

Ältere
Beschäftigte

Miteinander im
Gespräch

Sie sind Führungskraft?
Bitte wenden.

Führungskräfte

Im Gespräch über die letzten Arbeitsjahre

Ein Leitfaden für ältere Beschäftigte und ihre Vorgesetzten

Wo stehe ich jetzt?

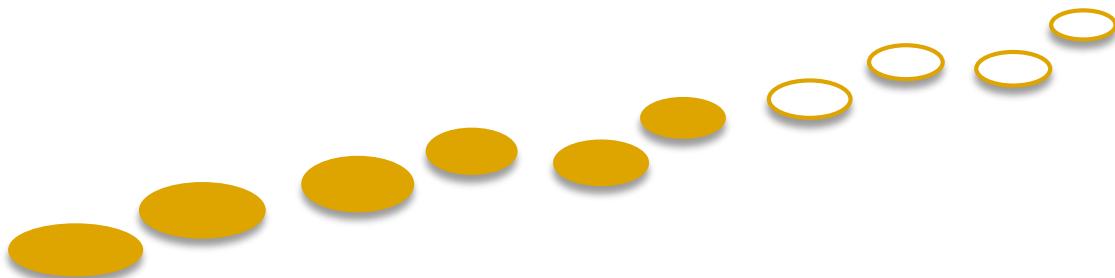
Stellen Sie sich Ihr Arbeitsleben als einen Weg vor.

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.

Wie gestalte ich meinen Alltag
und meine Freizeit?



Wie ist die Situation
auf dem
Arbeitsmarkt?



Was sagen Familie,
Freunde und
Freundinnen,
Kollegen und
Kolleginnen?



Wie arbeite ich
aktuell?

Wie lange werde ich
wohl arbeiten?

Wie ist meine
finanzielle
Situation?



Wie steht es
um meine
Gesundheit?



Wie lange muss ich
laut Gesetz noch
arbeiten?



Wie sind meine
Arbeitsbedingungen?



Bin ich in der
Lage zu
arbeiten?

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?

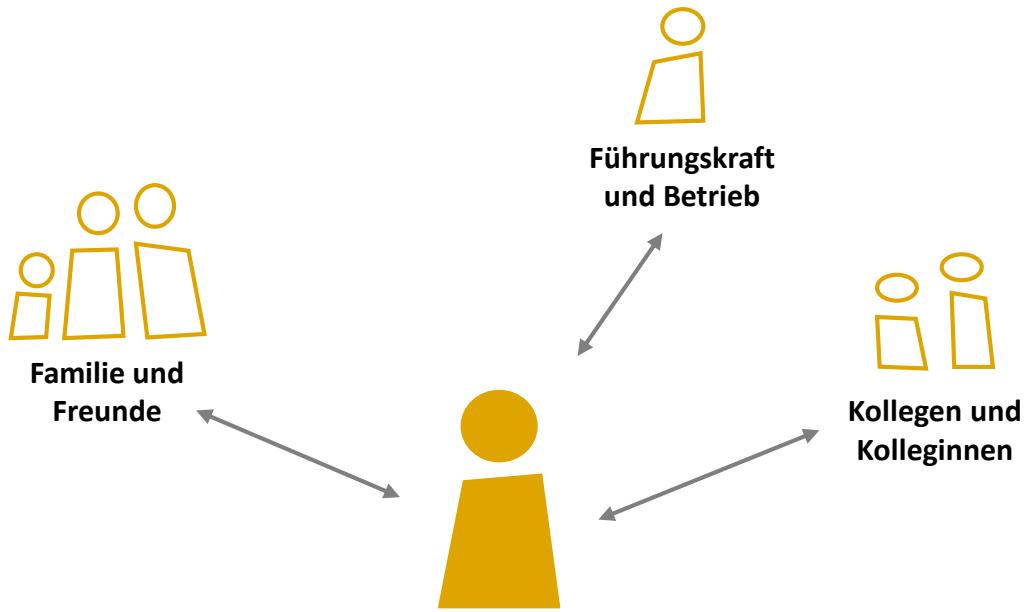
Wann haben Sie zuletzt darüber gesprochen?

