



Arbeit 60+ – zwischen Paragrafen und Praxis

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung
zur Weiter- und Wiederbeschäftigung Älterer

© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

November 2025

Herausgeber

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

André Schleiter

Eric Thode

Erstellt vom

Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn)

Autorinnen

Lucie Stecker

Rosalie Wilke

Lektorat

Dr. Ute Gräber-Seißinger

Zitationshinweis

Stecker, L., Wilke, R., (2025). Arbeit 60+ – zwischen Paragrafen und Praxis

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung zur Weiter- und Wiederbeschäftigung Älterer

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh.

Layout

Linda Wedi

Bildnachweis

© KI-generiert (Adobe Firefly)

DOI 10.11586/2025095

ID_2862

Arbeit 60+ – zwischen Paragrafen und Praxis

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung
zur Weiter- und Wiederbeschäftigung Älterer

Lucie Stecker
Rosalie Wilke
Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn)

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	5
Executive Summary (English)	7
1 Einführung	9
2 Hindernisse für die Beschäftigung älterer Menschen: Zwischen Rechtssystem, Betrieb und Gesellschaft. ...	11
2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen und Hemmnisse	11
2.1.1 Weiterbeschäftigung über die Regelaltersgrenze hinaus	11
2.1.2 Rückkehr in den Arbeitsmarkt nach Renteneintritt	13
2.2 Innerbetriebliche Herausforderungen	14
2.3 Altersbilder und gesellschaftliche Barrieren	14
3 Befragungsergebnisse: Praktische Erfahrungen und rechtliche Herausforderungen bei der Beschäftigung älterer Menschen	16
3.1 Relevanz der Beschäftigung älterer Menschen	16
3.2 Wahrnehmung der rechtlichen Regelungen	19
3.3 Umgang mit rechtlichen Regelungen	21
3.4 Betriebliche Strategien zur Beschäftigung älterer Menschen	22
3.4.1 Gesundheitsmanagement	23
3.4.2 Qualifizierung und Weiterbildung	24
3.4.3 Flexible Arbeitszeitgestaltung	25
3.4.4 Aktive Gestaltung der letzten Arbeitsjahre	26
3.4.5 Differenzierter Einsatz von Altersteilzeitvereinbarungen	27
3.4.6 Rekrutierung von Personen mit Rentenbezug	28
3.5 Wünsche an die Politik	29
4 Erkenntnisse und Implikationen	32
5 Resümee und Handlungsempfehlungen	35
5.1 Handlungsempfehlungen für die Politik	35
5.2 Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft	36
Anhang: Methode und Stichprobe	38
Literaturverzeichnis	40

Executive Summary

Die vorliegende qualitative Studie untersucht die betrieblichen und rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung älterer Menschen und zeigt auf, welche Hindernisse bestehen und wie einzelne Unternehmen erfolgreich mit dem demografischen Wandel umgehen. Im Fokus stehen sowohl die Wahrnehmung und der Umgang mit rechtlichen Regelungen als auch konkrete betriebliche Maßnahmen zur Wieder- und Weiterbeschäftigung von Menschen vor dem und im Rentenalter. Im Rahmen der Studie wurden bundesweit 17 Unternehmen befragt. Zwar sind die Ergebnisse der Studie nicht repräsentativ, gleichwohl lassen sich zentrale Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen ableiten.

Die unterschiedlichen rechtlichen Regelungen für die Weiter- und Wiederbeschäftigung von Personen vor dem und im Rentenalter werden häufig als komplex wahrgenommen. In vielen Fällen erfolgt jedoch keine aktive Auseinandersetzung mit den relevanten Regelungen, was insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu einer stärkeren Orientierung an individuellen Lösungen führt. Größere Betriebe agieren tendenziell systematischer und verfügen häufiger über juristische Expertise. Als besonders herausfordernd wird die Weiter- und Wiedereinstellung von Personen im Rentenalter eingeschätzt. Die Unsicherheit im Umgang mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) sowie mit steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Regelungen kann hier abschreckend wirken, vor allem dann, wenn es im Unternehmen an rechtlicher Expertise fehlt.

Viele Unternehmen sehen sich zudem in einem Spannungsfeld zwischen rechtlichem Schutz und notwendiger Flexibilität: Während Gesetze wie das Kündigungsschutz- und das Teilzeit- und Befristungsgesetz einerseits wichtige Schutzfunktionen erfüllen, können sie andererseits flexible Lösungen erschweren, die altersgerechten Beschäftigungsmodellen gerecht werden. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Schutz und Gestaltungsspielraum wird daher als zentrale Voraussetzung für eine nachhaltige Beschäftigung älterer Arbeitnehmer:innen angesehen.

Das Vorbeschäftigungsverbot und die Regelungen des TzBfG (einschließlich der Befristungsregelungen) sind komplex und können die Gestaltung von Anschlussbeschäftigungen nach dem Eintritt in den Ruhestand erschweren. Bislang schließt das Vorbeschäftigungsverbot die Möglichkeit aus, Arbeitnehmer:innen nach einer früheren Beschäftigung beim selben Arbeitgeber erneut sachgrundlos befristet einzustellen. Die geplante Aufhebung des Vorbeschäftigungsverbots für Arbeitnehmer:innen, die das gesetzliche Renteneintrittsalter erreicht haben, wird deswegen ausdrücklich begrüßt. Dies könnte neue Spielräume eröffnen und eine reguläre Beschäftigung im Rentenalter erleichtern.

