



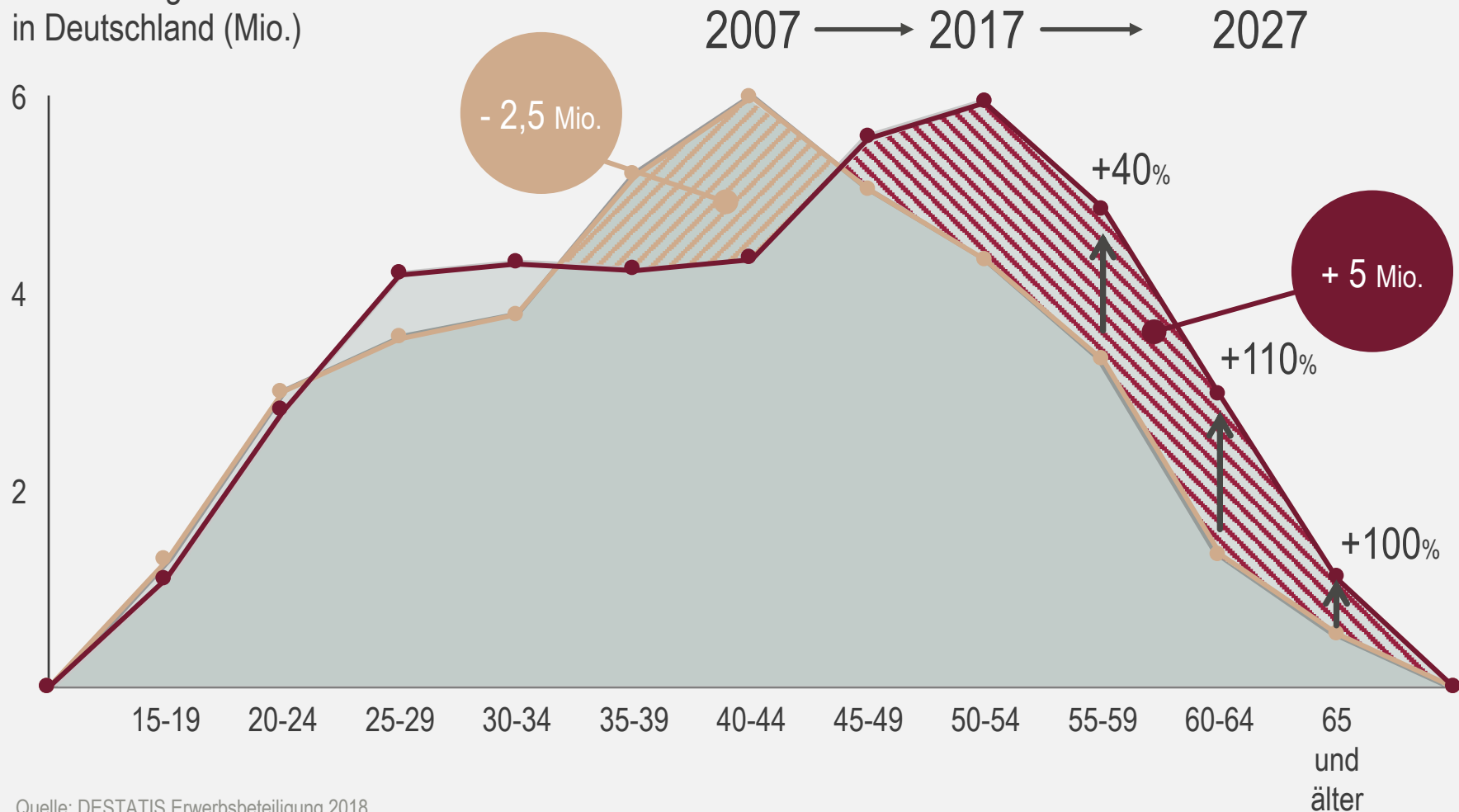
Fit für den demografischen Wandel: Wie der Later Life Workplace Index Unternehmen zukunftssicher macht

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

Dr. Max Wilckens, Wilckens Farben GmbH, Glückstadt, max.wilckens@wilckens.com

Der demografische Wandel eröffnet einen neuen Arbeitsmarkt 50+

Erwerbstätige
in Deutschland (Mio.)



Quelle: DESTATIS Erwerbsbeteiligung 2018

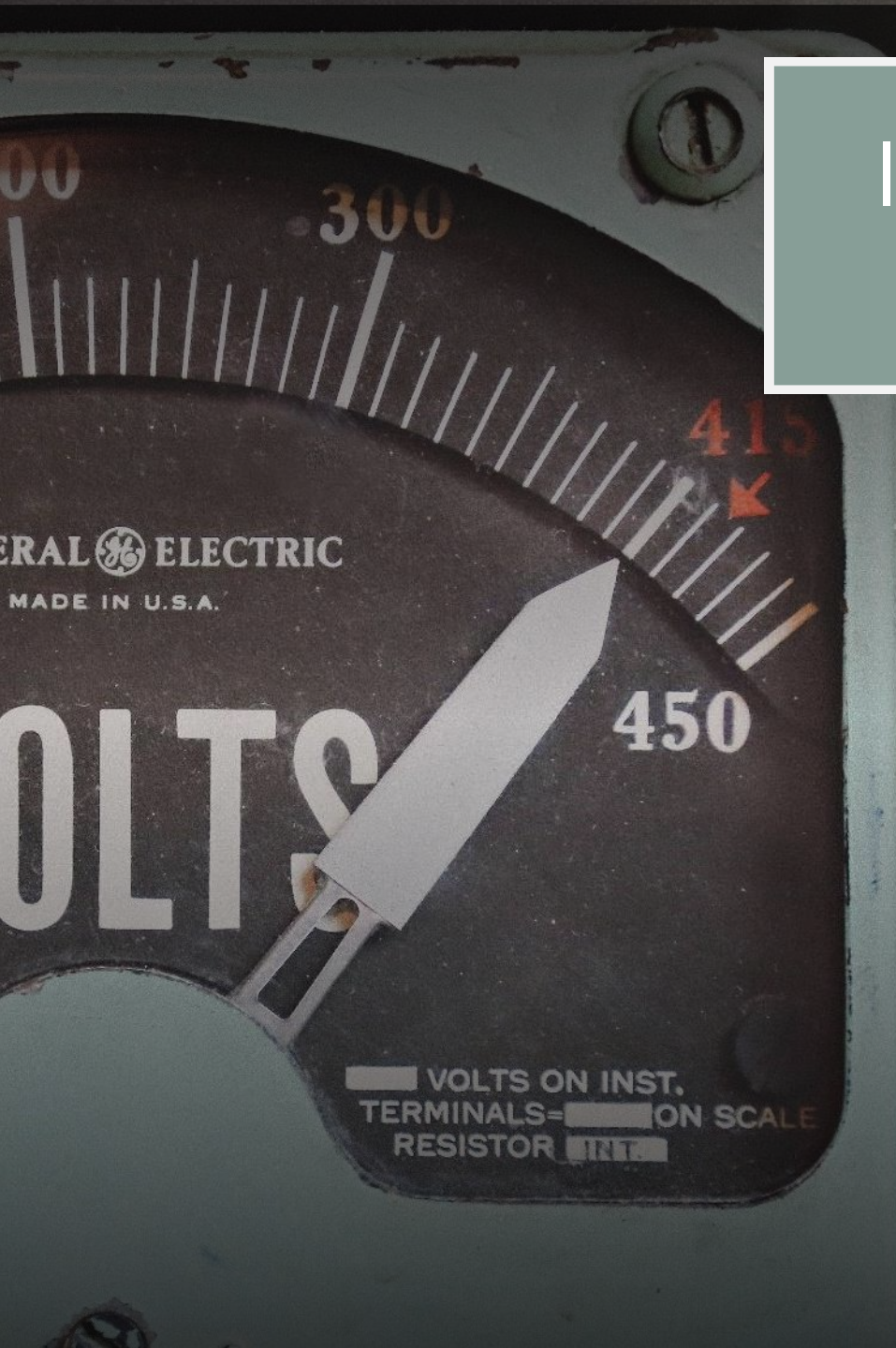
Arbeitsmarktprojektion 2035 für Schleswig-Holstein



Arbeitsmarktprojektion 2035 für Schleswig-Holstein

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



A close-up photograph of a vintage General Electric voltmeter. The meter face is dark with white and red markings. A large, silver-colored knife blade is positioned diagonally across the scale, pointing towards the 450 mark. The scale has major numbers at 00, 300, 450, and 415 (in red). The text 'GENERAL ELECTRIC' and 'MADE IN U.S.A.' is visible on the left side of the meter face. At the bottom, there is a label that reads 'VOLTS ON INST. TERMINALS= ON SCALE RESISTOR'.