„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?



Vor dem Gespräch



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.



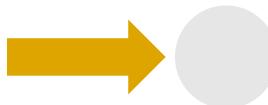
Im Gespräch

- 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 Gespräches 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 worum 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



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

Nach dem Gespräch



- Fassen Sie die Ergebnisse des Gesprächs und mögliche Plane und Absprachen gemeinsam schriftlich zusammen.
- Plane 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?

Zum Abschluss des Gesprächs



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

Im Gespräch



Wer, wann, wo und wie?

Altere Beschäftigte im Fokus
Miteinander Blick auf den Ruhesstand
Blick auf die Vorbereitung im Gespräch
Mit einander Arbeit
Blick auf die Vorbereitung im Gespräch
Sorgen Sie für eine positive Gesprächsatmosphäre.
Personliche Gesprächsinhalte sind vertraulich. Sie sollen nicht an Dritte weitergegeben werden, sofern nichts anderes vereinbart wurde. Sicherlich Sie die Vertraulichkeit dem Sitzordnung.

Wo und wie findet das Gespräch statt?



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

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.



Wann findet das Gespräch statt?



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



Vor dem Gespräch



Wer, wann, wo und wie?

Altere Beschäftigte im Fokus	Blick auf den Ruhesstand	Blick auf die Vorbereitung im Gespräch	Mit einander Arbeit	Blick auf die Vorbereitung im Gespräch	Miteinander
------------------------------	--------------------------	--	---------------------	--	-------------



All die Beschäftigten informieren

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

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

... beispielweise, um nicht zu diskriminieren oder das Gefühl zu vermitteln, Sie wollten ältere Mitarbeiter loswerden. Vielleicht hatten Sie auch die Sorge, einen Frühauftakt der älteren Mitarbeiter zu begünstigen, die Sie gerade möglicherweise im Betrieb hatten möchten. Doch wenn Sie sie hatten möchten, ist es wichtig, dies mitzuteilen und die Arbeit so zu gestalten, das es gut gelingen kann.

Möglicherweise möchten Sie das Thema Ruhestandsplanung zu begegnen, die Ihnen Frühauftakt der älteren Mitarbeiter zu verhindern, ist es wichtig, dies mitzuteilen und die Arbeit so zu gestalten, dass die Mitarbeiter ruhestandsfähig sind, ...

Eine Möglichkeit wäre, neutral über die Aussichtsmöglichkeiten in den Ruhestand im Betrieb zu informieren.

Die Frage danach, wann und wie man in den Ruhestand gehen möchte, sprechen Mitarbeiter in der Regel nicht an, wenn Sie nicht danach gefragt werden. Saggen Sie aktiv, dass sie offen sind, über das Thema der Ruhestandsplanung zu sprechen, wenn die Mitarbeiter möchten.

Und auch die Möglichkeit bieten, über die Gestaltung des Ruhestandsplans der alten Mitarbeiter zu kommen.

Klarheit über die Gesprächsziele erhalten und sich auf das erste Gespräch vorbereiten können.

Lassen Sie Ihren älteren Mitarbeitenden diesen Leitfaden vorab zukömmern, sodass sie mehr darüber Bescheid wissen. Diese Gesprächszelle erlaubt Ihnen, die Gesprächssituation zu drängen. Die Stellen Sie klar: Diese Gespräche stellen keine Leistungssicherprüfung dar. Es geht auch nicht darum, ältere Mitarbeiter zu diskriminieren oder sie aus dem Betrieb zu drängen. Die Gesprächszelle sollte Raum und Zeit geben, über die Gestaltung der letzten Arbeitsjahre zu reden und auch die Möglichkeit bieten, über die Ruhestandsplanung der alten Mitarbeiter zu reden.