In der betrieblichen Praxis werden die rechtlichen Vorgaben allerdings selten als unüberwindliche Hürden erlebt. Entgegen der Annahme, dass rechtliche Rahmenbedingungen die Beschäftigung älterer Menschen stark erschweren, berichten die meisten der befragten Vertreter:innen der Unternehmen, dass sie für beide Seiten passende Vereinbarungen treffen konnten. Es wird deutlich, dass trotz der bestehenden Regelungen in der Praxis selten eine Beschäftigung älterer Personen und speziell von Rentner:innen direkt verhindert wird.

Die Gesamtschau auf die Interviews zeigt, dass Unternehmen, die sich als nicht vom Fachkräftemangel betroffen sehen, tendenziell weniger ältere Personen beschäftigen und sich auch seltener mit den entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Auffällig ist zudem, dass nur wenige Unternehmen gezielt Rentner:innen rekrutieren oder diese Personengruppe strategisch als Gruppe potenzieller Beschäftigter berücksichtigen.

Neben der Komplexität diverser rechtlicher Regelungen erweisen sich vorherrschende Altersbilder als hinderlich für eine Beschäftigung im höheren Erwerbsalter. Dies zeigt sich sowohl aufseiten der Personalverantwortlichen als auch bei den älteren Beschäftigten selbst. Wenn sich ältere Menschen als „zu alt“ für bestimmte Aufgaben empfinden und Altersstereotype übernehmen, entsteht eine psychologische Barriere,

die sie daran hindern könnte, sich neue Tätigkeiten zuzutrauen oder länger im Erwerbsleben zu bleiben. Gleichzeitig können überkommene Altersbilder bei Rekrutierenden und Personalverantwortlichen dazu führen, dass die Kompetenzen und Potenziale älterer Bewerber:innen unterschätzt und ihre Entwicklungsmöglichkeiten von vornherein begrenzt werden, was die Chancen auf eine erneute oder verlängerte Beschäftigung zusätzlich schmälert.

Aus der Praxis ergibt sich die klare Erwartung gegenüber den politischen Entscheidungsträger:innen, die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Weiter- und Wiederbeschäftigung älterer Personen zu verbessern. Unternehmen wünschen sich vor allem mehr Transparenz und Verständlichkeit bestehender Regelungen, eine Flexibilisierung des TzBfG, weniger Bürokratie sowie größere Handlungsspielräume bei der Beschäftigung im Rentenalter. Darüber hinaus werden finanzielle Anreize für Arbeitnehmer:innen als wichtiger Faktor genannt, um die Erwerbsbeteiligung älterer Personen attraktiver zu gestalten.

Es lassen sich die folgenden zentralen Handlungsempfehlungen für die Politik ableiten: Um die Beschäftigung älterer Menschen auch nach Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters gezielt zu fördern, sollten politische Entscheidungsträger:innen finanzielle Anreize ausbauen, etwa durch die Aktivrente des Rentenpakets 2025, und sicherstellen, dass diese Vorteile für ältere Beschäftigte und Arbeitgeber transparent und verlässlich sind. Gleichzeitig sind Anpassungen des TzBfG erforderlich, um die Wiederbeschäftigung sowie flexible und rechtssichere Neueinstellungen von Rentner:innen zu erleichtern. Rechtssicherheit und eine Reduzierung der Komplexität steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Regelungen würden die administrative Belastung senken und die Weiterbeschäftigung im Rentenalter attraktiver machen. Zusätzlich sollten Leitlinien für flexible Beschäftigungsmodelle entwickelt und positive Altersbilder in der Arbeitswelt gefördert werden, um die Wertschätzung und die Motivation älterer Beschäftigter zu stärken.

Für Unternehmen bestehen ebenfalls konkrete Handlungsfelder. Die Arbeitsbedingungen sollten altersgerecht gestaltet, Weiterbildungsmöglichkeiten aktiv angeboten und die technische Ausstattung an die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter:innen angepasst werden. Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und persönlichen Belangen, während eine offene Kommunikation und die Anerkennung der Erfahrung älterer Mitarbeiter:innen die Motivation stärken und die Zeit der Erwerbstätigkeit verlängern können. Der Übergang in den Ruhestand sollte frühzeitig geplant und strukturiert gestaltet werden, etwa durch Wissenstransfer über Generationen-Tandems oder Senior-Expert-Programme. Schließlich sind ein reflektiertes Betriebsklima, regelmäßige Befragungen zu Altersbildern und gezielte Rekrutierungsstrategien entscheidend, um eine altersfreundliche Unternehmenskultur zu schaffen und die Potenziale älterer Beschäftigter vollständig zu nutzen.

