

Sie sind Führungskraft?
Bitte wenden.



Ältere
Beschäftigte

Miteinander im
Gespräch

Führungskräfte

Im Gespräch über die letzten Arbeitsjahre

Ein Leitfaden für ältere Beschäftigte und ihre Vorgesetzten

Wo stehe ich jetzt?

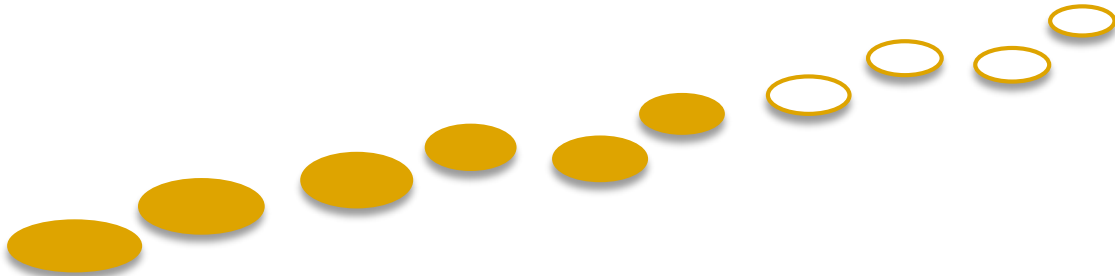
Stellen Sie sich Ihr Arbeitsleben als einen Weg vor.

Dieser hat vor vielen Jahren begonnen. Sehr wahrscheinlich hatte er Höhen ebenso wie Tiefen. Nun sind Sie ein gutes Stück vorangekommen und haben dabei viele Erfahrungen gesammelt. Nun sind Sie Mitte Fünfzig oder älter.

Wenn Sie einmal Ihren persönlichen Weg durch das Arbeitsleben anschauen:

Wo stehe ich im Arbeitsleben?

Und wieviel Weg liegt noch vor mir?



Vor der Rente und dem Ruhestand liegt noch ein Stück Weg in der Arbeit vor Ihnen. Wie wäre es, wenn dieses Stück Weg richtig gut wird?

Vielleicht haben Sie einen Arbeitsplatz, an dem Ihnen alles leicht von der Hand geht. Sie können und wollen noch locker die verbleibenden Jahre so weitermachen. Vielleicht trifft das auch nicht zu. Und auch Veränderungen im Privatleben beeinflussen, wie die letzten Arbeitsjahre aussehen.

Es lohnt sich, einen besonderen Blick auf die letzten Arbeitsjahre zu werfen:

Was kann an meiner Arbeit bleiben, wie es ist?

Was wünsche ich mir anders?

Diese Fragen sind wichtig. Sie sollten sie regelmäßig mit Ihrem Vorgesetzten oder Ihrer Vorgesetzten besprechen.

Er oder sie kann helfen, mit Ihnen zusammen Ihren Weg zu gestalten.



Ich

Miteinander im Gespräch

Führungskraft

Was möchte dieser Leitfaden?

Diese Leitfaden möchte Sie darin unterstützen, über ihre verbleibenden Arbeitsjahre nachzudenken und ein Gespräch darüber mit Ihrem Vorgesetzten oder Ihrer Vorgesetzten zu führen.

Dieser oder diese bereitet sich in ähnlicher Weise auf das Gespräch vor. Welche Anstöße er oder sie dafür erhält, finden Sie am anderen Ende des Leitfadens.

Wozu solche Gespräche? Man redet doch ganz oft miteinander.

Im Alltag ist oft wenig Zeit. Man redet kurz und vor allem über das, was dringend erledigt werden muss. Da ist meist zu wenig Raum dafür, auch etwas weiter in die Zukunft zu schauen.

Was kann so ein Gespräch bringen?

Es kann einem selbst bewusst machen, was an der Arbeit wichtig ist. Was bleiben soll, wie es ist. Und was sich ändern sollte, damit die letzten Arbeitsjahre *gute Jahre* für Sie werden.

Was hat Einfluss auf mein Arbeitsleben?

Sie haben gerade schon überlegt, wo Sie im Arbeitsleben stehen – noch in der Arbeit und mehr oder weniger entfernt vom Ruhestand. Wie lang der weitere Weg in der Arbeit ist und wie dieser aussieht ist sehr individuell.



In der deutschlandweiten lidA-Studie, in der seit 2011 inzwischen über 12.000 Menschen ab 46 Jahren zu ihrer Arbeit befragt wurden, fanden wir heraus:

Es sind viele Dinge, die beeinflussen, wann Menschen in den Ruhestand gehen. Nicht nur die Arbeit, die Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzten. Natürlich spielen die Gesundheit und persönlichen Finanzen eine große Rolle. Aber auch Familie und Freunde sowie die Alltagsgestaltung¹.

Bei jedem und jeder Beschäftigten spielen diese Bereiche des Lebens eine unterschiedlich starke Rolle für die letzten Jahre in der Arbeit. Manche Dinge kann man jetzt noch ändern. Anderes steht seit Jahren mehr oder weniger fest.

Zur Vorbereitung auf das Gespräch mit Ihrem oder Ihrer Vorgesetzten hilft es, sich bewusst zu machen welche Bereiche Ihres Lebens Ihre Arbeit aktuell und in Zukunft beeinflussen. Vielleicht erwarten Sie in den nächsten Jahren Veränderungen in Ihrem Privatleben, die nur schwer mit Ihrer jetzigen Arbeit vereinbar sind. Im Gespräch haben Sie die Möglichkeit darüber zu reden und gemeinsam zu überlegen, wie die Arbeit dann gestaltet werden kann.

Treten wir also zunächst einen Schritt zurück und werfen einen Blick aufs Ganze.

¹Hasselhorn & Ebener (2023). Frühzeitiger Ausstieg der Babyboomer aus dem Erwerbsleben – Ergebnisse der lidA-Studie. *Deutsche Rentenversicherung* 152-174.



Was denke ich über meine Arbeit? Was denken andere?

Mit Familienmitgliedern und dem Freundeskreis spricht man anders und offener über die Arbeit und die letzten Arbeitsjahre. Die Einstellungen dieser Personen sowie die Art und Weise, wie sie über ihre Arbeit reden, sind dabei sehr unterschiedlich.