- 1 Erprobung:** Wenn Sie die Gespräche neu einführen möchten, können Sie dies in drei Schritten tun.
- 2 Evaluation:** Werden 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:** Weitern Sie das Konzept auf die anderen älteren Mitarbeiterinnen aus.

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 einemalligen Gesprächen belieben sollte. Halten Sie fest, in welchen Abständen Sie die Gespräche anbieten möchten.

Ein Vorgehen für die Gespräche festlegen



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.
 Anders als in normalem Mitarbeiterinnen-Jahresgespräch soll die Gemeinsame Gestaltung der letzten Arbeitsjahre vor dem Ruhestand im Mittelpunkt der Gespräche stehen. Somit bietet diese Gespräche die Möglichkeit für beide Seiten, das Thema der Ruhestandsplanung anzusprechen.
 Was ist Schwerpunkt der Gespräche?

Die Zielsetzung für die Gespräche klären



Die Einführung von Gesprächen mit älteren Beschäftigten

Altre Beschäftigte
Miteinander

Vorbereitung
Blick auf den
Mitarbeiter

Blick auf die
Arbeit
Ruhestand

Ruhestand
Blick auf den
Mitarbeiter

im Fokus
Altre Beschäftigte
Miteinander

Ruhestand



- Haben Sie eine Vermutung, bis zu welchem Alter Sie im Betrieb bleiben möchten?
- 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 Aussichtsmöglichkeiten in den Ruhestand gibt es im Betrieb? Kennt er oder sie diese?
- Wie und wann werden die Mitarbeiterinnen darüber informiert?
- Welche Weiterbeschaffungsmöglichkeiten sind für die Beschäftigten und den Betrieb sinnvoll?

- 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?
- Niemt er oder sie an Weiterbildung teil?
- Welche Entwicklungsmaßnahmen 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?

Wissen, Erfahrung & Entwicklung



- 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?

Arbeitszeit

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

Arbeitsplatz und Arbeitsbelastungen

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

Führung

- Besteheen Konflikte oder Spannunge im Team? Wie können diese abgebaut werden?
- Wie läuft die Zusammenarbeit im Team mit ihm oder ihr?

Zusammenarbeit

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

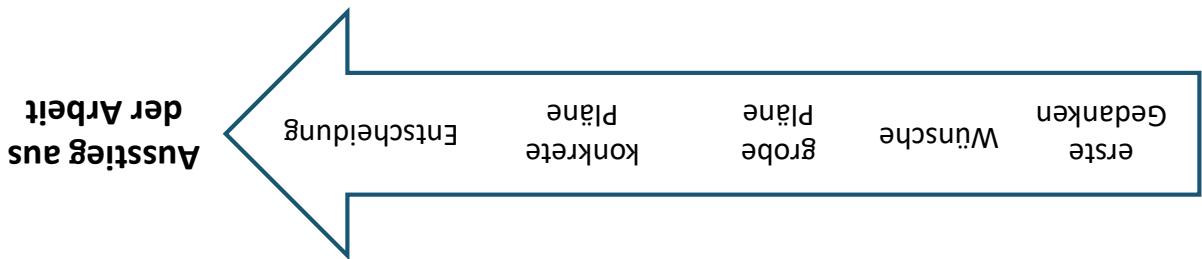
Aufgaben

Mitarbeitenden zu reflektieren.
 Hier finden Sie Fragen, die Ihnen helfen können, die Arbeits situation Ihres oder Ihrer alten
 ihren Kompetenzen, Erfahrungen, Stärken und Schwächen individuell.
 andere Gestaltungsmöglichkeiten für die Beschäftigten. Und natürlich sind ältere Beschäftigte mit
 jeder Betrieb und Arbeitsplatz ist anders und bietet sowohl andere Herausforderungen als auch

Der Betrieb aus der Sicht eines älteren Beschäftigten

Altere Beschäftigte
im Fokus

Miteinander
Ruhesstand
Blick auf den
Arbeit
Aufs Gespräch
Vorbereitung
Blick auf die