Executive Summary (English)

This qualitative study examines the corporate and legal framework conditions for the employment of older people and highlights the obstacles that exist and how individual companies are successfully dealing with demographic change. The focus is on both the perception and handling of legal regulations and specific measures on the company level for the re-employment and continued employment of people approaching and reaching retirement age. Seventeen companies across Germany were interviewed as part of the study. Although the results of the study are not representative, key findings and recommendations for action can nevertheless be derived.

The various legal regulations governing the continued and renewed employment of people approaching and reaching retirement age are often perceived as complex. In many cases, however, there is no active engagement with the relevant regulations, which leads to a greater focus on individual solutions, especially in small and medium-sized enterprises (SMEs). Larger companies tend to act more systematically and more often have legal expertise at their disposal.

The continued and re-employment of people of retirement age is considered particularly challenging. Uncertainty in dealing with the Part-Time and Fixed-Term Employment Act (Teilzeit- und Befristungsgesetz) as well as tax and social security regulations can be a deterrent here, especially if the company lacks legal expertise.

Many companies also find themselves caught between legal protection and necessary flexibility: While laws such as the Unfair Dismissal Protection Act and the Part-Time and Fixed-Term Employment Act fulfill important protective functions on the one hand, on the other hand they can make it difficult to find flexible solutions that meet the needs of age-appropriate employment models.

The prohibition of previous employment and the provisions of the Part-Time and Fixed-Term Employment Act (including the provisions on fixed-term employ-

ment) are perceived as complex and, in some cases, inflexible, and can make it difficult to arrange follow-up employment after retirement. Until now, the pre-employment ban has ruled out the possibility of re-hiring employees on a fixed-term basis without objective grounds after they have previously been employed by the same employer. The planned repeal of the pre-employment ban for employees who have reached the statutory retirement age is therefore expressly welcomed. This could open up new opportunities and facilitate regular employment in retirement.

In practice, however, the legal requirements are rarely seen as insurmountable hurdles. Contrary to the assumption that legal frameworks make it difficult to employ older people, most of the company representatives surveyed do not report any specific hurdles. Rather, it is clear that the majority of existing regulations rarely directly prevent the employment of older people, and pensioners in particular, in practice.

An overall view of the interviews shows that companies that do not consider themselves affected by the shortage of skilled workers tend to employ fewer older people and are also less likely to deal with the relevant legal framework. It is also striking that only a few companies specifically recruit retirees or strategically consider this group of people as potential employees.

In addition to the complexity of various legal regulations, prevailing perceptions of age prove to be an obstacle to employment in older age. This is evident both among human resources managers and among older employees themselves. When older people perceive themselves as 'too old' for certain tasks and adopt age stereotypes, a psychological barrier arises that could prevent them from feeling confident enough to take on new activities or remain in the workforce for longer. At the same time, outdated perceptions of age among recruiters and HR managers can lead to the skills and potential of older applicants being underestimated and their development opportunities being limited from the outset, which further reduces their chances of finding new or extended employment.

Companies expect that political decision-makers should improve the legal framework for the continued and renewed employment of older people. Above all, companies want greater transparency and clarity in existing regulations, more flexibility in the Part-Time and Fixed-Term Employment Act, less bureaucracy and greater leeway in employing people of retirement age. In addition, financial incentives for employees are cited as an important factor in making employment more attractive to older people.

These policy recommendations can be derived: In order to specifically promote the employment of older people even after they have reached the statutory retirement age, policymakers should expand financial incentives, for example through the active retirement scheme in the 2025 pension package, and ensure that these benefits are transparent and reliable for older employees and employers. At the same time, adjustments to the Part-Time and Fixed-Term Employment Act (Teilzeit- und Befristungsgesetz) are necessary to facilitate re-employment and flexible and legally secure new hires of retirees. Legal certainty and a reduction in the complexity of tax and social security regulations would reduce the administrative burden and make continued employment in retirement more attractive. In addition, guidelines for flexible employment models should be developed and positive images of older people in the world of work should be promoted in order to strengthen the appreciation and motivation of older employees.

There are also specific areas of action for companies. Working conditions should be designed to be age-appropriate, continuing education opportunities should be actively offered, and technical equipment should be adapted to the needs of older employees. Flexible working time models enable a better work-life balance, while open communication and recognition of the experience of older employees can strengthen motivation and extend the period of gainful employment. The transition to retirement should be planned early and structured, for example through knowledge transfer via intergenerational tandems or senior expert programs. Finally, a good working atmosphere, regular surveys on perceptions of age, and targeted recruitment strategies are crucial for creating an age-friendly corporate culture and fully utilizing the potential of older employees.

1 Einführung

Der demografische Wandel in Deutschland führt zu einer alternden Erwerbsbevölkerung und einem zunehmenden Arbeits- und Fachkräftemangel, insbesondere in ländlichen Regionen (Buch et al., 2024). Gleichzeitig führt die sich verändernde Altersstruktur zu Schwierigkeiten bei der Finanzierung des Rentensystems (Pimpertz u. Stettes, 2020).