Für manche ist die Arbeit ein sehr wichtiger Teil ihres Lebens, ein Ort der sozialen Kontakte an dem man seine Stärken einbringen kann - für manche ist sie eher eine Last, die man bewältigen muss. Andere gehen hauptsächlich zur Arbeit, um das nötige Geld zu verdienen.

Für viele ist es wichtig, was ihr Umfeld über die Arbeit denkt. Die Ergebnisse der lidA-Studie bestätigen, dass wir uns oft bewusst oder unbewusst durch die Einstellungen von anderen beeinflussen lassen¹.

Welche Einstellungen zur Arbeit höre ich in meinem privaten Umfeld?

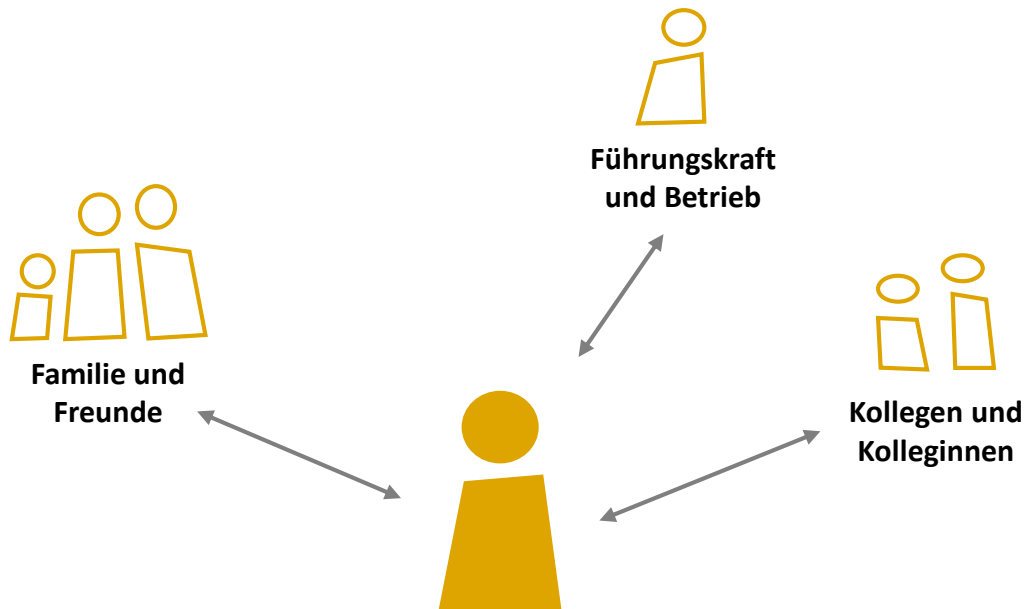
Wann haben Sie zuletzt darüber gesprochen?

„Ohne meine Arbeit fehlt mir was.
Sie macht mir meistens Spaß.“

„Die Arbeit ist okay.
Hauptsache ich bekomme
mein Geld.“

„Ich bin total gestresst,
aber wer ist das nicht?“

¹Ebener, Garthe & Hasselhorn (2023). Warum wollen ältere Beschäftigte früh in die Rente?
Ergebnisse der lidA-Kohortenstudie aus 2022/23. *Broschüre*.



Was denke ich über meine Arbeit?

Welchen Stellenwert hat die Arbeit in meinem Leben?

Wie sehr beeinflusst mich, was andere sagen?

Was ist an meiner Arbeit gut? Was sollte sich ändern?

Hier finden Sie Fragen, die Ihnen helfen können, verschiedene Aspekte Ihrer Arbeit zu reflektieren.

Ihre Gedanken und Notizen dazu sind nur für Sie persönlich.

Erst im nächsten Schritt entscheiden Sie, über welche Themen Sie im Gespräch reden möchten.



Aufgaben

- ☐ Was sind meine aktuellen Aufgaben?
- ☐ Passt der Umfang zu meiner Arbeitszeit?
- ☐ Was läuft besonders gut?
- ☐ Wo kann ich meine Stärken einsetzen?
- ☐ Welche Aufgaben sind besonders anspruchsvoll oder zeitaufwendig?
- ☐ Was bereitet Schwierigkeiten?
- ☐ Welche Aufgaben würde ich gerne abgeben und welche gern übernehmen?



Zusammenarbeit

- ☐ Wie läuft die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen und Kolleginnen?
- ☐ Bestehen Konflikte oder Spannungen? Wie können diese abgebaut werden?



Führung

- ☐ Wie ist das Verhältnis zu meiner Führungskraft?
- ☐ Erhalte ich erforderliche Informationen, Hilfe und Unterstützung?
- ☐ Gibt mir meine Führungskraft möglichst viel Entscheidungsspielraum?
- ☐ Fühle ich mich wertgeschätzt bei dem, was ich tue?
- ☐ Was müsste mein Betrieb tun, damit ich die verbleibenden Jahre bis zum Ruhestand gerne im Betrieb bleiben möchte und kann?



Arbeitsplatz und Arbeitsbelastungen

- ☐ Wie zufrieden bin ich mit meiner jetzigen Arbeitssituation?
- ☐ Wie sind meine Arbeitsaufgaben organisiert? Wie könnte es besser laufen?
- ☐ Wie ist die Ausstattung meines Arbeitsplatzes? Fehlt etwas?
- ☐ Was belastet mich bei der Arbeit? Wie könnte man die Belastungen reduzieren?
- ☐ Wenn ich gesundheitliche Probleme habe: Wie könnte meine Arbeit angepasst werden?



Arbeitszeit

- ☐ Welche Arbeitszeiten wären für mich optimal?
- ☐ Wie könnte ich meine Arbeit besser mit meinem Privatleben vereinbaren?
- ☐ Möchte ich meine Arbeitszeit in den letzten Jahren vor dem Ruhestand verändern?



Wissen, Erfahrung & Entwicklung

- ☐ Was würde ich in den nächsten 5 Jahren gerne machen?
- ☐ Habe ich berufliche Ziele? Und welche Chancen habe ich, diese zu erreichen?
- ☐ Welches spezielle Erfahrungswissen habe ich?
- ☐ Wie müsste dies im Betrieb gesichert oder an andere Mitarbeitende weitergegeben werden?
- ☐ Bekomme ich die berufliche Weiterbildung, die ich brauche?
- ☐ Bin ich mit meiner eigenen Leistung zufrieden?