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, 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

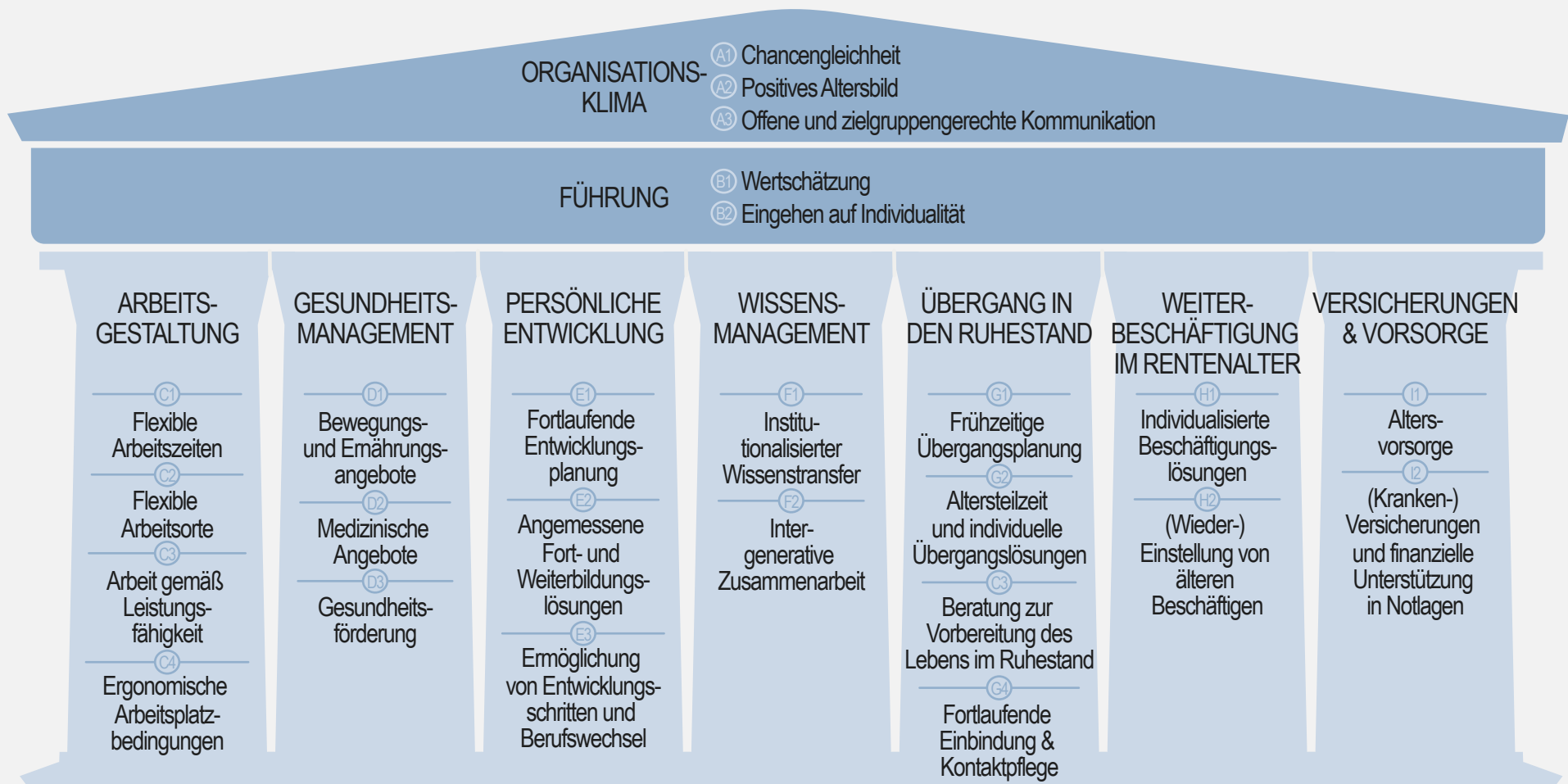
Skalen Validierung

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

- Systematische 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

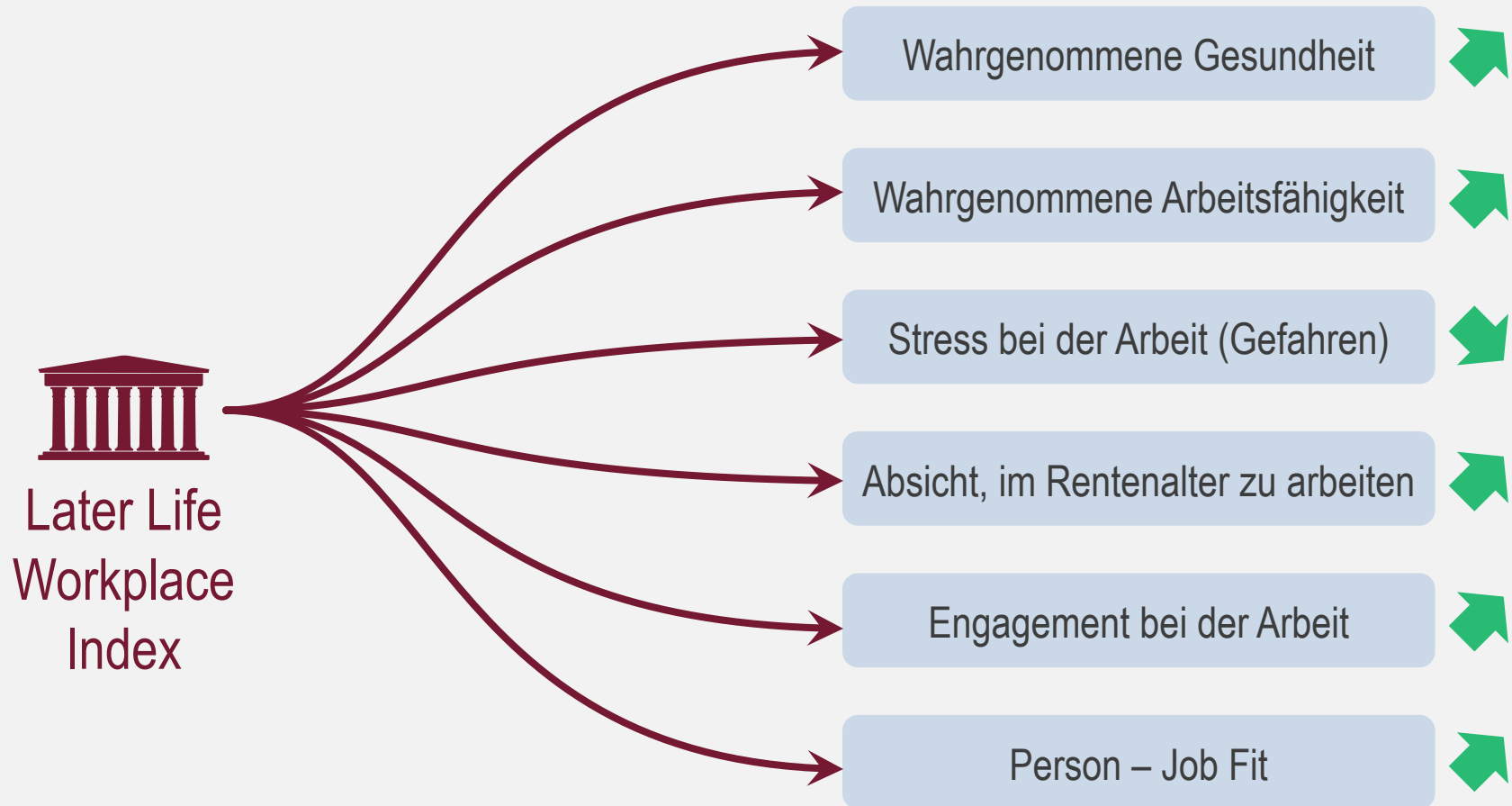
Beschäftigung langfristiger Angestellter aus anderen Branchen

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 Zusammenhänge mit einer Reihe relevanter Arbeitsergebnisse



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 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.

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

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

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)

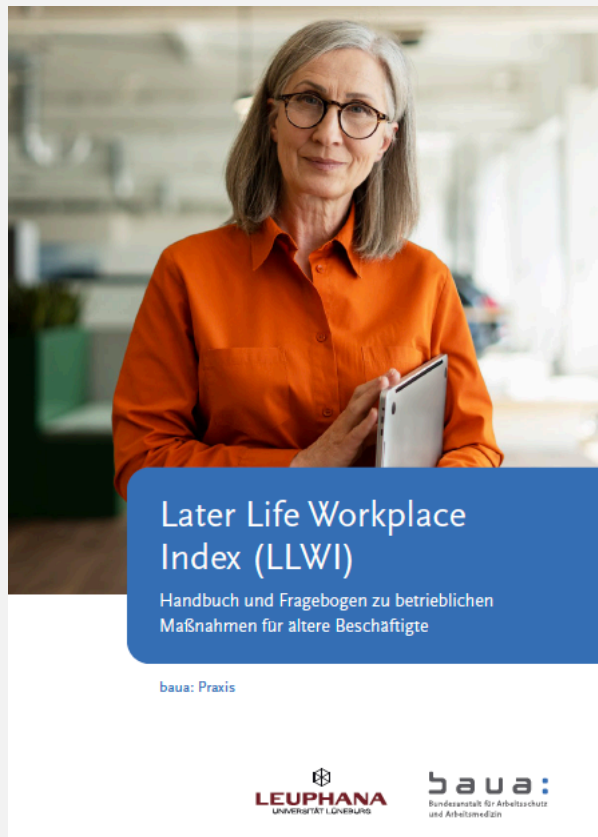
Belegschaftsstruktur
☐ Altershomogen vs. ☒ Altersgemischt
☐ Eher jung vs. ☒ Eher alt

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

1
2

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



Finsel, J., Skib, V., Wilckens, M., Deller, J., & Wöhrmann, A. M. (2025). *Later Life Workplace Index (LLWI). Handbuch und Fragebogen zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte* (1. Aufl.).