Eine höhere Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer:innen, insbesondere erfahrener Babyboomer (Jahrgänge 1954 bis 1969), könnte diese Effekte abschwächen (Buslei et al., 2024; Walwei, 2023). Ein Bericht des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zeigt, dass derzeit „gut die Hälfte der Unternehmen in Deutschland zumindest einen Mitarbeiter ein[setzt], der das gesetzliche Renteneintrittsalter erreicht hat oder bereits eine Rente bezieht“. (Pimpertz u. Stettes, 2024, S. 1). Sollte sich der Trend fortsetzen, so ist davon auszugehen, dass Unternehmen verstärkt auf ältere Beschäftigte zurückgreifen werden, denn das Interesse der Arbeitgeber an der Weiterbeschäftigung von Personen im Rentenalter hat in den letzten Jahren aufgrund von Rekrutierungsproblemen zugenommen (Pimpertz u. Stettes, 2024).

Die IW-Beschäftigtenbefragung 2024 zeigt zudem, dass über ein Drittel der Arbeitnehmer:innen in Deutschland grundsätzlich bereit wäre, über die Regelaltersgrenze hinaus zu arbeiten (Hammermann et al., 2024b). Derzeit sind es in Deutschland (wie auch im Durchschnitt der EU) ca. 13 % der Rentner:innen (Statistisches Bundesamt, 2025). Die Bereitschaft hängt jedoch maßgeblich vom Gesundheitszustand, vom Bildungshintergrund, vom Alter sowie von der Zufriedenheit und der Sinnstiftung im beruflichen Alltag ab (Hammermann et al., 2024b). Anders als meist angenommen scheint die finanzielle Situation dagegen bei den meisten erwerbstätigen Rentner:innen eine untergeordnete Rolle zu spielen. Außerdem zeichnet sich eine hohe und steigende Motivation zur Wieder- und Weiterbeschäftigung auf Arbeitgeber- sowie Arbeitnehmer:innenseite ab.

Gleichzeitig zeigt eine Auswertung des IW, dass im Jahr 2023 900.000 Erwerbstätige aus der Babyboomer-Generation vor dem Erreichen der Regelaltersgrenze eine gesetzliche Altersrente bezogen (Schüler u. Seele, 2025). Insgesamt beziehen bereits 4,5 Millionen Personen dieser Altersgruppe eine Altersrente, denn Regelungen wie die abschlagsfreie Rente nach 45 Versicherungsjahren (§ 236b SGB VI) wirken derzeit als Anreiz, sich vorzeitig aus dem Erwerbsleben zurückzuziehen, und wirken der Weiterbeschäftigung älterer Personen entgegen (Schüler u. Seele, 2025).

Ein Hemmnis für die Beschäftigung älterer Personen sind komplexe Regelungen im Arbeits- und Sozialrecht, die die praktische Ausgestaltung der Wieder- oder Weiterbeschäftigung von Personen im Rentenalter auf Arbeitgeberseite erschweren und für Arbeitnehmer:innen rechtlich unsicher machen (Pimpertz u. Stettes, 2024). Vor allem die komplexen Wechselwirkungen zwischen Arbeits-, Sozialversicherungs- und Rentenrecht erzeugen Unsicherheit und einen bürokratischen Aufwand, der viele Unternehmen von einer Weiterbeschäftigung abschreckt.

Die Bundesregierung setzt zwar auf Maßnahmen zur Integration von Rentner:innen in den Arbeitsmarkt – als Beitrag sowohl zur Linderung des Arbeitskräftemangels als auch mit Blick auf die Herausforderungen aufgrund des Rentensystems (Pimpertz u. Stettes, 2020). Es bleibt jedoch fraglich, ob diese Maßnahmen tatsächlich zielgerichtet und wirksam sind. Der Wegfall der Hinzuverdienstgrenze, der zum Jahresbeginn 2023 in Kraft trat, ist als Anreiz zu einer Fortsetzung der Beschäftigung gedacht. Aktuell nutzen 12 % der langjährig versicherten Babyboomer, die die Regelaltersgrenze noch nicht erreicht haben, diese Möglichkeit und beziehen parallel eine Altersrente und ein Erwerbseinkommen (Schüler u. Seele, 2025). Eine weitere Maßnahme soll mit der Aktivrente kommen, die Rentner:innen erlaubt, monatlich einen Betrag von 2000 Euro steuerfrei zur Rente hinzuzuverdienen. Dies steht der Empfehlung des IW entgegen, das stattdessen eine Anhebung der Abschläge bei früherem Renteneintritt (Pimpertz, 2023) und das Auslaufen der abschlagspri-

vilegierten Rente für langjährig Versicherte empfiehlt (Schüler u. Seele, 2025). Das geplante Rentenpaket sieht außerdem vor, das Vorbeschäftigungsverbot (§ 14 Abs. 2 TzBfG) für Personen im Rentenalter aufzuheben, sodass ein Wiedereinstieg beim vormaligen Arbeitgeber leichter wird. Die potenziell hemmenden rechtlichen Regelungen werden in Kapitel 2, Abschnitt 2.1 (Rechtliche Rahmenbedingungen und Hemmnisse) weiter ausgeführt.