Ruhestand

- ☐ Wie geht es mir bei dem Gedanken, meine Arbeit noch 5, 10 oder 15 Jahre zu machen?
- ☐ Habe ich schon Vorstellungen davon, bis zu welchem Alter ich arbeiten möchte?
- ☐ Was würde mir fehlen, wenn ich nicht mehr arbeite?
- ☐ Wie lange muss ich laut gesetzlichen Vorgaben noch arbeiten?
- ☐ Kann ich das mit meinen aktuellen Arbeitsbedingungen? Mit meiner Gesundheit?
Welche Ausstiegsmöglichkeiten in den Ruhestand habe ich persönlich?

Worüber möchte ich sprechen?

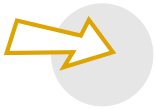
Ziel des Gespräches ist eine gemeinsame Gestaltung des Zeitraumes, den Sie noch bis zum Ruhestand in Ihrem Betrieb verbringen werden. Diese Zeit soll möglichst gut für beide Seiten werden.



**Machen Sie sich nun gerne Notizen,
die Sie mit in das Gespräch nehmen können.**

Dazu können Sie die vorangegangenen Seiten dieses Leitfadens nutzen.
Die zentralen Fragen dieser Seiten waren:

- ☐ Was hat Einfluss auf mein Arbeitsleben – aktuell und in Zukunft?
Sind hier Anpassungen Ihrer Arbeit erforderlich?
- ☐ Was denke ich über meine Arbeit? Was denken andere?
Wie steht Ihr Betrieb zu älteren Beschäftigten? Wie beeinflusst Sie das?
- ☐ Was ist an meiner Arbeit gut? Was sollte sich ändern?
Haben Sie Ideen oder Vorschläge, was geändert werden sollte?



Welche Ziele haben Sie für das Gespräch?

Vielleicht möchten Sie sich nach manchen Dingen nur mal unverbindlich erkundigen. Andere Sachen sollten zwischen beiden Seiten geklärt werden. Und an manchen Stellen werden Sie vielleicht ausdrücklich um Unterstützung bitten.

Was soll – nach Ihrem Wunsch – am Ende des Gesprächs vereinbart werden?

Was soll dann umgesetzt werden und von wem?



Die Erfahrung zeigt:

Wenn man sich vorher klarmacht, was man in einem Gespräch erreichen möchte, kommt oft mehr dabei heraus. Gleichzeitig sollten Sie offen dafür bleiben, auch Informationen Ihres oder Ihrer Vorgesetzten zu hören und zu berücksichtigen.

Noch ein Hinweis: Bringen Sie zu Ihren Änderungswünschen gleich kreative Vorschläge mit, wie es in Zukunft gehen könnte. Das trägt dazu bei, Lösungen zu finden, von denen beide Seiten profitieren.

Wer, wann, wo und wie?



Wer macht was?

Der oder die Vorgesetzte ist für das Zustandekommen des Gespräches verantwortlich. Alle Beteiligten werden frühzeitig über die Durchführung von Zukunftsgesprächen und deren Inhalte und Ziele informiert.



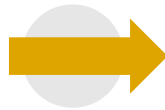
Wann findet das Gespräch statt?

Das Gespräch findet während Ihrer Arbeitszeit statt. Die Führungskraft vereinbart mit Ihnen frühzeitig – mindestens 2 Wochen vorher – einen Gesprächstermin mit ausreichend Zeit. So haben beide Seiten die Chance, sich vorzubereiten.



Wo und wie findet das Gespräch statt?

Das Vier-Augen-Gespräch findet an einem ungestörten Ort statt. Persönliche Gesprächsinhalte sind vertraulich. Die Inhalte werden von dem oder der Vorgesetzten nicht an Dritte weitergegeben, sofern nichts anderes vereinbart wurde.



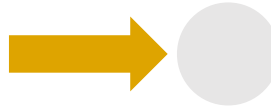
Im Gespräch

- Schalten Sie mögliche Störquellen aus (z. B. das Handy).
- Sagen Sie, was gut ist.
- Äußern Sie gerne konkrete Vorstellungen und Wünsche.
- Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen für mögliche Herausforderungen.
- Seien Sie offen für weitere Themen. Halten Sie sich nicht zu sehr am Leitfaden oder Ihren Notizen fest. Auch weitere, spontane Punkte sind willkommen.



Zum Abschluss des Gesprächs

- Fassen Sie die Ergebnisse des Gesprächs und mögliche Pläne gemeinsam schriftlich zusammen.
- Pläne sollten klar und umsetzbar sein. Bedenken Sie: Schon kleine Veränderungen können große Wirkung erzielen.
- Was wird direkt umgesetzt? Was später?
- Wann soll das nächste Gespräch stattfinden, z. B. in einem Jahr?



Nach dem Gespräch

- Überprüfen Sie: Werden vereinbarte Veränderungen praktisch umgesetzt?
- Zeigen die Veränderungen die gewünschte Wirkung?
- Geben Sie ein Feedback an die Führungskraft.
- Wenn ein wichtiger Punkt im Gespräch vergessen wurde, sprechen Sie diesen gerne nachträglich noch an.

Ankommen

Worum geht es und warum nicht?

Wie viel Zeit steht für das Gespräch zur Verfügung?

Im Gespräch über die Gestaltung der letzten Arbeitsjahre

Was läuft gut?

Was kann an der Arbeit (zunächst) bleiben, wie es ist?

Was wünsche ich mir als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin anders?

Welche Veränderungen im Betrieb stehen in den nächsten Jahren an?

Wo gibt es Herausforderungen?

Was sind mögliche Lösungen?

Worüber möchte ich noch sprechen?

Abschluss

Gemeinsame Zusammenfassung der Pläne und Absprachen.

Was bleibt? Was verändert sich und wann?

Wann soll ein weiteres Gespräch stattfinden?