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

Wie früh ist „früh“ genug? Natürlich gibt es dafür keine exakte Zahl. Aber Ergebnisse der lidA-Studie deuten darauf hin, dass 4 bis 5 Jahre vor dem gewünschten Aussichtspunkt kommt, desto wahrscheinlicher ist die Entschiedung des Beschäftigten schon gefallen, und private Pläne sind besonders grobe Rolle spielt. Je näher der gewünschte Aussichtspunkt kommt, desto früher miteinander über die letzten Arbeitsjahre und den Ruhestand zu sprechen, öffnet Gestaltungsspielraum auf beiden Seiten.

Früher miteinander über die letzten Arbeitsjahre und den Ruhestand zu sprechen, öffnet bereits gemacht.

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

Über was wir nachdenken, aber nicht reden

Wie Ihre MitarbeiterInnen über die Arbeit in Ihrem Betrieb denken und auch, ob und wie konkret sie schon über Ihnen Aussichteg aus dem Arbeitsleben nachgedacht haben, bleibt Ihnen als Führungskraft oft verborgen. Offene Gesprächsreihen nachdem MitarbeiterInnen mit anderen Freundschaftsgruppen oder Familienangehörigen oder dem Freundeskreis. Forschungsergebnisse der Ifida-Studie zeigen: Die Einsteilungen zur Arbeit und auch die Plane für den Ruhestand werden stark von anderen beeinflusst. Nicht nur von Familie und Freundschaftsgruppe, sondern auch von Ihnen, den Kollegen und Gesundheit erlebt? Und ist der Zukunftsfrage Ruhestand ein Ort der Sehnsucht, der Zufriedenheit oder die Arbeit eine tätigliche Pflicht oder gar eine Last? Vielleicht wird sie sogar als Risiko für die Gesundheit erachtet? Dazu gibt es viele Meinungen, und Ihre MitarbeiterInnen 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 über Ihnen MitarbeiterInnen Ihnen zu sagen bereit sind. Ergründend kommt hinzu, was Sie vielleicht, was Ihre MitarbeiterInnen Ihnen zu sagen bereit sind. Oder darüber hinaus, was Sie Werteschatzung aktiv? Manchmal scheint nach Jahren der Zusammenarbeit das Außern Sie die „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 noch!“ Warum hat er mir das nicht mal früher gesagt?“



wichtig für Ihre MitarbeiterInnen!

Ältere Beschäftigte
im Fokus

Blick auf den
Ruhestand

Blick auf die
Arbeit

Vorbereitung
aufs Gespräch

Miteinander
im Gespräch





heraus:

In der deutschsprachigen Bevölkerung über 12.000 Menschen ab 46 Jahren zu ihrer Arbeit befragt wurden, fanden wir

Abgerundet die Personen, die länger als andere arbeiten, tun das nicht unbedingt freiwillig. Ein früher Ausschlag bedeutet oft finanzielle Abschläge, und die kann sich nicht jeder und jede leisten. 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.

Was hat Einfluss auf die Ruhestandsplanung?

Altere Beschäftigte
Miteinander

Vorbereitung
Blick auf die
Ruhestand

Arbeit
aufs Gespräch
im Gespräch

Alte Fokus
im Fokus

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 Tatigkeit selber und ob man sie als innovativ erachtet. Die Führungskraft und wie sie Wertschätzung ausdrückt. Ob man sich unter Kollegen und Kollagen unterschiedlich oder das Leben schwer macht.

Und dann spielen noch manche private Faktoren eine Rolle, die Sie als Führungskraft manchmal kennen - manchmal aber auch nicht: Die Gesundheit des Mitarbeitenden, die Pfelege eines Angehörigen, der Wunsch nach Zeit mit den Enkeln oder reisen zu Kindern, 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 Arbeitssätze ihre alten Mitarbeitenden gute Arbeitssätze werden.