Trotz der politischen Bemühungen und der steigenden Beschäftigungsquote älterer Personen sind diese häufig immer noch mit Schwierigkeiten und Diskriminierung am Arbeitsplatz (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2025) und bei der Arbeitsuche konfrontiert (Schnabel u. List, 2025) – eine weitere Barriere für die Beschäftigung älterer Personen. So sind überholte Stereotype einer vermeintlich geringeren Produktivität und Motivation älterer Arbeitnehmer:innen weiterhin verbreitet, obgleich sie aus wissenschaftlicher Sicht nicht zutreffen (z. B. Korff u. Biemann, 2013; Seiferling, 2021; Stegh u. Ryschka, 2019). Tatsächlich weisen ältere Arbeitnehmer:innen keine häufigeren (wenn auch längere) Fehlzeiten auf; zudem zeichnen sie sich durch ein Mehr an freiwilligem Engagement aus und kompensieren altersbedingte Nachteile durch Erfahrungswissen (Seiferling, 2021). Statt vom Geburtsjahr hängt die Leistung viel stärker von der Wahrnehmung des eigenen Alters und der eigenen Arbeitsfähigkeit ab (Stengh u. Ryschka, 2019). Um die positiven Effekte der Beschäftigung älterer Menschen auf den Arbeitsmarkt und das Rentensystem zu nutzen, bedarf es demnach auch einer verstärkten Arbeitsmarkt- und Antidiskriminierungspolitik, die Vorurteile abbaut und das Potenzial älterer Arbeitnehmer:innen wirksam fördert.

Die vorliegende Studie untersucht die Weiter- und Wiederbeschäftigung älterer Arbeitnehmer:innen und setzt dabei den Schwerpunkt auf Hemmnisse, die eine Beschäftigung im Rentenalter erschweren. Durchgeführt wurde die Befragung von Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Die Fragestellung lautete, welche rechtlichen Faktoren Unternehmen daran hindern, ältere Arbeitnehmer:innen wieder- oder weiterzubeschäftigen. Im Sinne eines umfassenden Bildes der betrieblichen Realität wurden ergänzend Aspekte wie Gesundheitsmanagement, Weiterbildung und Modelle zu Übergang in den Ruhestand betrachtet. Grundlage dafür bilden leitfadengestützte Interviews mit Personalverantwortlichen aus 17 Unternehmen. Die Ergebnisse liefern Einblicke in sowohl rechtliche als auch administrative Herausforderungen aus der Perspektive der Unternehmen. Im ersten Schritt werden auf der Basis einer orientierenden Literaturrecherche zentrale Herausforderungen aus wissenschaftlicher Perspektive dargestellt. Anschließend wird aufgezeigt, wie sich diese Herausforderungen in der Praxis manifestieren. Dies erfolgt anhand der Auswertung der Interviews sowie der anschließenden Diskussion der Ergebnisse.

2 Hindernisse für die Beschäftigung älterer Menschen: Zwischen Rechtssystem, Betrieb und Gesellschaft

2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen und Hemmnisse

Für die Beschäftigung von Personen im Rentenalter existieren bislang keine spezifischen gesetzlichen Regelungen. Dennoch betreffen rechtliche Regelungen im Arbeits- und Sozialrecht auch diese Personengruppe und stellen Unternehmen vor Herausforderungen, insbesondere komplexere Regelungen im Arbeitsrecht wie das Kündigungsschutzgesetz (KSchG; siehe Infokasten) und das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG; siehe Infokasten; Pimpertz u. Stettes, 2024; Hölzer, 2025). Auch sozialversicherungsrechtliche Vorgaben, etwa die Pflicht zur Zahlung von Arbeitgeberanteilen bei der Beschäftigung von Rentner:innen (Hammermann et al., 2024a), können sich als Hürden erweisen.

Eine quantitative Studie des IW (Pimpertz u. Stettes, 2024) zeigt, dass drei von zehn Unternehmen arbeits- und sozialrechtliche Fragen als Hemmnis einer Beschäftigung von Personen im Rentenalter nennen. Dabei handelt es sich um Selbstaussagen der Betriebe, die Unterschiede nach Unternehmensgröße und nach Erfahrungen mit älteren Beschäftigten erkennen lassen. Seitdem ein rückläufiger Trend erkennbar ist, bleibt der weiterhin hohe Anteil der Unternehmen, die durch Regelungen im Arbeits- und Sozialrecht an der Beschäftigung von Personen über die Regelaltersgrenze hinaus gehemmt werden, ein Problem. Die folgenden Ausführungen widmen sich dem rechtlichen Rahmen der Weiter- sowie der (Wieder-)Beschäftigung über die Regelaltersgrenze hinaus.

Kündigungsschutzgesetz (KSchG)

Eine Kündigung ist nur zulässig, wenn sie personenbedingt, verhaltensbedingt oder betriebsbedingt ist. Der Schutz greift nicht in Kleinbetrieben oder bei sehr kurzen Beschäftigungszeiten.

Für bestimmte Gruppen, zum Beispiel Schwangere, ältere Personen, Betriebsräte oder schwerbehinderte Menschen, gilt ein besonderer Kündigungsschutz.