Mögliche Themen



Aufgaben



Zusammenarbeit



Arbeitsplatz und Arbeitsbelastungen



Führung



Arbeitszeit



Wissen, Erfahrung & Entwicklung



Ruhestand





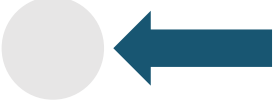
Im Gespräch

- Schalten Sie mögliche Störquellen aus (z. B. das Handy).
- Sagen Sie, was gut ist.
- Lassen Sie Ihr Gegenüber zu Wort kommen. Führen Sie einen Dialog, keinen Monolog.
- Akzeptieren Sie, wenn Ihr Gegenüber Gefühle anspricht.
- Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen für mögliche Herausforderungen.
- Seien Sie offen für weitere Themen. Halten Sie sich nicht zu sehr am Leitfaden fest.



Zum Abschluss des Gesprächs

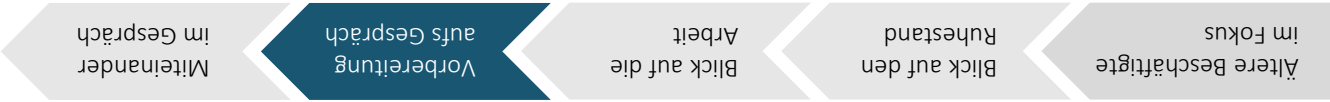
- Fassen Sie die Ergebnisse des Gesprächs und mögliche Pläne und Absprachen gemeinsam schriftlich zusammen.
- Pläne sollten klar und umsetzbar sein. Bedenken Sie: Schon kleine Veränderungen können große Wirkung erzielen.
- Was wird direkt umgesetzt? Was später?
- Wann soll das nächste Gespräch stattfinden, z. B. in einem Jahr?



Nach dem Gespräch

- Setzen Sie vereinbarte Veränderungen zeitnah praktisch um.
- Zeigen die Veränderungen die gewünschte Wirkung?
- Fragen Sie bei den Mitarbeitenden nochmal nach.

Wer, wann, wo und wie?



Vor dem Gespräch



Wer spricht mit wem?



Am besten führt der oder die direkte Vorgesetzte das Gespräch. Dabei sollte „die Chemie“ zwischen den Personen stimmen. Überlegen Sie sonst, wer stattdessen das Gespräch führen kann.

Wann findet das Gespräch statt?



Das Gespräch sollte während der Arbeitszeit des Mitarbeitenden stattfinden. Vereinbaren Sie die Gesprächstermine frühzeitig – mindestens 2 Wochen vorher – und planen Sie ausreichend Zeit ein. So haben beide Zeit zur Vorbereitung.

Wo und wie findet das Gespräch statt?



Das Vier-Augen-Gespräch sollte an einem ungestörtem Ort stattfinden. Falls möglich in einem Besprechungsraum, nicht an Ihrem Schreibtisch. Vermeiden Sie eine frontale Sitzordnung.

Sorgen Sie für eine positive Gesprächsatmosphäre.

Persönliche Gesprächsinhalte sind vertraulich. Sie sollen nicht an Dritte weitergegeben werden, sofern nichts anderes vereinbart wurde. Sichern Sie die Vertraulichkeit dem Beschäftigten aktiv zu!



Ruhestandsplanung - ein sensibles Thema

Wer sollte zum Thema Ruhestandsplanung einen ersten Impuls geben? Und wie?

Die Frage danach, wann und wie man in den Ruhestand gehen möchte, sprechen Mitarbeitende in der Regel nicht an, wenn sie nicht danach gefragt werden. Sagen Sie aktiv, dass sie offen sind, über das Thema der Ruhestandsplanung zu sprechen, wenn die Mitarbeitenden dies möchten. Eine Möglichkeit wäre, neutral über die Ausstiegsmöglichkeiten in den Ruhestand im Betrieb zu informieren.

Vielleicht haben Sie das Thema bisher bewusst nicht angesprochen, ...

... beispielsweise, um nicht zu diskriminieren oder das Gefühl zu vermitteln, Sie wollten ältere Mitarbeitende loswerden. Vielleicht hatten Sie auch die Sorge, einen Frühausstieg der älteren Mitarbeitenden zu begünstigen, die Sie gerne möglichst lange im Betrieb halten möchten. Doch gerade, wenn Sie sie halten möchten, ist es wichtig, dies mitzuteilen und die Arbeit so zu gestalten, das es gut gelingen kann.

Manche älteren Mitarbeitenden möchten zudem möglichst lange arbeiten, weil sie es aus finanziellen Gründen müssen. Hier kann das Gespräch die Möglichkeit bieten zu überlegen, wie sie dies möglichst gut schaffen können. Dies ist ein sehr persönliches Thema. Rechnen Sie damit, dass die Mitarbeitenden wegen der Gespräche nervös sein können.

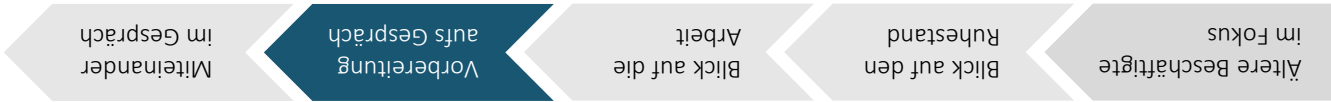


Alle Beschäftigten informieren

Informieren Sie alle Beschäftigten des Betriebs frühzeitig über die Zielsetzung und Inhalte der Gespräche sowie das Vorgehen, z. B. mit einer Informationsveranstaltung oder im Rahmen einer Personalversammlung. Dies sorgt dafür, Unklarheiten, auch gegenüber jüngeren Mitarbeitenden, zu beseitigen.

Lassen Sie Ihren älteren Mitarbeitenden diesen Leitfaden vorab zukommen, sodass sie mehr Klarheit über die Gesprächsziele erhalten und sich auf das erste Gespräch vorbereiten können. Stellen Sie klar: Diese Gespräche stellen keine Leistungsüberprüfung dar. Es geht auch nicht darum, ältere Mitarbeitende zu diskriminieren oder sie aus dem Betrieb zu drängen. Die Gespräche sollen Raum und Zeit geben, über die Gestaltung der letzten Arbeitsjahre zu reden und auch die Möglichkeit bieten, über die Ruhestandspläne der älteren Mitarbeitenden ins Gespräch zu kommen.