¹BauA (2024). Arbeitswelt im Wandel: Zahlen – Daten – Fakten.
²Hasselhorn & Ebener (2023). Frühzeitiger Aussiedler Babyboomer aus dem Erwerbsleben – Ergebnisse der lidA-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 zu schaffen?
Was kann ich tun, damit sie gerne und gesund im Betrieb arbeiten und dabei unterstützen, ihre Arbeit auch weiterhin gut zu schaffen?
Was kann ich tun, damit sie gerne und gesund im Betrieb arbeiten und dabei unterstützen, ihre Arbeit zu schaffen?

Was kann so ein Gespräch bringen?

Meine älteren Mitarbeitenden

Miteinander im Gespräch

Ich

Was möchte dieser Leitfaden?

Soliche Gespräche haben Vorteile für beide Seiten.
 Für die Mitarbeitenden bieten sie einen Raum, um Herausforderungen, Wünsche und Pläne für die heutige danach, wann und wie man in den Ruhestand gehen will (oder eben nicht), die Frage danach, wann und wie man in den Schenideen die Mitarbeitenden nicht an, wenn sie nicht danach gefragt werden.

Sie als Führungskraft erfahren, wo aktuell und in Zukunft Handlungsspielraum besteht. Ergeben aus der deutlich niedrigeren lidA-Studie zugegen zudem, dass ältere Mitarbeitende länger als zuvor arbeiten möchten und können, wenn sich ihr Arbeitsbedingungen verbessern.¹

Im Alltag ist oft wenig Zeit. Man redet kurz darüber, auch etwas weiter in die Zukunft zu schauen.
 Wozu solche Gespräche? Ich weiß doch, was bei meinen Mitarbeitenden los ist.

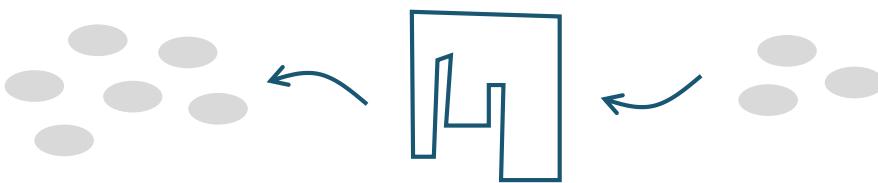
Dieser Leitfaden möchte Sie darin unterstützen, darüber nachzudenken, wie die letzten Arbeitstage Ihrer Mitarbeiter gestaltet werden können. Sie soll Ihnen helfen, darüber ins Gespräch zu kommen.

Werden muss. Da ist meist zu wenig Raum und vor allem über das, was dringend erledigt werden muss.

dafür, auch etwas weiter in die Zukunft zu schauen.

Wie viele Schulungen oder Weiterbildung wird gebraucht?
 Entstehen Herausforderungen für den Betrieb, z. B.: Wie kann die Arbeit angepasst werden?
 im Wandel, sodass Kenntnisse auch schneller veralteten. Wenn die Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt
 gesundheit in ihrer Tatigkeiten eingeschränkt sind. Auch ist die Arbeitswelt heute schneller denn je
 anderenseits sind hier – meist mehr als jüngeren – Personen zu finden, die aufgrund ihrer
 Zugeschreben werden, darunter zuerst Zuverlässigkeit und Umsicht.
 Fachwissen, sondern auch Lebenserfahrung. Und es gibt Starren, die typischerweise Ältere
 in dieser Gruppe der Ältere sind viele sehr erfahrene Kaffee zu finden. Sie haben nicht nur

Wie viele Mitarbeiter ab 55 Jahren haben Sie im Betrieb?



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

Ältere Beschäftigte – eine wichtige Gruppe

Ältere Beschäftigte
Miteinander

Blick auf den
Vorbereitung

Blick auf die
Arbeit

Ruhestand
Ruhesprach

im Fokus
im Gespräch



Dr. phil. **Nina Garthe** arbeitet seit 2017 am Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Legalen Wettbewerb. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Arbeitspsychologie, insbesondere im Bereich der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. Sie untersucht die Beeinflussung von Arbeitsmotivation durch externe Faktoren wie Arbeitsumgebung und Arbeitszeit sowie die Entwicklung von Arbeitsmotivation über die Zeit hinweg. Ihre Arbeit hat einen praktischen Bezug, sie forscht z.B. an der Motivierung von Mitarbeitern in Organisationen.