Bei betriebsbedingten Kündigungen muss eine Sozialauswahl erfolgen, zum Beispiel nach Lebensalter, Betriebszugehörigkeit oder Unterhaltspflichten.

Arbeitnehmer:innen können bei sozial ungerechtfertigter Kündigung innerhalb von drei Wochen nach Zugang der Kündigung eine Kündigungsschutzklage einreichen.

2.1.1 Weiterbeschäftigung über die Regelaltersgrenze hinaus

Die Weiterbeschäftigung meint die Fortführung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses über die ursprünglich vereinbarte Altersgrenze hinaus. Ein Beschäftigungsverhältnis endet in der Regel durch eine Vereinbarung zur Beendigung bei Erreichen der Regelaltersgrenze im Arbeitsvertrag. Regelungen zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses aufgrund des Erreichens der gesetzlichen Renteneintrittsalters finden sich auch in Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen oder Aufhebungsverträgen (Hammermann et al. 2024a).

Der Regelungsbedarf zur Vereinbarung einer Weiterbeschäftigung liegt beim Arbeitgeber, da er die vertragliche Ausgestaltung verantwortet und bei Kündigungen die Sozialauswahl gemäß § 1 Abs. 3 **Kündigungsschutzgesetz (KSchG)** berücksichtigen muss, etwa die Dauer der Betriebszugehörigkeit und das Lebensalter. Zwar gilt ein höheres Lebensalter grundsätzlich als Kriterium für eine soziale Schutzbedürftigkeit, bei Beschäftigten im Rentenalter kann dies jedoch relativiert werden, wenn ein baldiger Rentenbezug möglich ist und die Person somit über ein Ersatzeinkommen ver-

fügt (Bundesarbeitsgericht, 2022). Gleichzeitig besteht für ältere Beschäftigte aufgrund ihrer oft langen Betriebszugehörigkeit weiterhin ein starker Kündigungsschutz, was aus Arbeitgebersicht eine unbefristete Einstellung im Rentenalter weniger attraktiv machen kann, insbesondere dann, wenn die Leistung abnimmt oder Anpassungen notwendig werden.

Eine Vereinbarung zur Weiterbeschäftigung noch vor dem Erreichen der Regelaltersgrenze bietet die Möglichkeit, die Beendigung des Arbeitsverhältnisses hinauszuschieben. Hier wird das Ende des Arbeitsverhältnisses einvernehmlich verschoben, ohne dass ein neuer Vertrag abgeschlossen wird. Dies ist rechtlich möglich, muss aber klar geregelt sein. Mit einer Hinausschiebung kann die im TzBfG geregelte Notwendigkeit eines Sachgrundes (§ 14 Abs. 2 TzBfG) vermieden werden. Der Arbeitsvertrag kann in dem Fall fortbestehen. Die **Hinausschiebungsvereinbarung** (§ 41 Satz 3 SGB VI) kann mehrfach wiederholt werden, solange sie unmittelbar an das bisherige Beschäftigungsverhältnis anschließt. Rechtliche Unsicherheiten gibt es jedoch, falls Änderungen im Arbeitsvertrag gewünscht sind. Diese werden bei der Weiterbeschäftigung oftmals in Form einer Umstellung auf Teilzeit oder einer Anpassung der Tätigkeiten gewünscht (Hammermann et al., 2024a). Nach aktueller Rechtsprechung ist die Verlängerung eines befristeten Arbeitsvertrags nur ohne gleichzeitige Änderung des Vertragsinhalts möglich (Bundesarbeitsgericht, 2018; Hölzer, 2025). Andernfalls ist eine Befristung gemäß **Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)** potenziell unwirksam oder es muss ein unbefristeter Arbeitsvertrag vereinbart werden. Jedoch ist noch ungeklärt, ob dieser Grundsatz auch auf die Hinausschiebungsvereinbarung zutrifft (Bundesarbeitsgericht, 2018).

Neben den arbeitsrechtlichen können auch **sozialrechtliche Regelungen** eine Beschäftigung von Rentner:innen im Weg stehen, denn auch dann, wenn Arbeitnehmer:innen nach Erreichen der Regelaltersgrenze nicht mehr beitragspflichtig sind, bleiben Arbeitgeber verpflichtet, Abgaben zur Rentenversicherung (§ 172 Abs. 1 Nr. 1 SGB VI) und zur Arbeitslosenversicherung für Arbeitnehmer:innen (§ 28 Abs. 1 Nr. 1 SGB III) zu leisten. Diese Regelung könnte zu einer Zurückhaltung bei der Weiterbeschäftigung führen, wenn sie als finanziell nicht gerecht wahrgenommen wird, weil die Zahlung seitens des Arbeitgebers für die beschäftigte Person keine zusätzliche Rentensteigerung bewirkt.

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)

Befristung mit Sachgrund (§ 14 Abs. 1 TzBfG):

- **Zulässig auch über zwei Jahre hinaus**, wenn ein sachlicher Grund vorliegt, zum Beispiel wenn der betriebliche Bedarf an der Arbeitsleistung nur vorübergehend besteht oder wenn der/die Arbeitnehmer:in als Vertretung bestimmt ist.