Die Einführung von Gesprächen mit älteren Beschäftigten



Die Zielsetzung für die Gespräche klären



Was ist Schwerpunkt der Gespräche?

Anders als in normalen Mitarbeitenden-Jahresgesprächen soll die gemeinsame Gestaltung der letzten Arbeitsjahre vor dem Ruhestand im Mittelpunkt der Gespräche stehen. Somit bieten diese Gespräche die Möglichkeit für beide Seiten, das Thema der Ruhestandsplanung anzusprechen.

Ab welchem Alter der Beschäftigten Sie die Gespräche beginnen möchten, ...

... entscheiden Sie, z.B. ab einem Alter von 50 oder 55 Jahren. Bedenken Sie: Je früher Sie beginnen, desto mehr Gestaltungsspielraum haben Sie und auch Ihre Beschäftigten.



Ein Vorgehen für die Gespräche festlegen

Legen Sie ein Vorgehen für die Gespräche fest, welches zu den Strukturen im Betrieb und zur Betriebsgröße passt. Natürlich können Sie die Gespräche in eine bestehende Struktur von Jahresgesprächen integrieren. Bedenken Sie, dass es nicht bei einmaligen Gesprächen bleiben sollte. Halten Sie fest, in welchen Abständen Sie die Gespräche anbieten möchten.

Wenn Sie die Gespräche neu einführen möchten, können Sie dies in drei Schritten tun.

1 Erprobung: Vereinbaren Sie zunächst Termine mit wenigen Mitarbeitenden. Planen Sie dabei für sich max. zwei Gespräche pro Tag ein.

2 Evaluation: Werten Sie die ersten Gespräche aus, ggf. auch mit einer anderen Führungskraft. Wie passend waren Zeit, Ort, Atmosphäre, der Ablauf im Gespräch und Ihre inhaltliche Vorbereitung?

3 Ausweitung: Weiten Sie das Konzept auf die anderen älteren Mitarbeitenden aus.

Ruhestand



- ☐ Habe ich eine Vermutung, bis zu welchem Alter er oder sie im Betrieb bleiben möchte?
- ☐ Kann er oder sie das mit den aktuellen Arbeitsbedingungen? Mit seiner oder ihrer Gesundheit?
- ☐ Wie lange würde ich ihn oder sie gerne im Betrieb halten?
- ☐ Welche Ausstiegsmöglichkeiten in den Ruhestand gibt es im Betrieb? Kennt er oder sie diese?
- ☐ Wie und wann werden die Mitarbeitenden darüber informiert?
- ☐ Welche Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten sind für die Beschäftigten und den Betrieb sinnvoll?

Arbeitszeit



- ☐ Bietet der Betrieb flexible Arbeitszeitmodelle an?
- ☐ Welche Flexibilität kann ich ermöglichen?
- ☐ Gibt es die Möglichkeit, ihm oder ihr in den letzten Jahren vor dem Ruhestand eine Reduzierung der Arbeitszeit anzubieten?

Wissen, Erfahrung & Entwicklung



- ☐ Welche Ziele möchte er oder sie bei der Arbeit noch erreichen?
- ☐ Welches spezielle Erfahrungswissen hat er oder sie?
- ☐ Wie müsste dieses im Betrieb gesichert oder an andere weitergegeben werden? Wann und in welchem Zeitraum plane ich dies? Stehe ich dazu bereits im Austausch mit ihm oder ihr?
- ☐ Nimmt er oder sie an Weiterbildungen teil?
- ☐ Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehe ich für ihn oder sie?
- ☐ Welche Veränderungen im Betrieb stehen in den nächsten Jahren an?
- ☐ Welche Kompetenzen des oder der Beschäftigten sind für die zukünftige Entwicklung im Betrieb wertvoll?

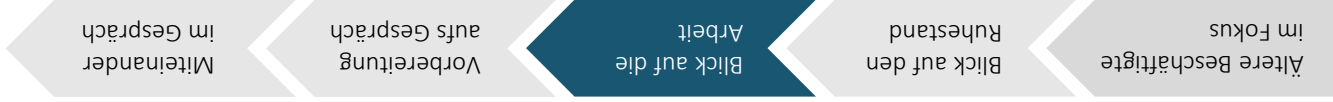


- ☐ Was schätze ich an ihm oder ihr besonders?
- ☐ Wird er oder sie bei wichtigen Entscheidungen eingebunden?
- ☐ Erhält er oder sie die erforderliche Hilfe und Unterstützung von mir?
- ☐ Was weiß ich über seinen oder ihren persönlichen Hintergrund, z. B. die aktuelle Lebenssituation oder besondere private Herausforderungen?
- ☐ Kann er oder sie die Arbeit gut mit dem Privatleben vereinbaren?

Arbeitsplatz und Arbeitsbelastungen

- ☐ Wie sind seine oder ihre Arbeitsaufgaben organisiert?
- ☐ Sind diese in der Arbeitszeit gut zu schaffen?
- ☐ Welche Möglichkeiten zur Verbesserung von Arbeitsabläufen gibt es?
- ☐ Wie ist die Ausstattung der Arbeitsplätze? Könnte er oder sie andere oder zusätzliche Ausstattung gebrauchen?
- ☐ Wie könnte seine oder ihre Arbeit, falls gesundheitliche Einschränkungen bestehen, angepasst werden?

Der Betrieb aus der Sicht eines älteren Beschäftigten



Jeder Betrieb und Arbeitsplatz ist anders und bietet sowohl andere Herausforderungen als auch andere Gestaltungsmöglichkeiten für die Beschäftigten. Und natürlich sind ältere Beschäftigte mit ihren Kompetenzen, Erfahrungen, Stärken und Schwächen individuell.

Hier finden Sie Fragen, die Ihnen helfen können, die Arbeitssituation Ihres oder Ihrer älteren Mitarbeitenden zu reflektieren.