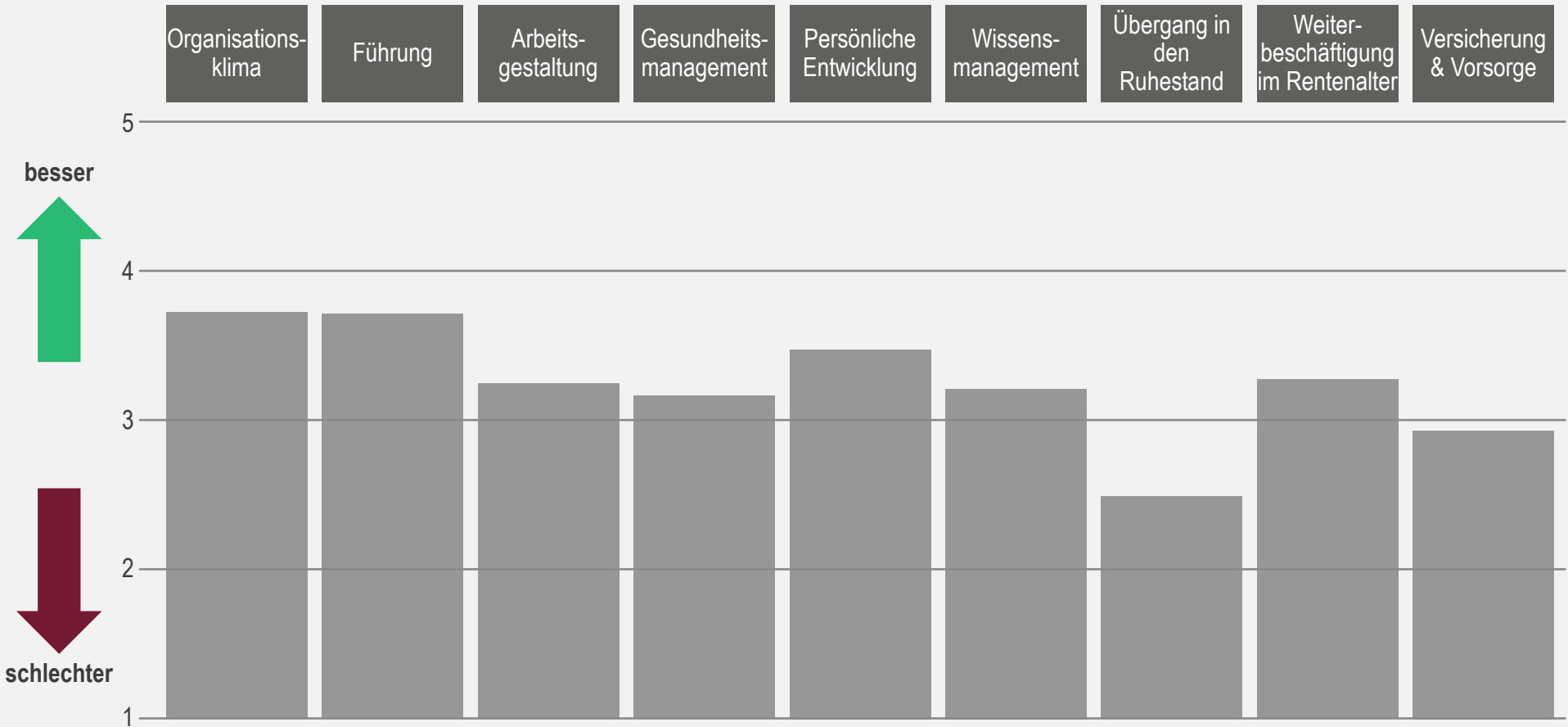
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

<https://doi.org/10.21934/baua:praxis20241108>

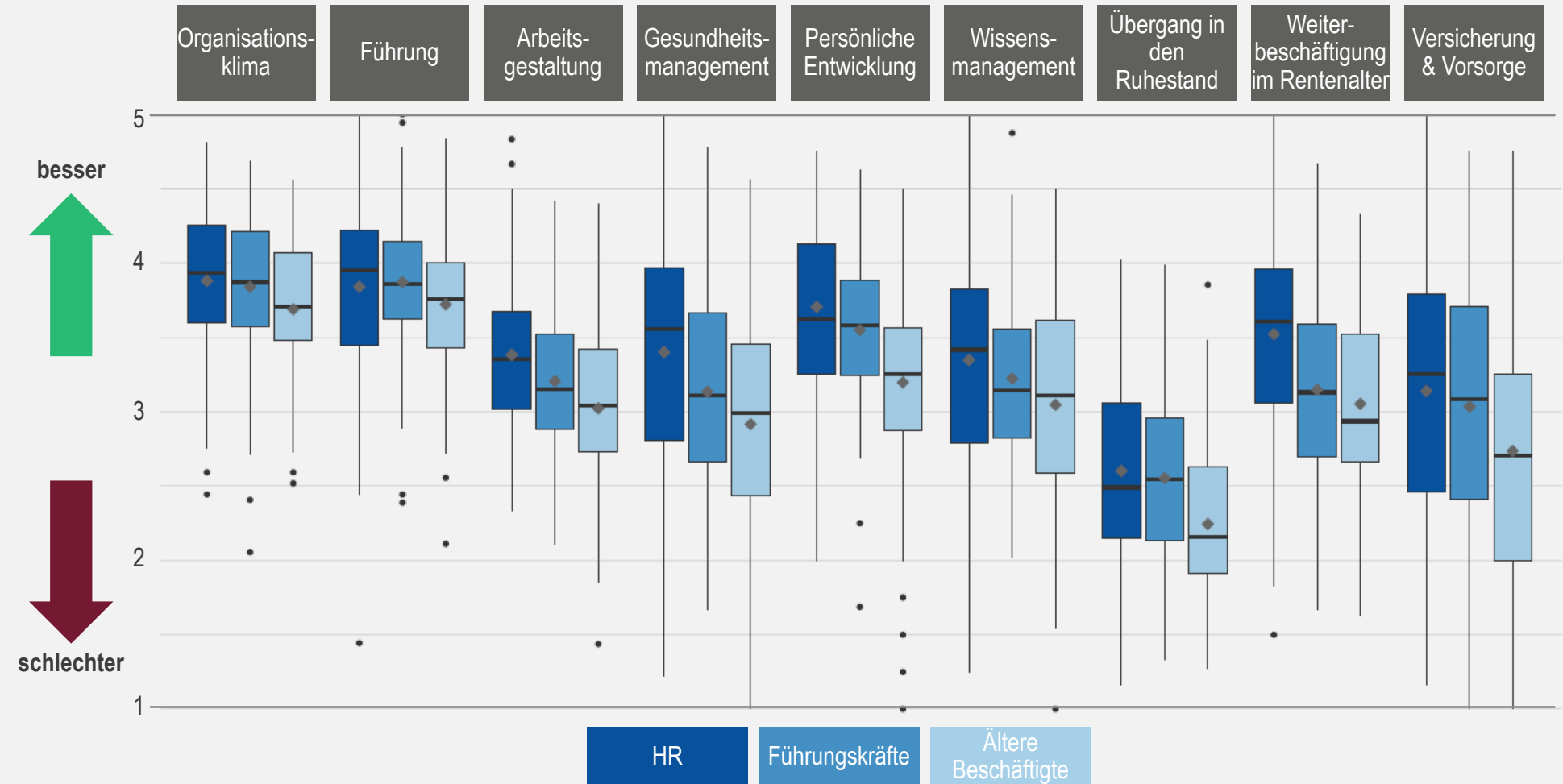
Download verfügbar unter:

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/A115>

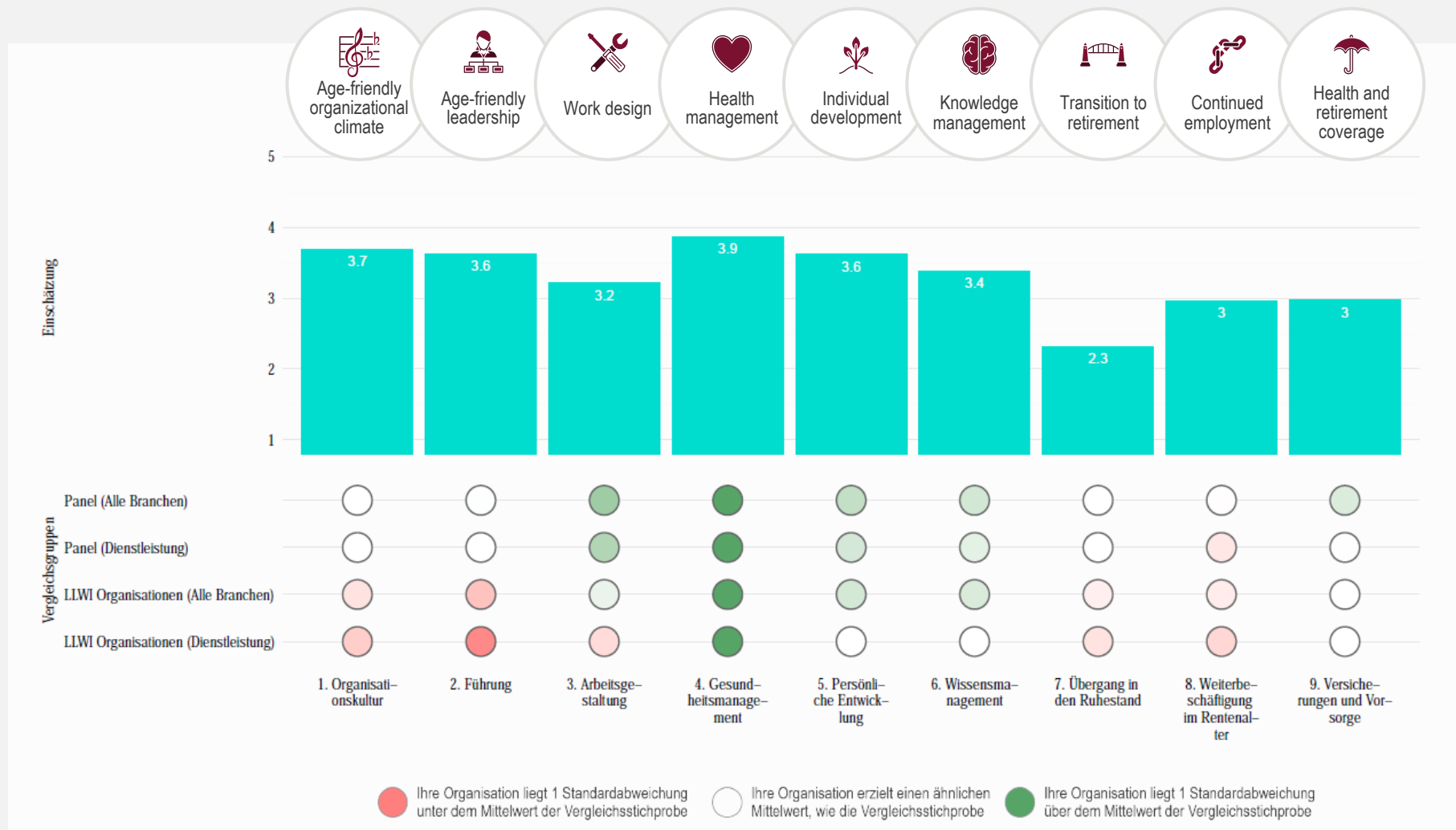
Zwischen den Dimensionen bestehen teilweise große Unterschiede



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



Benchmarks ermöglichen detaillierte Rückmeldungen zur Unterstützung organisationaler Veränderung



Der Later Life Workplace Index (LLWI) and DIN ISO 25550:2024-06

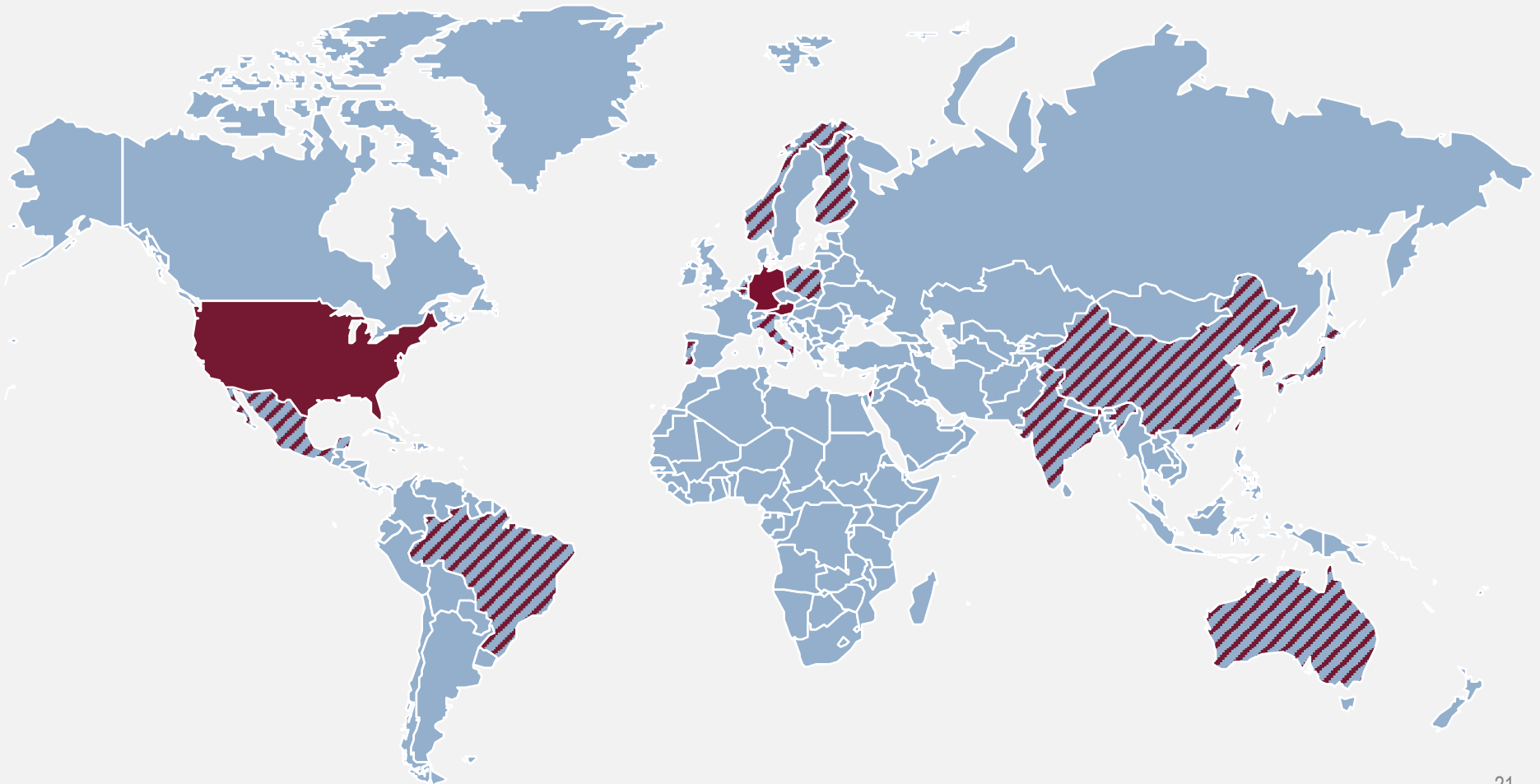
Ageing societies – General requirements and guidelines for an age-inclusive workforce

INTERNATIONAL
STANDARD

ISO/FDIS
25550

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

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



Weitere 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., Maaike 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>





LEUPHANA
UNIVERSITY OF LÜNEBURG

Vielen Dank!

Kontakt Daten



Prof. Dr. Jürgen Deller

Email: juergen.deller@leuphana.de

Telefon: +49 176 500 300 52

www.later-life-workplace-index.org

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 Stichprobe¹ (**Benchmark**)
- Anhang mit Details zu allen gestellten Fragen
- Auf Wunsch Details für einzelne Bereiche der Organisation