Befristung ohne Sachgrund (§ 14 Abs. 2 TzBfG):

- Maximale Dauer: zwei Jahre (bei erstmaliger Einstellung)
- **Vorbeschäftigungsverbot:** Eine sachgrundlose Befristung ist unzulässig, wenn der/die Arbeitnehmer:in bereits zuvor beim Arbeitgeber beschäftigt war – unabhängig davon, wie lange dies zurückliegt.

Ausnahme (§ 14 Abs. 3 TzBfG):

- Bis zu fünf Jahre Befristung möglich, wenn der/die Arbeitnehmer:in 52+ Jahre alt ist und zuvor mindestens vier Monate beschäftigungslos war.

Unklar ist, ob Rentenbezug als „Beschäftigungslosigkeit“ gilt.

- ▶ **Rentenpaket 2025:** acht Jahre und maximal zwölf befristete Arbeitsverträge mit demselben Arbeitgeber, wenn der/die Arbeitnehmer:in die Altersgrenze erreicht hat.

Um eine Weiterbeschäftigung zu ermöglichen, die diese Risiken und Regelungen umgeht, kann ein freies Mitarbeiterverhältnis (§ 7 Abs. 1 SGB IV) vereinbart werden. Das birgt wiederum das Risiko der **Scheinselbstständigkeit** auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmer:innenseite, jedoch auch hier mit Hauptlast bei den Arbeitgebern (Hölzer, 2025).

In der Praxis stellt zudem die Arbeitnehmerüberlassung, geregelt im **Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG)**, eine rechtssichere Möglichkeit dar, ältere Beschäftigte nach dem Eintritt in den Ruhestand für einen befristeten Zeitraum weiter einzubinden (Hölzer, 2025). Allerdings kann dieses Modell an Akzeptanzgrenzen stoßen, wenn ehemalige Beschäftigte ungern bei einem anderen Arbeitgeber angestellt werden, um anschließend an ihren früheren Betrieb „verliehen“ zu werden. Vor diesem Hintergrund können Unternehmen eigene organisatorische Lösungen entwickeln, die es ermöglichen, ehemalige Fachkräfte projektbezogen und befristet weiterzubeschäftigen und deren Expertise gezielt für zeitlich begrenzte Aufgaben zu nutzen. Gleichzeitig schaffen sie eine rechtssichere und flexible Alternative zur Arbeitnehmerüberlassung.

Beachtet werden muss schließlich auch die Regelung im **Betriebsverfassungsgesetz (§§ 99 BetrVG)**, wonach der Betriebsrat eine (Weiter-)Beschäftigung verweigern kann. Dies gilt auch bei einem Hinausschieben der Altersgrenze (§ 41 Satz 3 SGB VI), also bei einer unmittelbaren Anschlussbeschäftigung.

2.1.2 Rückkehr in den Arbeitsmarkt nach Renteneintritt

Die Wiederbeschäftigung bezieht sich auf die erneute Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses nach einer Unterbrechung, zum Beispiel nach Renteneintritt oder Kündigung. Dabei wird ein neuer Arbeitsvertrag geschlossen, der häufig veränderte Bedingungen enthält (zum Beispiel befristet, Teilzeit, geringfügig). Ist das ursprüngliche Arbeitsverhältnis bereits beendet, so ergeben sich aufgrund des TzBfG Hemmnisse, die Arbeitgeber beachten müssen. Anders als bei der Hinausschiebensvereinbarung ist hier keine sachgrundlose Befristung bei demselben Arbeitgeber möglich, und es greift das **Vorbeschäftigungsverbot** (§ 14 Abs. 2 Satz 2 TzBfG).

Das betrifft Rentner:innen, die nachträglich wieder in ihre frühere Tätigkeit zurückkehren möchten oder mit denen ein neuer Arbeitsvertrag abgeschlossen werden soll. Darüber hinaus gilt: Wenn eine Befristung rechtlich nicht zulässig ist, wird das Arbeitsverhältnis automatisch als unbefristet angesehen. Für Arbeitgeber kann das problematisch sein, insbesondere im Zusammenhang mit dem KSchG. Mit der Änderung des TzBfG im Rahmen des Rentenpakets 2025 würde das Vorgehen nun vorraussichtlich erleichtert, da künftig eine Rückkehr zum vormaligen Arbeitgeber auch mit einer sachgrundlosen Befristung für einen längeren Zeitraum möglich ist.

Nach § 14 Abs. 3 **Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)** ist eine sachgrundlose Befristung unter bestimmten Bedingungen auch bei älteren Arbeitnehmer:innen möglich, etwa dann, wenn sie das 52. Lebensjahr vollendet haben und zuvor mindestens vier Monate beschäftigungslos waren. Die Vorschrift wird seit einem Urteil des Arbeitsgerichts Köln (2017) und im Lichte der europäischen Rechtsprechung kritisch diskutiert, da sie potenziell eine Altersdiskriminierung begründen kann. In der Praxis findet sie daher kaum noch Anwendung. Für Rentner:innen ist die Regelung zudem rechtlich unsicher, da sie meist nicht als beschäftigungslos gelten, wenn sie bereits eine Rente beziehen (Hölzer, 2025).