Aufgaben



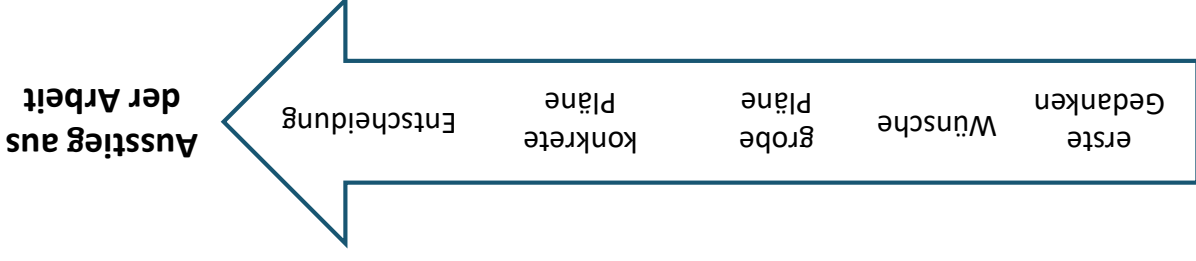
- ☐ An welchen Arbeitsplätzen arbeitet er oder sie zur Zeit?
- ☐ Welche sind seine oder ihre Hauptaufgaben?
- ☐ Welche weiteren Aufgaben sind über die Jahre hinzugekommen?
- ☐ Was läuft besonders gut?
- ☐ Ist er oder sie mit seinen bzw. ihren Stärken gut eingesetzt?
- ☐ Welche Aufgaben könnten eine Herausforderung für ihn oder sie darstellen?

Zusammenarbeit



- ☐ Wie läuft die Zusammenarbeit im Team mit ihm oder ihr?
- ☐ Bestehen Konflikte oder Spannungen im Team? Wie können diese abgebaut werden?

Wann wäre ein guter Zeitpunkt, um mit älteren Mitarbeitenden ins Gespräch zu kommen?

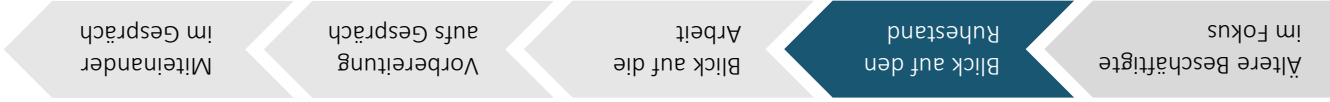


Die Forschung zeigt: Ältere Beschäftigte denken oft schon einige Jahre vor der Regelaltersgrenze über den passenden Ausstiegzeitpunkt nach, reden aber längst nicht mit jedem darüber. Manchmal wäre der Wunsch nach dem frühen Ausstieg nicht so präsent gewesen, wenn die Arbeitssituation eine andere gewesen wäre. Dabei lässt sich daran ja oft einiges gestalten. Selbst wenn eine nachlassende Gesundheit das Arbeiten schwieriger macht, lassen sich im Gespräch oft Lösungen finden. Darum ist es wichtig, früh genug und proaktiv über das Thema zu sprechen.

Wie früh ist „früh genug“? Natürlich gibt es dafür keine exakte Zahl. Aber Ergebnisse der IIdA-Studie deuten darauf hin, dass 4 bis 5 Jahre vor dem gewünschten Ausstieg die Meinung anderer eine besonders große Rolle spielt. Je näher der gewünschte Ausstiegzeitpunkt kommt, desto wahrscheinlicher ist die Entscheidung des Beschäftigten schon gefallen, und private Pläne sind bereits gemacht.

Früh miteinander über die letzten Arbeitsjahre und den Ruhestand zu sprechen, öffnet Gestaltungsspielraum auf beiden Seiten.

Über was wir nachdenken, aber nicht reden



Wie Ihre Mitarbeitenden über die Arbeit in Ihrem Betrieb denken und auch, ob und wie konkret sie schon über ihren Ausstieg aus dem Arbeitsleben nachgedacht haben, bleibt Ihnen als Führungskraft oft verborgen. Offene Gespräche über diese Themen suchen die Beschäftigten eher mit Familienangehörigen oder dem Freundeskreis. Forschungsergebnisse der IliDA-Studie zeigen: Die Einstellungen zur Arbeit und auch die Pläne für den Ruhestand werden stark von anderen beeinflusst. Nicht nur von Familie und Freundeskreis, sondern auch von Ihnen, den Kollegen und Kolleginnen, dem Betrieb als Ganzes und von der Gesellschaft.

Ist Arbeit ein wertvoller Teil des Lebens? Ist sie ein Ort, wo man sich kompetent und sicher fühlt? Oder ist sie eine tägliche Pflicht oder gar eine Last? Vielleicht wird sie sogar als Risiko für die Gesundheit erlebt? Und ist der zukünftige Ruhestand ein Ort der Sehnsucht, der Zuflucht oder der Bedeutungslosigkeit? Dazu gibt es viele Meinungen, und Ihre Mitarbeitenden haben ihre eigene. Was Sie als Führungskraft kommunizieren, ist wichtig. Stellen Sie sich zunächst die Frage: Wie stehen Sie selber zu diesen Punkten? Das beeinflusst auch, was Sie weitergeben. Oder vielleicht, was Ihre Mitarbeitenden Ihnen zu sagen bereit sind. Ergänzend kommt hinzu, was Sie über Ihre älteren Mitarbeitenden denken. Vertrauen Sie ihm oder ihr? Oder denken Sie im Stillen doch „Die gehören langsam zum alten Eisen!“? Und zuletzt bleibt immer die Frage: Äußern Sie Ihre Wertschätzung aktiv? Manchmal scheint nach Jahren der Zusammenarbeit das Äußern von Lob und Wertschätzung nicht mehr so bedeutend zu sein. Es ist aber immer und bis zum letzten Arbeitstag wichtig für Ihre Mitarbeitenden!

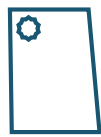


„Als ich mich entschieden hatte, in einem halben Jahr mit 63 aufzuhören, sagte ich es dem Chef. Der fiel aus allen Wolken. Wir brauchen dich doch noch!“
Warum hat er mir das nicht mal früher gesagt?“

Sind die älteren Beschäftigten in der Lage, die Arbeit an ihrem aktuellen Arbeitsplatz bis zum Ruhestand auszuführen?



Wie lange müssen die älteren Beschäftigten laut Gesetz noch arbeiten?



Wie ist die finanzielle Situation der Beschäftigten?



Wie ist die Situation für Ältere auf dem Arbeitsmarkt?