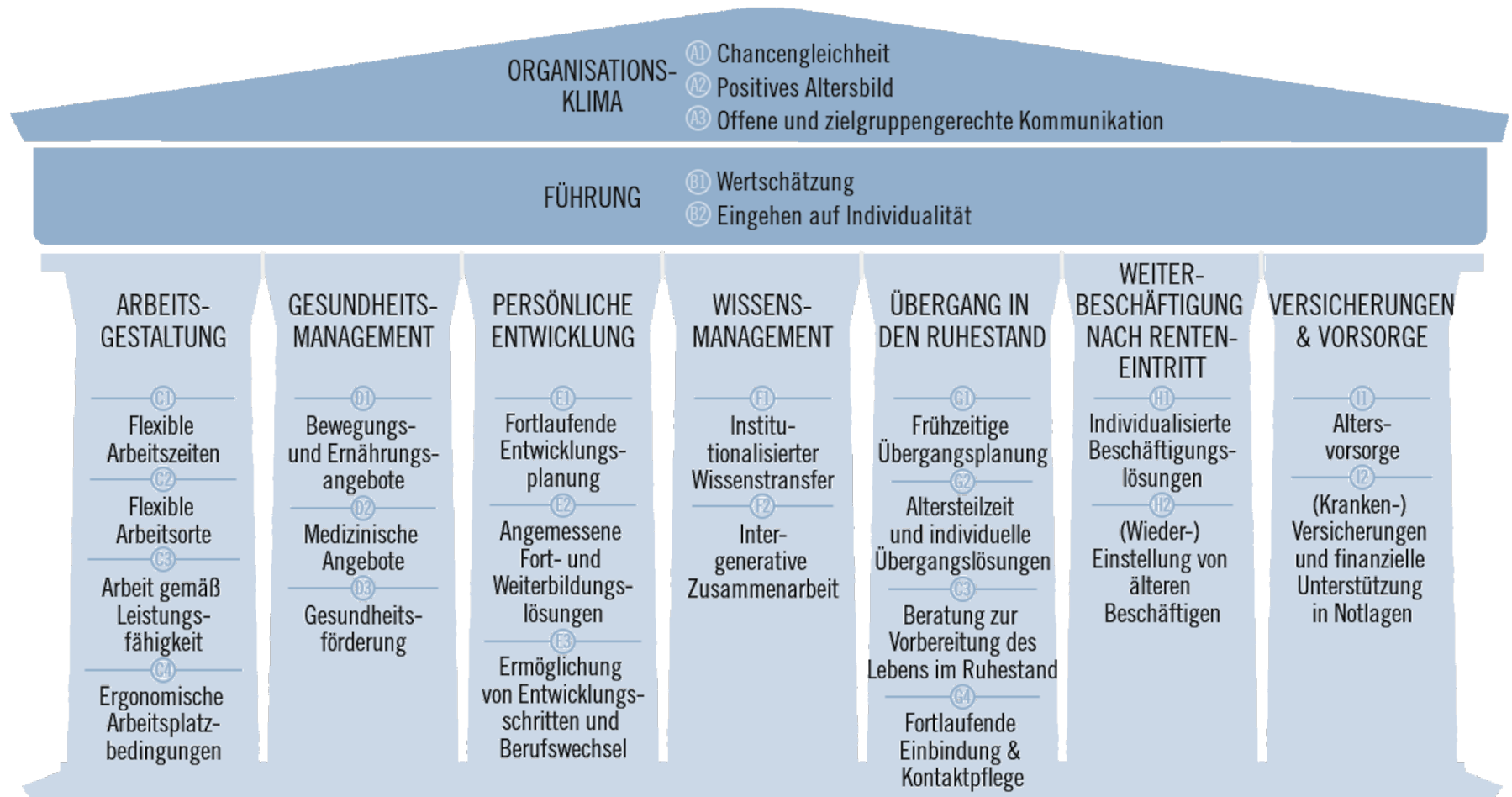
Anregungen für organisationale Maßnahmen

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

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.

LLWI Definitionen der Dimensionen

LATER LIFE WORKPLACE INDEX



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

Quelle: Deller et al., Leuphana Universität Lüneburg 2019

ORGANISATIONSKLIMA



Dimension:

Die Dimension Organisationsklima des Later Life Workplace Index umfasst die vorherrschenden kollektiven Denk- und Handlungsmuster sowie Werte und Normen innerhalb der Organisation. Ein altersgerechtes Organisationsklima ist zentrales Element eines guten organisationalen Umgangs mit Beschäftigten kurz vor bzw. im Ruhestandsalter.

Indikatoren:

1. **Chancengleichheit:** Unabhängig vom Alter gelten für alle Beschäftigten die gleichen Ausgangsbedingungen. Es findet keine Diskriminierung oder Stigmatisierung aufgrund des Alters statt. Alle Beschäftigten haben somit die gleichen Chancen, z.B. in Bezug auf die Teilhabe an Weiterbildung und beruflicher Qualifizierung oder bei der Notwendigkeit des Personalabbaus.
2. **Positives Altersbild:** Die Vorstellungen und Einstellungen in Bezug auf Beschäftigte kurz vor bzw. im Ruhestandsalter sind geprägt von einer positiven Einstellung. Altern wird als individueller Veränderungsprozess in Bezug auf Kompetenzen, Motivation, Werte und Verhalten begriffen. Besonderheiten und Chancen, die sich daraus ergeben, sollten erkannt, wertgeschätzt und genutzt werden. Dies kann z.B. durch das Angebot von Tätigkeiten, welche die spezifischen Kompetenzen und das Leistungsvermögen des Einzelnen berücksichtigen, geschehen.
3. **Offene und zielgruppengerechte Kommunikation:** Ein differenziertes Altersbild wird u.a. durch die Außen- und Innendarstellung der Organisation kommuniziert. Dies beinhaltet auch einen offenen und transparenten Austausch in Bezug auf das Thema Beschäftigung kurz vor bzw. im Ruhestandsalter. Ein weiteres Beispiel ist die positive Wahrnehmung einer expliziten Ansprache aller Altersgruppen im Mitarbeitermagazin, im Intranet oder auf der Unternehmenshomepage.

FÜHRUNG



Dimension:

Die Dimension Führung des Later Life Workplace Index umfasst die Aufgabe der Führungskräfte der Organisation, die Potenziale von Beschäftigten, insbesondere derjenigen kurz vor bzw. im Ruhestandsalter, zu heben und gleichzeitig zu einer hohen Arbeitsmotivation beizutragen.

Indikatoren:

1. **Wertschätzung:** Es herrscht eine wertschätzende Einstellung gegenüber allen Beschäftigten. Dies drückt sich in einem freundlichen und respektvollen Umgang aus. Vorgesetzte sollten die Lebensleistung und Erfahrungen der Beschäftigten anerkennen, indem z.B. mehr Gestaltungsspielräume in der Aufgabenerfüllung und erhöhte Eigenverantwortung gewährt werden. Die Würdigung von erreichten Meilensteinen oder eine Verabschiedung in den Ruhestand sind weitere Möglichkeiten, um Dankbarkeit zu vermitteln.

2. **Eingehen auf Individualität:** Vorgesetzte sollten auf individuelle Bedürfnisse sowie die Lebensumstände ihrer Beschäftigten eingehen. Außerdem sollten sie der Persönlichkeit und dem Leistungsvermögen der Einzelnen gerecht werden. Der Vorgesetzte erkennt, hebt und nutzt individuelle Potenziale unabhängig vom Alter der Beschäftigten und schafft leistungsförderliche Rahmenbedingungen, z.B. durch die Berücksichtigung von Wünschen und Vorschlägen bezüglich der Arbeitsgestaltung und individueller Lebensumstände (wie z.B. der Pflege von Familienangehörigen).



Dimension:

Die Dimension Arbeitsgestaltung des Later Life Workplace Index umfasst die Anpassung der Arbeit an die individuellen Bedürfnisse und Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten mit dem Ziel, Arbeitszufriedenheit und Leistung positiv zu beeinflussen sowie Belastungen abzubauen.

Indikatoren:

1. **Flexible Arbeitszeiten:** Es werden Arbeitszeitarrangements angeboten, die es den Beschäftigten erlauben, je nach persönlichen Bedürfnissen Einfluss auf die Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit zu nehmen. Spezifische Lösungen sind dabei abhängig vom jeweils ausgeübten Beruf. Beispiele für flexible Arbeitszeitmodelle sind ein kurz- oder langfristiger Wechsel zur Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Arbeitsplatzteilung oder die Möglichkeit eines Schichtwechsels ebenso wie die Möglichkeit, unbezahlten Urlaub zu nehmen.
2. **Flexible Arbeitsorte:** Es besteht das Angebot, den Arbeitsort je nach persönlichen Bedürfnissen und Effizienzgesichtspunkten selbst zu bestimmen. Beispiele sind die Einrichtung und technische Unterstützung von Telearbeit bzw. Homeoffice oder die Einrichtung von Ruhearbeitsplätzen innerhalb der Organisation.
3. **Arbeit gemäß Leistungsfähigkeit:** Beschäftigte sollten Berufe ausüben, die ihrer individuellen physischen und mentalen Leistungsfähigkeit sowie Belastbarkeit angemessen sind. Ist das nicht der Fall, so kann dies beispielsweise durch einen zeitlich befristeten oder permanenten Wechsel auf einen Arbeitsplatz mit einer geringeren körperlichen Belastung realisiert werden. Des Weiteren können Rotationsmodelle oder Anpassungen von Arbeitsabläufen in Betracht gezogen werden.
4. **Ergonomische Arbeitsplatzbedingungen:** Die Gestaltung des Arbeitsplatzes erfolgt nach ergonomischen Gesichtspunkten und berücksichtigt individuelle Gegebenheiten der Beschäftigten. Beispielsweise sollten berufliche Sicherheitsmaßnahmen ergriffen und unterstützende Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt werden.



Dimension:

Die Dimension Gesundheitsmanagement des Later Life Workplace Index umfasst alle Aktivitäten und Maßnahmen der Organisation, die spezifisch auf die Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ausgerichtet sind. Das Gesundheitsmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz.

Indikatoren:

- 1. Bewegungs- und Ernährungsangebote:** Es werden Maßnahmen angeboten, um die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu stärken, z.B. Sportangebote, aktive Pausen oder Ernährungsberatung.
- 2. Medizinische Angebote:** Es gibt medizinische Angebote, die der Vermeidung von Erkrankungen und der Wiederherstellung der Gesundheit der Beschäftigten dienen, z.B. ein Betriebsarzt, Vorsorgeuntersuchungen, physiotherapeutische Angebote wie Rückenmassagen oder Gesundheitsprogramme.
- 3. Angebote zur Förderung des Gesundheitsbewusstseins:** Es werden Maßnahmen angeboten, die darauf abzielen, Wissen über gesundheitsförderliches Verhalten aufzubauen und die Entscheidungs- und Handlungskompetenz der Beschäftigten in Gesundheitsfragen zu erhöhen. Dies kann durch die Bereitstellung von Informationen zu einer gesunden Lebensführung geschehen. Darüber hinaus sollten Führungskräfte als Vorbilder für gesundheitsförderliches Verhalten agieren und ein gesundes Arbeitsumfeld schaffen. Dies beinhaltet auch die eigene aktive Teilnahme an Sport- und Ernährungsprogrammen oder die Motivation der Beschäftigten zu einer nachhaltigen Work-Life-Balance.

PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG



Dimension:

Die Dimension Persönliche Entwicklung des Later Life Workplace Index umfasst die Unterstützung der Beschäftigten in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg. Besonders zu betonen ist hierbei die Wichtigkeit des lebenslangen Lernens.

Indikatoren:

1. Fortlaufende Entwicklungsplanung: Es erfolgt unabhängig von Alter und Karrierestufe eine kontinuierliche Planung der individuellen Entwicklungsperspektiven für alle Beschäftigten, z.B. in Form von Entwicklungsgesprächen oder Workshops zur beruflichen Standortbestimmung, um die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Ziele zu reflektieren.

2. Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen: Es werden Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen angeboten, die individuelle Lebens-, Berufs- und Lernerfahrung sowie organisationale Ziele berücksichtigen. Außerdem sollten Trainingsmethoden und -inhalte der jeweiligen Zielgruppe entsprechend eingesetzt werden. Beispiele für angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen können Seminare, Workshops und Konferenzen, Trainings für neue Technologien und Praktika in anderen Bereichen für alle Altersgruppen sein. Ermöglicht werden können diese durch die Erstattung von entstehenden Kosten.

3. Ermöglichung von Entwicklungsschritten und Arbeitsplatzwechsel: Es wird eine Modifikation der aktuellen Tätigkeit oder des aktuellen Arbeitsplatzes ermöglicht, welcher den spezifischen Kompetenzen und Wünschen der Beschäftigten entgegenkommt, z.B. durch Aufgabenerweiterung, die Einbindung in Projekte oder einen horizontalen sowie vertikalen beruflichen Richtungswechsel, der auch eine neue Berufsausbildung oder eine neue Tätigkeit in einer anderen Abteilung bedeuten kann.



Dimension:

Die Dimension Wissensmanagement des Later Life Workplace Index umfasst die Gestaltung von Rahmenbedingungen und Maßnahmen, die dem Transfer, dem Austausch und der Bewahrung von Wissen aus verschiedenen Generationen der Beschäftigten dienen.

Indikatoren:

1. **Institutionalisierter Wissenstransfer:** Es gibt institutionalisierte Strukturen innerhalb der Organisation, die der zielgerichteten Wissensübertragung erfahrener Beschäftigter auf die „nachfolgende“ Generation dienen, z.B. in Form von Mentoring- oder Patenmodellen oder in Form eines systematischen Wissenstransfers, bevor Beschäftigte im Ruhestandsalter das Unternehmen verlassen.

2. **Intergenerative Zusammenarbeit:** Es findet ein wechselseitiger Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen statt, der in beide Richtungen erfolgt und dessen Struktur nicht notwendigerweise von der Organisation vorgegeben wird. Beispiele für eine intergenerative Zusammenarbeit sind z.B. die Arbeit in Generationentandems oder in altersgemischten Teams.

ÜBERGANG IN DEN RUHESTAND



Dimension:

Die Dimension Übergang in die Ruhestandsphase des Later Life Workplace Index beinhaltet die notwendigen Planungen, Vereinbarungen und Vorbereitungen für alle Beschäftigten, die kurz vor dem Ruhestand stehen oder in diesen eintreten.

Indikatoren:

- 1. Frühzeitige Übergangsplanung:** Mit den Beschäftigten wird frühzeitig über deren persönliche Planung und mögliche Übergangsszenarien und Nachfolgelösungen gesprochen, um so für diese individuelle Lösungen zu finden. Dies geschieht z.B. im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche.
- 2. Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen:** Übergangsszenarien werden an die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst, wobei diese vor allem durch Flexibilität und Vorstellungskraft gekennzeichnet sind. Zudem sollte eine Altersteilzeit durch graduelle Reduktion der Arbeitszeit angeboten werden. Diese kann über einen längeren oder kürzeren Zeitraum verlaufen, je nach den Bedürfnissen der Beschäftigten.
- 3. Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand:** Organisationen sollten ihre Beschäftigten durch ein Beratungsangebot darin unterstützen, sich mental auf die Veränderungen durch den Ruhestand einzustellen und die Ruhestandsphase aktiv zu gestalten. Beispielsweise kann die individuelle Vorbereitung durch einen strukturierten Ansatz, der persönliche Erwartungen und Pläne reflektiert, gefördert werden. Außerdem können die Beschäftigten darin unterstützt werden, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten aufzubauen.
- 4. Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege:** Es werden Maßnahmen ergriffen, um den Kontakt zu Beschäftigten, die sich im Übergang in die Ruhestandsphase befinden, zu halten und ihnen zu vermitteln, dass sie weiterhin Teil der Organisation sind, z.B. durch eine aktive Beziehungspflege in Form eines Alumni Netzwerks, die Einladung zu Veranstaltungen oder durch das Angebot zur Übernahme freiwilliger Aufgaben in der Organisation.

WEITERBESCHÄFTIGUNG NACH RENTENEINTRITT



Dimension:

Die Dimension Weiterbeschäftigung nach Renteneintritt des Later Life Workplace Index thematisiert die organisationale Gestaltung sowie das Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten für externe und interne Beschäftigte, für die der Renteneintritt bereits stattgefunden hat bzw. die ihrer regulären Beschäftigung nicht mehr nachgehen.

Indikatoren:

1. Individualisierbare Beschäftigungsmöglichkeiten: Es werden Beschäftigungsmöglichkeiten für Beschäftigte, für die der Renteneintritt bereits stattgefunden hat, in systematischer Form angeboten. Um die Sinnhaftigkeit einer solchen Tätigkeit sowohl für die Organisation als auch für die Beschäftigten sicherzustellen, sollte diese strategisch geplant werden. Zum Beispiel können Beschäftigte auf zeitlich befristeter Basis zu Auslastungsspitzen eingesetzt werden. Aufgaben und Arbeitszeit sollten sich den individuellen Lebensumständen der Beschäftigten anpassen. Das kann erreicht werden, indem alternative Vertragsformen wie Berater- und Mentorentätigkeiten oder flexible Arbeitszeitmodelle mit weniger Stunden als eine Vollzeitstelle angeboten werden.

2. (Wieder-) Einstellung von älteren Beschäftigten: Bei der Neu- oder Wiedereinstellung von Beschäftigten werden gezielt auch Personen kurz vor bzw. im Ruhestandsalter angesprochen. Dies erfolgt mittels einer altersfreundlichen Formulierung von Stellenausschreibungen sowie einer Nutzung alternativer Kommunikationswege, um sowohl Personen außerhalb als auch innerhalb der Organisation anzusprechen. Neben einer Rekrutierung von bereits in der Organisation angestellten Beschäftigten kann auch auf solche mit langen Karrieren in anderen Industriezweigen oder Organisationen abgezielt werden.

VERSICHERUNGEN UND VORSORGE



Dimension:

Die Dimension Versicherungen und Vorsorge des Later Life Workplace Index thematisiert, dass Organisationen ihre Beschäftigten durch betriebliche Rentensysteme und einen Versicherungsschutz unterstützen, sofern dies nicht durch öffentliche Systeme gegeben ist.

Indikatoren:

1. **Altersvorsorge:** Den Beschäftigten sollten Möglichkeiten für eine (betriebliche) Altersvorsorge geboten werden, insofern diese nicht durch öffentliche Systeme ausreichend gewährleistet ist. Hierzu können Organisationen Renten und betriebliche Altersvorsorge in die Gesamtvergütung ihrer Beschäftigten integrieren, individuelle Sparmöglichkeiten anbieten oder die Beschäftigten in der frühzeitigen Planung und Organisation ihrer Altersvorsorge beraten.

2. **(Kranken-) Versicherungen und Unterstützung in finanziellen Notlagen:** Organisationen sollten gesundheitsbezogene Versicherungssysteme anbieten, insofern diese nicht von öffentlichen Systemen abgedeckt sind. Dies beinhaltet (zusätzliche) Kranken-, Arbeitsunfähigkeit-, Pflege- oder Lebensversicherungen, die insbesondere altersbedingte Risiken abdecken. Zusätzliche finanzielle Unterstützung kann bei familiären Notfällen angeboten werden, z.B. bei Krankheit von Kindern oder im Kranken- oder Pflegefall naher Angehöriger.

LLWI Dimension Definitions (English)

ORGANIZATIONAL CLIMATE



Domain:

The organizational climate domain includes the set standards and actions of an employer shaped by the mission and values of the organization. An organizational climate that fosters good management of employees just before and in retirement age especially promotes equal opportunities and a positive image for all age groups.

Indicators:

1. **Equality of opportunity:** Initial conditions should be the same for every employee regardless of age. Further, no discrimination or stigmatization due to age should occur. Each employee therefore has the same opportunities, e.g. participation in training and professional qualification or in the need of downsizing.
2. **Positive image of age:** Prevailing beliefs and attitudes regarding older employees are shaped by a positive attitude within the organization. Aging should be understood as an individual change process of competencies, motivation, values, and behavior. Opportunities should be recognized, valued and realized. For example, by identifying and assigning tasks which correspond to the specific competencies of older individuals.
3. **Open and target group-oriented communication:** The organization is characterized by a differentiated image of age that is communicated through external and internal representation of the organization. This explicitly includes open and transparent exchange between employees and their managers regarding retirement and/or continued opportunities for work. Positive images representing all age groups within the employee magazine, on the intranet or website are another example.

