

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

# Impressum

## Herausgeber

Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft  
Fakultät für Maschinenbau und Sicherheitstechnik  
Bergische Universität Wuppertal  
Gaußstraße 20, 42119 Wuppertal  
E-Mail: [arbwiss@uni-wuppertal.de](mailto:arbwiss@uni-wuppertal.de)  
Website: [www.arbwiss.uni-wuppertal.de](http://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.

## **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.



## Die lidA-Studie

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.

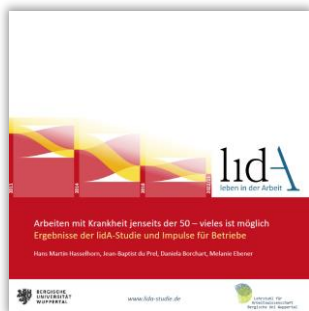


Zentrale Fragen, die mit der lidA-Studie beantwortet werden können sind:

- 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](http://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/16zkj>



## Über die Herausgebenden

Seit einigen Jahren untersucht der **Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft der Bergischen Universität Wuppertal** mit Hilfe der lidA-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 lidA-Studie nicht nur der Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, sondern allen Interessierten – z. B. Führungskräften, Personalverantwortlichen, Politiker\*innen und älteren 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 welchen Alter Beschäftigte ab 50 Jahren arbeiten möchten und können.



LEHRSTUHL FÜR  
ARBEITSWISSENSCHAFT  
BERGISCHE UNI WUPPERTAL



BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL



## Wo stehe ich jetzt?

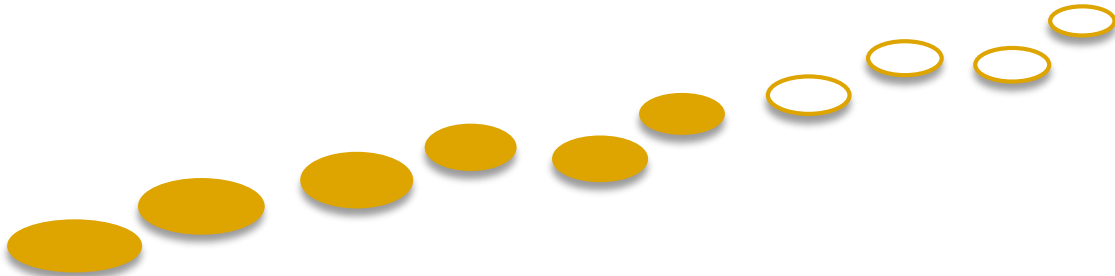
Stellen Sie sich Ihr Arbeitsleben als einen Weg vor.

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 Alltagsgestaltung<sup>1</sup>.

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.

<sup>1</sup>Hasselhorn & 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 lassen<sup>1</sup>.

### Welche Einstellungen zur Arbeit höre ich in meinem privaten Umfeld?

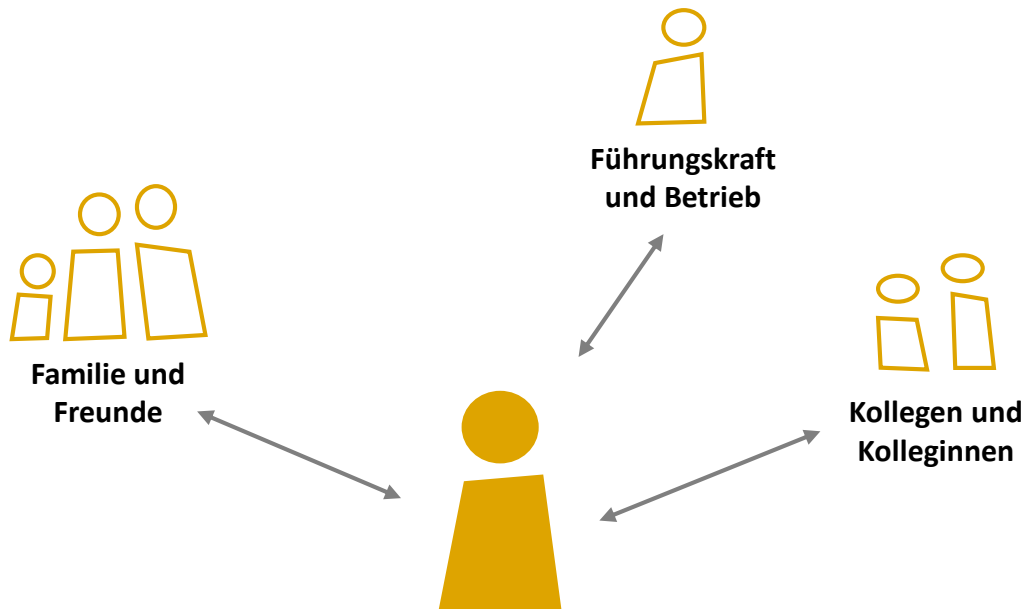
#### Wann haben Sie zuletzt darüber gesprochen?

„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?“

<sup>1</sup>Ebener, 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.

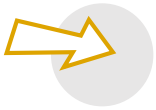


**Machen Sie sich nun gerne Notizen,  
die Sie mit in das Gespräch nehmen können.**

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.



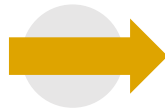
### Wann findet das Gespräch statt?

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.



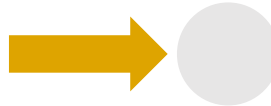
## Im Gespräch

- 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 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