Welche Aspekte des Privatlebens nehmen Einfluss auf die Arbeit der Beschäftigten?



Wie stehe ich als Führungskraft zu älteren Beschäftigten?
Wie ist die Einstellung zu ihnen im Betrieb?



Wie steht es um die Gesundheit der Beschäftigten?

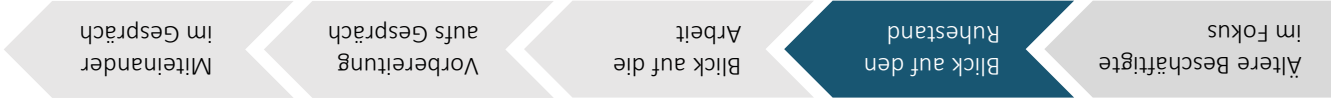


Wie sind die Arbeitsbedingungen? Welche Veränderungen stehen im Betrieb an?



Was beeinflusst, wie lange ältere Beschäftigte noch im Arbeitsleben bleiben?

Was hat Einfluss auf die Ruhestandsplanung?



9 von 10 älteren Beschäftigten möchten vor dem gesetzlichen Rentenalter aufhören zu arbeiten. Und tatsächlich arbeitet die Mehrheit der Beschäftigten auch nicht bis zu ihrem gesetzlichen Rentenalter. 64,4 Jahre ist das Alter, in dem Männer und Frauen im Durchschnitt in die Altersrente gehen. Wer in Erwerbsminderung geht, tut das im Mittel noch 10 Jahre früher¹.

Aber auch die Personen, die länger als andere arbeiten, tun das nicht unbedingt freiwillig. Ein früher Ausstieg bedeutet oft finanzielle Abschlüsse, und die kann sich jeder und jede leisten.

In der deutschlandweiten IIdA-Studie, in der seit 2011 inzwischen über 12.000 Menschen ab 46 Jahren zu ihrer Arbeit befragt wurden, fanden wir heraus:

Ob man der Arbeit weiter nachgehen kann und möchte, hängt von vielen Faktoren innerhalb wie außerhalb der Arbeit ab: Die Arbeitszeit und ob dabei Flexibilität möglich ist. Die Tätigkeit selber und ob man sie als sinnvoll erlebt. Die Führungskraft und wie sie die Wertschätzung ausdrückt. Ob man sich unter Kollegen und Kolleginnen unterstützt oder das Leben schwermacht.

Und dann spielen noch manche private Faktoren eine Rolle, die Sie als Führungskraft manchmal kennen – manchmal aber auch nicht: Die Gesundheit des Mitarbeitenden, die Pflege eines Angehörigen, der Wunsch nach Zeit mit den Enkeln oder reisen zu können, solange man noch fit dafür ist. Was davon eine wichtige Rolle spielt, ist sehr individuell².

Diese Faktoren bestimmen nicht nur, wann und wie ihre Mitarbeitenden in den Ruhestand gehen werden, sondern auch, inwiefern die letzten Arbeitsjahre ihrer älteren Mitarbeitenden gute Arbeitsjahre werden.

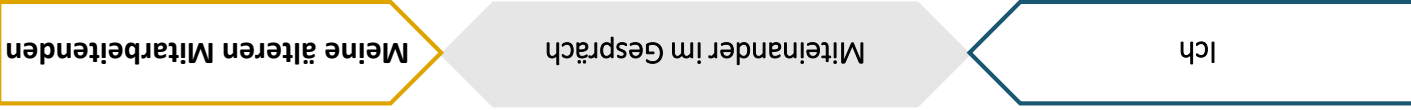


¹BAU (2024). Arbeitswelt im Wandel: Zahlen – Daten – Fakten.
²Hasselhorn & Ebener (2023). Frühzeitiger Ausstieg der Babyboomer aus dem Erwerbsleben – Ergebnisse der IIdA-Studie. Deutsche Rentenversicherung 152-174.

Dies alles sind gute Gründe dafür, sich als Führungskraft zu fragen:

Wie kann ich meine älteren Mitarbeitenden dabei unterstützen, ihre Arbeit auch weiterhin gut zu schaffen?

Was kann ich tun, damit sie gerne und gesund im Betrieb bleiben und arbeiten?



Was möchte dieser Leitfaden?

Dieser Leitfaden möchte Sie darin unterstützen, darüber nachzudenken, wie die letzten Arbeitsjahre Ihrer Mitarbeitenden gestaltet werden können. Sie soll ihnen helfen, darüber ins Gespräch zu kommen.

Wozu solche Gespräche? Ich weiß doch, was bei meinen Mitarbeitenden los ist.

Im Alltag ist oft wenig Zeit. Man redet kurz und vor allem über das, was dringend erledigt werden muss. Da ist meist zu wenig Raum dafür, auch etwas weiter in die Zukunft zu schauen.

Was kann so ein Gespräch bringen?

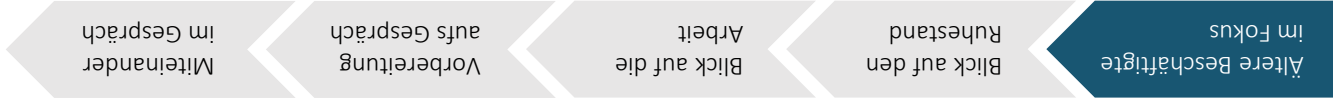
Solche Gespräche haben Vorteile für beide Seiten.

Für die Mitarbeitenden bieten sie einen Raum, um Herausforderungen, Wünsche und Pläne für die letzten Arbeitsjahre anzusprechen. Gerade die Frage danach, wann und wie man in den Ruhestand gehen will (oder eben nicht), schneiden die Mitarbeitenden nicht an, wenn sie nicht danach gefragt werden.

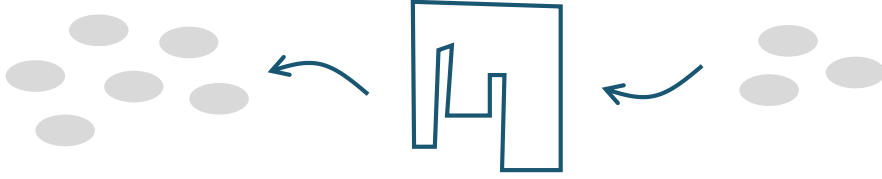
Sie als Führungskraft erfahren, wo aktuell und in Zukunft Handlungsbedarf entsteht. Ergebnisse aus der deutschlandweiten Iida-Studie zeigen zudem, dass ältere Mitarbeitende länger als zuvor arbeiten möchten und können, wenn sich ihre Arbeitsbedingungen verbessern¹.