LEADERSHIP



Domain:

The leadership domain includes the responsibility of organizational executives to harness the potential of employees at all ages and particularly just before and in retirement age. This is achieved through the consideration of each individual employee's strengths and by showing appreciation for their talents and contributions.

Indicators:

1. **Appreciation:** Managers of an organization should have an appreciative attitude towards their employees of all ages, manifested through a consistent demonstration of respect and kindness. Managers should reward the experience and achievements of their employees by offering higher levels of job autonomy and responsibility. Celebrating milestones and farewells are another way to convey gratitude, particularly when an employee is going into retirement.

2. **Responsiveness to individuality:** Managers of an organization should be sensitive to individual needs and events that occur at different life stages. They should also take into account each individual's personality and performance capability. Managers are responsible for recognizing and harnessing individual potential regardless of age and for creating performance-enhancing conditions. Among other factors, this includes the consideration of employees' wishes and suggestions regarding the design of their work space as well as the consideration of individual life circumstances, such as the need to care for family.

WORK DESIGN



Domain:

The work design domain includes the adaptation of work location, times and physical space to fit the individual needs and abilities of employees, relieve strain and increase job satisfaction and efficiency.

Indicators:

1. **Flexible work time arrangements:** The organization should allow employees to change their work time depending on individual needs. Specific solutions will depend on the nature of an employee's work. Options for flexibility could include a long or short term switch to part time, offering flextime, job sharing, the possibility of swapping shifts, and unpaid leaves.
2. **Flexible workplaces:** When possible, employees should be able to choose their work location based on their individual needs and what is most efficient. Examples include the facilitation and technical support of home-office-solutions or the installation of silent work places within the office.
3. **Work according to capabilities:** Employees should have adequate jobs corresponding to their individual physical and mental performance capability and resilience. If not the case, this could be realized through a temporary or permanent change to another role that is less straining. Swapping jobs or reconsidering and adapting work flows should also be taken into consideration.
4. **Ergonomic working conditions:** The work place should be designed according to ergonomic requirements and should also take into account the individual circumstances of the employee. For example occupational safety measures should be taken and supportive equipment and/or tools should be provided.

HEALTH MANAGEMENT



Domain:

The health management domain includes all organizational activities that aim to maintain and promote employees' health and work ability. Health management should be characterized by a holistic approach addressing not only specific interventions but also health-promoting work design and leadership.

Indicators:

1. **Availability of physical exercise and nutrition opportunities:** Initiatives to strengthen health and work ability should be offered, such as company sports activities, active breaks and nutritional guidance.
2. **Workplace Medical treatment:** Measures should be taken to help employees avoid medical conditions and assistance to aid in the recovery of sick employees should be offered. Examples include company doctors, on-site medical check-ups and physical therapy, along with wellness programs.
3. **Health promotion:** Measures should be taken to disseminate knowledge about healthy behaviors to help employees make responsible and healthy decisions. This could be done by providing information on healthy living. Moreover, managers should act as role models for healthy behaviors and promote a healthy work environment. This includes taking part in physical exercise, nutrition opportunities and related programs themselves, as well as encouraging a sustainable work-life balance.

INDIVIDUAL DEVELOPMENT



Domain:

Employees should be supported in their professional and personal development during their entire work life. A special emphasis is put on the importance of lifelong learning through continued education and training. There should also be opportunities for career development through internal advancement and promotions.

Indicators:

1. **Continuous development planning:** Planning for each individual employee's future should be done on an ongoing basis at all ages and stages of the work life. This could be done through individual meetings between managers and employees and by providing professional workshops that allow for self-reflection on abilities, competencies, and goals.
2. **Appropriate solutions for training and development:** The organization should provide further training and education aligned with the individual employee's professional, educational, and life experience as well as with organizational goals. Further, training content and methods should be targeted towards specific groups. Examples of appropriate training and development solutions are workshops, seminars and industry conferences, training for new technologies or equipment, cross-training, and internships for people of all ages. These training and development opportunities can be facilitated onsite or through reimbursement of tuition or fees.
3. **Enabling development steps and job changes:** Modifications to an employee's current position, function or job should be made possible to reflect the specific competencies and development interests of an individual. For example, this could be achieved by increasing job responsibilities, inclusion into other projects, or a horizontal or vertical change of position, which could also mean an additional apprenticeship or a new job within a different department.

KNOWLEDGE MANAGEMENT



Domain:

The knowledge management domain includes procedures for the transfer, exchange, and conservation of knowledge between different generations of employees.

Indicators:

1. **Institutionalized knowledge transfer:** Institutionalized structures that transfer knowledge from experienced employees to their successors should be in place. This can be achieved through mentoring and “buddy” programs or through a systematic knowledge transfer process before employees leave the organization for retirement.
2. **Inter-generative collaboration:** The organization should allow for mutual transfer of knowledge and experience between generations. This transfer goes in both directions, young to old, as well as old to young. Its structure is not necessarily determined by the organization. For example, collaboration can happen within intergenerational pairs or age-mixed teams.

TRANSITION TO RETIREMENT



Domain:

The transition into retirement domain includes the necessary conversations, planning, and workplace solutions for any employee who is on the verge of retiring. Information and counseling should be provided to help the employee transition.

Indicators:

1. **Timely transition planning:** Managers should talk with employees about their personal plans for entering the retirement stage, including a succession plan. Potential transition scenarios should be actively discussed to find individual solutions, for example, through annual employee interviews.
2. **Phased retirement and individualized transition solutions:** Generic solutions for the transition into retirement should be tailored according to employees' individual needs. Flexibility and imagination should be present when designing the employee's individual transition into retirement. Phased retirement through a gradual reduction of working time should be offered companywide. Phased retirement can take place over a shorter or longer period of time, depending on needs.
3. **Counselling for retirement life preparation:** Organizations should support their employees in preparing mentally for the life change of retirement by providing advising and counseling. Employees should be motivated to actively design their retirement life prior to transition. For example, individual preparation can be fostered through a structured approach that reflects individual expectations and plans. There may also be opportunities to establish alternative activities beyond employment.
4. **Continuous inclusion and maintaining contact:** Tools should be in place to maintain contact with employees even after their retirement and to help them stay engaged as part of the organization. This could be facilitated through an active management of relationships by means of an alumni network, invitations to organizational events or by allowing for voluntary work.

CONTINUED EMPLOYMENT



Domain:

The continued employment domain includes the organizational design and employment options for employees at retirement age. This includes former employees of the organization as well as external employees looking for continued employment.

Indicators:

1. **Individualized employment options:** Employment options for individuals, who would otherwise be fully retired, should be offered systematically. To ensure employment options are meaningful for both the organization and the employee, integration of those employees into the organization should be strategically planned. For example, they might be brought in on a temporary basis at peak production times. Tasks and work time should be adaptable to the individual employee. This can be achieved through alternative contract forms such as consulting and mentoring work or flexible work time arrangements with generally fewer hours than a full-time position.

2. **(Re-) hiring of older employees:** Older individuals, particularly including already and almost retired employees should be specifically addressed by job marketing, hiring and re-employment processes. This is achieved through age-friendly communication of job offers and the use of alternative marketing paths to address external as well as internal individuals. This explicitly includes employees with long careers in other industries or companies.

HEALTH & RETIREMENT COVERAGE



Domain:

Organizations should support their employees with retirement savings and insurance coverage, if not sufficiently provided by public systems. Requirements vary due to different regulations and social systems. The support may be a direct financial benefit or put into practice as individual planning and assistance.

Indicators:

1. Retirement savings and pensions: Employees should be offered options for retirement savings, if not sufficiently covered by public systems. Organizations may include pensions and retirement saving accounts into their full compensation packages, offer optional saving possibilities to be opened by the employees individually, and support their employees in timely planning and organization of their retirement savings.

2. Insurances and financial emergency support: Organizations should offer health related insurance coverage, if not sufficiently covered by public systems. This includes (additional) health-, disability-, care- or life insurances, which particularly cover risks that increase with age. Additional financial support may be offered in case of family emergencies, as e.g., in a case of nursing care or child sickness.

LLWI Long Version Items (English)

Later Life Workplace Index

Organizational Climate

OC1 Equality of opportunity

- OC1-1 In our organization, regardless of age, all employees have the same opportunities.
- OC1-2 In our organization, regardless of age, all employees have the same opportunities for further training.
- OC1-3 In our organization, regardless of age, all employees have the same opportunities to develop their career.

OC2 Positive image of age

- OC2-1 In our organization, there is a positive attitude towards older employees.
- OC2-2 In our organization, older employees are perceived as being able to adapt well to changes.
- OC2-3 In our organization, older employees are perceived as competent.