Dr. phil. **Melanie Ebener** ist seit 2009 am Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Legalen Wettbewerb tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. Sie untersucht, wie externe Faktoren wie Arbeitsumgebung und Arbeitszeit die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit von Mitarbeitern beeinflussen. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt auf der Untersuchung der Beeinflussung von Arbeitsmotivation durch Arbeitszeit und Arbeitsumgebung. Ihre Arbeit hat einen praktischen Bezug, sie forscht z.B. an der Motivierung von Mitarbeitern in Organisationen.



Über die HerausgeberInnen

Setzt einigen Jahren unterrichtet der Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft der Bergischen Universität Wuppertal mit Hilfe der lfdA-Studie den Übergriff von Arbeitsleben in den Ruhestand. Schon früh haben wir erkannt: Faktoren, die darüber entscheiden, wie lange man erwerbstätig ist, sind zahlreich und eng miteinander verwoben.

Über die HerausgeberInnen

Setzt einigen Jahren unterrichtet der Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft der Bergischen Universität Wuppertal mit Hilfe der lfdA-Studie den Übergriff von Arbeitsleben in den Ruhestand. Schon früh haben wir erkannt: Faktoren, die darüber entscheiden, wie lange man erwerbstätig ist, sind zahlreich und eng miteinander verwoben.

Ebenso bieten wir Infografiken und Kurzinfos auf unserer Website und auf Social-Media-Plattform LinkedIn an.



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



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



<https://uni-w.de/7hg9br>



Weitere Broschüren mit Ergebnissen der lidA-Studie

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

- Welche Bedeutung haben Arbeitseinsellungen und Gesundheit für den Ruhestandsaufbau?
- Wie wirken sich Veränderungen von Arbeitseinsellungen auf die Gesundheit aus?
- Aus welchen Gründen möchten ältere Beschäftigte vorzeitig in den Ruhestand gehen?
- Wie lange möchten, können und planen ältere Beschäftigte zu arbeiten?

Zentrale Fragen, die mit der lidA-Studie beantwortet werden können sind:



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

Die lidA-Studie

Verweis

Wir danken Josef Reinl, dessen Ideen zum „Zukunftsgespräch“ in unserer Arbeit mit eingeflossen sind ([Vgl. <https://www.personalmangement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/das-zukunftsgespraech>](https://www.personalmangement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/das-zukunftsgespraech)).

Förderung

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



Impressum

Herausgeber

Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft

Fakultät für Maschinenbau und Sicherheitstechnik

BERGISCHE UNIVERSITÄT WUPPERTAL
ARBEITSWISSENSCHAFT



LEHRSTUHL FÜR
BERGISCHE UNIVERSITÄT WUPPERTAL

Dr. Melanie Ebener & Dr. Nina Garthe

Redaktion und Autorinnen

Dr. Melanie Ebener & Dr. Nina Garthe

Dr. Nina Garthe

1. Auflage, August 2025

mit Quellenangaben erwidernscht.

Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise,

Design

Dr. Nina Garthe

Webseite: www.arbwiiss.uni-wuppertal.de

E-Mail: arbwiiss@uni-wuppertal.de

Gaußstraße 20, 42119 Wuppertal

BERGISCHE UNIVERSITÄT WUPPERTAL

Design



Ein Leitfaden für ältere Beschäftigte und ihre Vorgesetzten Im Gespräch über die letzten Arbeitsjahre

Altere
Beschäftigte

Miteinander im
Gespräch

Führungskräfte

Sie sind Mitarbeiter
oder Mitarbeiterin?
Bitte wenden.