¹Garthe & Hasselhorn (2023). Wollen und können ältere Beschäftigte länger erwerbstätig bleiben, wenn sich ihre Arbeit verbessert? *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*.

Ältere Beschäftigte – eine wichtige Gruppe



In vielen Unternehmen sind Beschäftigte ab 55 Jahren eine große Gruppe. In manchen sogar die größte. Ohne sie geht es fast nirgends. Und in einer Zeit, in der weniger junge Menschen nachkommen, gelingen ausreichende Nachbesetzungen trotz intensivem Aufwand der Unternehmen nicht mehr so einfach.



Wie viele Mitarbeitende ab 55 Jahren haben Sie im Betrieb?

In dieser Gruppe der Älteren sind viele sehr erfahrene Kräfte zu finden. Sie haben nicht nur Fachwissen, sondern auch Lebenserfahrung. Und es gibt Stärken, die typischerweise Älteren zugeschrieben werden, darunter zuerst Zuverlässigkeit und Umsicht.

Andererseits sind hier – meist mehr als bei Jüngeren – Personen zu finden, die aufgrund ihrer Gesundheit in ihren Tätigkeiten eingeschränkt sind. Auch ist die Arbeitswelt heute schneller denn je im Wandel, sodass Kenntnisse auch schneller veralten. Wenn die Arbeitsfähigkeit erhalten bleiben soll, entstehen Herausforderungen für den Betrieb, z. B.: Wie kann die Arbeit angepasst werden? Welche Schulung oder Weiterbildung wird gebraucht?

Über die Herausgebenden

Seit einigen Jahren untersucht der **Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft der Bergischen Universität Wuppertal** mit Hilfe der IIdA-Studie den Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand. Schon früh haben wir erkannt: Faktoren, die darüber entscheiden, wie lange man erwerbstätig ist, sind zahlreich und eng miteinander verwoben.

Unser Ziel ist es, das gewonnene Wissen aus der IIdA-Studie nicht nur der Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, sondern allen Interessierten – z. B. Führungskräften, Personalverantwortlichen, Politiker*innen und Familien Beschäftigten. Als Formate setzen wir dabei auf Broschüren und Factsheets, die jeweils ein Thema auf wenigen Seiten anschaulich darstellen. Ebenso bieten wir Infografiken und Kurzinfos auf unserer Website und auf der Social-Media-Plattform LinkedIn an.

Dr. phil. Melanie Ebener ist seit 2009 am Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft. Von Anfang an arbeitete sie interdisziplinär in der Forschung zu älteren Beschäftigten. Daneben wirkte sie regelmäßig in betriebsnahen Projekten mit. Ihre Coaching-Ausbildung ist dabei wertvoll. Sie untersucht wissenschaftlich die Erwerbsmotivation bei Beschäftigten ab 50, den Erhalt der Arbeitsfähigkeit und zunehmend die Frage, wie sich digitalisiertes Arbeiten auswirkt. Ihre Erfahrungen fließen auch in ihre arbeitspsychologische Lehre in der Sicherheitstechnik ein.

Dr. phil. Nina Garthe arbeitet seit 2017 am Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und legt großen Wert darauf, wissenschaftliche Ergebnisse anschaulich und verständlich darzustellen. Sie war an der grafischen Umsetzung vieler Veröffentlichungen des Lehrstuhls maßgeblich beteiligt. Inhaltlich beschäftigt sie sich vor allem mit Arbeitgeberwechseln bei Beschäftigten ab 50, belastenden Arbeitsbedingungen, der Arbeit während der Covid-19-Pandemie sowie der Frage, bis zu welchem Alter Beschäftigte ab 50 Jahren arbeiten möchten und können.



LEHRSTUHL FÜR
ARBEITSWISSENSCHAFT
BERGISCHE UNI WUPPERTAL



BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL

Die lida-Studie

Die Studie *lida* - *leben in der Arbeit* ist eine repräsentative Kohortenstudie, die seit 2011 Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbstätigkeit bei älteren Beschäftigten in Deutschland untersucht. Im Abstand von etwa drei Jahren werden ältere Beschäftigte zu Hause interviewt.



- Zentrale Fragen, die mit der lida-Studie beantwortet werden können sind:
- Wie lange möchten, können und planen ältere Beschäftigte zu arbeiten?
 - Aus welchen Gründen möchten ältere Beschäftigte vorzeitig in den Ruhestand gehen?
 - Wie wirken sich Veränderungen von Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit aus?
 - Welche Bedeutung haben Arbeitsbedingungen und Gesundheit für den Ruhestandsübergang?

Weitere Informationen zur Studie: www.lida-studie.de

Weitere Broschüren mit Ergebnissen der lida-Studie



<https://uni-w.de/7h9br>



<https://uni-w.de/e5v4e>



<https://uni-w.de/16zkl>



Verweis

Wir danken Josef Reindl, dessen Ideen zum „Zukunftsgespräch“ in unsere Arbeit mit eingeflossen sind
(vgl. <https://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/das-zukunftsgespraech>).

Förderung

Dieser Leitfaden wurde durch die Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI) gefördert.

Herausgeber

Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft
Fakultät für Maschinenbau und Sicherheitstechnik
Bergische Universität Wuppertal
Gaußstraße 20, 42119 Wuppertal
E-Mail: arbwiss@uni-wuppertal.de
Website: www.arbwiss.uni-wuppertal.de

Redaktion und Autorinnen

Dr. Melanie Ebener & Dr. Nina Garthe

Design

Dr. Nina Garthe

1. Auflage, August 2025

Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise,
mit Quellenangaben erwünscht.



LEHRSTUHL FÜR
ARBEITSWISSENSCHAFT
BERGISCHE UNI WUPPERTAL



BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL



Im Gespräch über die letzten Arbeitsjahre

Ein Leitfaden für ältere Beschäftigte und ihre Vorgesetzten