OC3 Open and target group-oriented communication

- OC3-1 In our organization, the possibilities of working for older employees are openly communicated.
- OC3-2 In our organization, “aging” is talked about openly.
- OC3-3 In our organization, employees can openly talk about age-related challenges and issues (e.g., performance limitations, speed in using digital tools, changes in short-term memory).
- OC3-4 In our organization, there is a great deal of understanding for the challenges of aging.



Later Life Workplace Index

Leadership

Appreciation

Responsiveness to individuality

- | | |
|------|---|
| LE-1 | Managers of our organization show appreciation both for current work results as well as for the overall performance of their employees. |
| LE-2 | Managers of our organization give their employees freedom in designing their work. |
| LE-3 | Managers of our organization invest time in their employees. |
| LE-4 | Managers of our organization address the personal needs and living conditions of their employees. |
| LE-5 | Managers of our organization sincerely support their employees in their professional and personal development. |
| LE-6 | Managers of our organization are interested in the well-being of their employees. |



Later Life Workplace Index

Work Design

WD1 Flexible work time arrangements

- WD1-1 Employees of our organization can adjust the beginning and the end of their daily working hours to their individual needs.
- WD1-2 Employees of our organization can reduce or increase the number of hours specified in their work contract according to their individual needs.
- WD1-3 Employees of our organization can adapt the timing and the length of their breaks to their individual needs.
- WD1-4 Employees of our organization have enough flexibility in their working time organization to appropriately address unforeseen events in their private lives.

WD2 Flexible workplaces

- WD2-1 Employees of our organization have the opportunity to work from home.
- WD2-2 Employees of our organization have the opportunity to flexibly adapt where they work in the organization to their current needs (e.g., quiet workplaces, standing workstations, project workrooms).
- WD2-3 Employees of our organization can choose their place of work to ensure a good balance between their work and private life (work-life balance).

WD3 Work according to capabilities

- WD3-1 In our organization, managers change the tasks of their employees in the foreseeable future (e.g., within half a year) if the tasks no longer correspond to the employee's ability to perform and to withstand stress.
- WD3-2 In our organization, job rotation (regular change of responsibilities) is provided in case of monotonous routines or high physical strain at the workplace.
- WD3-3 In our organization, when tasks are cognitively over- or undemanding (e.g., asking employees to remember many things, to concentrate, to make difficult decisions) the assignment is changed in the foreseeable future (e.g., within half a year).

WD4 Ergonomic working conditions

- WD4-1 In our organization, workplaces are designed according to ergonomic recommendations.
- WD4-2 In our organization, proposals by employees for ergonomic improvements are taken up and implemented as far as possible.
- WD4-3 In our organization, employees can adapt the lighting conditions at their workplace to their individual needs.
- WD4-4 In our organization, employees use the most appropriate tools to reduce the physical strain of their work.



Later Life Workplace Index

Health Management

HM1 Availability of physical exercise and nutrition opportunities

- HM1-1 Employees of our organization receive incentives and opportunities to eat healthy food (e.g., by lower prices or a greater variety compared to the less healthy alternatives).
- HM1-2 Employees of our organization are encouraged to move as much as possible in the workplace (e.g., use the stairs, talk a walk during lunch break, sports during lunch break, use the bicycle to work).
- HM1-3 Employees of our organization receive incentives and opportunities to do sports outside work (e.g., company sports groups, cooperation with gyms).

HM2 Workplace medical treatment

- HM2-1 In our organization, employees regularly receive medical check-ups (e.g., vaccinations, stress tests, eye examinations, blood pressure).
- HM2-2 In our organization, there are special programs to reintegrate employees into work after a long illness (e.g., medical therapies, mental or physical health therapies).
- HM2-3 In our organization, employees receive therapeutic help in the workplace or in the immediate vicinity if required (e.g., physiotherapy in case of great physical stress and strain).

HM3 Health promotion

- HM3-1 In our organization, employees are made aware of health-promoting behavior (e.g., through training, counseling, displays).
- HM3-2 In our organization, managers and top management are committed to promoting a sustainable, healthy way of life and work for their employees.
- HM3-3 In our organization, health aspects play an important role in organizational decisions (e.g., investment decisions or operational changes).



Later Life Workplace Index

Individual Development

Continuous development planning

Appropriate solutions for training and development

Enabling development steps and job changes

- | | |
|------|--|
| ID-1 | In our organization, development prospects and qualification requirements are identified for employees, regardless of age. |
| ID-2 | In our organization, managers have regular conversations with their employees, regardless of age, about their personal and professional objectives (e.g., annual meetings to discuss their developmental goals). |
| ID-3 | In our organization, employees, regardless of age, know about their potential for development. |
| ID-4 | In our organization, older employees are offered training to learn new competencies and develop their expertise. |
| ID-5 | In our organization, training methods are adapted to take into account the needs of older employees (e.g., more practical learning techniques instead of lecture formats). |
| ID-6 | In our organization, employees, regardless of age, are involved in projects according to their competencies and developmental interests. |
| ID-7 | In our organization, opportunities for career development into management or expert positions are possible for older employees. |
| ID-8 | In our organization, employees move to a different job or position if it better suits their specific skills and abilities. |



Later Life Workplace Index

Knowledge Management

KM Knowledge management

KM1 Institutionalized knowledge transfer

- | | |
|-------|---|
| KM1-1 | In our organization, there are mentoring programs in which experienced employees support others with their knowledge. |
| KM1-2 | In our organization, there are processes/procedures to systematically pass on the knowledge and experience of older employees to their younger colleagues before they leave the organization. |
| KM1-3 | In our organization, there are IT systems that are also used by older employees for the documentation and dissemination of knowledge. |
| KM1-4 | In our organization, there are regular opportunities for every employee to exchange experiences and knowledge (e.g., in regular meetings). |

KM2 Inter-generational collaboration

- | | |
|-------|---|
| KM2-1 | In our organization, older and younger employees are encouraged to share their knowledge and experience. |
| KM2-2 | In our organization, managers support the exchange of knowledge between younger and older employees. |
| KM2-3 | In our organization, employees pass on their knowledge to colleagues of other generations (younger or older). |



Later Life Workplace Index

Transition to Retirement

TR1 Timely transition planning

- TR1-1 In our organization, managers discuss early with their employees (e.g., from the age of 55) as to how to make the transition to retirement.
- TR1-2 In our organization, managers take time to plan the transition to retirement for individual employees.
- TR1-3 In our organization, succession planning for the employee who is retiring is begun long before the expected retirement date.

TR2 Phased retirement and individualized transition solutions

- TR2-1 In our organization, employees have the option to reduce their weekly working hours during the last years before retirement (phased retirement).
- TR2-2 In our organization, employees have the option to work full time (with 50% pay), followed by a period of non-working (also with 50% pay) over a period of 2-3 years each before retirement.
- TR2-3 In our organization, employees can adjust their working hours before retirement (e.g., flextime or, if shift work, no night shifts).
- TR2-4 In our organization, the transition to retirement is flexibly shaped according to employee needs.

TR3 Counselling for retirement life preparation

- TR3-1 Our organization offers counseling to employees who are about to retire so they can reflect upon their expectations and plans for retirement.
- TR3-2 Our organization encourages employees who are about to retire to develop alternative activities for a meaningful daily routine after retirement (e.g., family, volunteering, traveling).
- TR3-3 Our organization provides employees with information about retirement (e.g., articles, brochures, books, internet/intranet sites).

TR4 Continuous inclusion and maintaining contact

- TR4-1 Our organization maintains active contact with retired employees (e.g., by an alumni network).
- TR4-2 Our organization informs retired employees about current developments in the organization (e.g., newsletter, alumni newsletter).
- TR4-3 Our organization allows retired employees to catch up with each other regularly (e.g., at meetings of an alumni network).
- TR4-4 Our organization is still in active contact with most of its former employees, even 5 years after their retirement.



Later Life Workplace Index

Continued Employment

CE1 Individualized employment options

- CE1-1 In our organization, employees may work beyond the conventional retirement age if they wish so.
- CE1-2 In our organization, employment opportunities for people in retirement age are clearly defined and structured (e.g., by integration into strategic workforce planning).
- CE1-3 In our organization, managers are well-informed about the possibilities of working beyond the conventional retirement age.
- CE1-4 In our organization, working conditions (time and type of activity) for employees in retirement age are flexibly adapted to their wishes.

CE2 (Re-)hiring of older employees

- CE2-1 In our organization, older applicants are hired as well.
- CE2-2 In our organization, age-neutral language is used in recruitment (e.g., job advertisements).
- CE2-3 In our organization, people of all ages apply for job vacancies.



Later Life Workplace Index

Health & Retirement Coverage

RC1 Retirement savings and pensions

- RC1-1 Our organization thoroughly informs employees about the components of a retirement plan (e.g., federal or state retirement systems, retirement plans offered by employer, private savings and investments, continued employment during retirement).
- RC1-2 Our organization offers employees comprehensive opportunities to save money for their retirement.
- RC1-3 Our organization offers employees good personal advice on financial security in later life.

RC2 Insurances and financial emergency support

- RC2-1 Our organization keeps employees well-informed about meaningful private supplemental insurance covering age-related risks (e.g., supplements to health or long-term care insurance, occupational accident insurance).
- RC2-2 Our organization offers employees private supplemental insurance as part of the total remuneration package (e.g., additions to health or long-term care insurance, occupational disability).