Neben der Wiederbeschäftigung ehemaliger Mitarbeitender spielt auch die Neu-Anstellung von Rentner*innen eine Rolle. In beiden Fällen sind weitere rechtliche Aspekte zu berücksichtigen, wie **sozialversicherungsrechtliche Pflichten** für Arbeitgeber sowie das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gemäß § 99 Abs. 1 **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)**. Zudem besteht das Risiko einer Einstufung als **Scheinselbstständigkeit**, wenn Rentner:innen formal als freie Mitarbeiter:innen tätig werden, tatsächlich jedoch in die Arbeitsorganisation eingebunden sind und weisungsgebunden arbeiten (Hölzer, 2025). In solchen Fällen kann eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung vorliegen, was für Arbeitgeber finanzielle und rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen kann.

2.2 Innerbetriebliche Herausforderungen

Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen beeinflussen auch innerbetriebliche Faktoren maßgeblich die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen. Viele Unternehmen in Deutschland erkennen den Wert älterer Beschäftigter (Pimpertz u. Stettes, 2020). Dennoch fehlt es in der Praxis häufig noch an betrieblichen Maßnahmen zu einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung (Anlauff u. Feldes, 2021). Daraus können zusätzliche Hemmnisse für die Beschäftigung älterer Personen erwachsen: „Insgesamt betrachtet ergibt sich trotz 20-jährigem Demografiediskurs ein annähernd gleichbleibendes Ausmaß von betrieblichen Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit einer wachsenden Anzahl von Betrieben mit älteren Arbeitnehmer:innen.“ (Anlauff u. Feldes, 2021, S. 259)

Die Forschung zeigt, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Arbeitsbedingungen älterer Beschäftigter dazu beitragen, diese länger im Betrieb zu halten (Principi et al., 2020). Mögliche Maßnahmen können die Verringerung der Arbeitsbelastung, Schulungsprogramme, Karriereplanung, ergonomische Maßnahmen und Arbeitsplatzgestaltung und eine Anpassung der Arbeitszeit sein. Gleichzeitig gibt es in der Praxis zahlreiche hemmende Faktoren, die dies resultierenden positiven Effekte einschränken können. Diese wirken auch dann, wenn die Maßnahmen nicht systematisch oder bedarfsgerecht umgesetzt werden. Darüber hinaus können soziale Dynamiken unter den Mitarbeiter:innen selbst hemmend wirken: So kann die Integration älterer Beschäftigter in bestehende Schicht- oder Teamstrukturen einen zusätzlichen Abstimmungsaufwand erzeugen, wenn bestimmte Tätigkeiten oder Schichtmodelle von den Älteren nicht übernommen werden können. Solche Situationen können die Zusammenarbeit belasten und stellen eine weitere innerbetriebliche Herausforderung für die längerfristige Beschäftigung älterer Personen dar.

2.3 Altersbilder und gesellschaftliche Barrieren

Über die betrieblichen Rahmenbedingungen hinaus wirken sich auch gesellschaftlich verankerte Altersbilder auf die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen aus, sowohl in deren Selbstwahrnehmung als auch in der Bewertung durch andere (Ignatzi, 2022). Altersbilder beeinflussen die Wahrnehmung älterer Menschen als Arbeitskraft. Altersdiskriminierung (siehe Infokasten), die sich häufig durch Stereotype, Vorurteile und Diskriminierung aufgrund des Alters äußert, kann dazu führen, dass ältere Menschen ihre eigene Arbeitsfähigkeit infrage stellen und auch von anderen als weniger leistungsfähig eingeschätzt werden (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2025; Crăciun, 2023).

Befragungsergebnisse: Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz

Altersdiskriminierung ist in deutschen Arbeitskontexten weit verbreitet. Eine aktuelle Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2025) zeigt, dass etwa 40 % der Personen über 45 Jahre bereits Altersdiskriminierung erlebt haben – am häufigsten im beruflichen Umfeld. Im Gegensatz dazu weist der Deutsche Alterssurvey deutlich geringere Zahlen aus: Nur rund 4 % der Befragten berichten von Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz oder bei der Arbeitssuche. Dennoch bleibt auch hier das Arbeitsleben der am häufigsten genannte Bereich (Spuling et al., 2025).

Wichtig ist, dass altersbezogene Diskriminierung nicht ausschließlich ältere Menschen betrifft, sondern auch jüngere Personen.

Unterschieden werden zwei Formen der Altersdiskriminierung: explizite und implizite Diskriminierung (Levy u. Banaji, 2002). Explizite Diskriminierung ist leichter zu erkennen, da sie sich offen und direkt äußert. Implizite Altersdiskriminierung hingegen bleibt oft unbemerkt, da sie sich indirekt und unbewusst zeigt – etwa durch stereotype Denkmuster, die Entscheidungen beeinflussen.

Diese Einschätzungen beeinflussen den Rekrutierungs- und Bewerbungsprozess, bleiben jedoch häufig unausgesprochen, da das Thema Altersdiskriminierung, nicht zuletzt aufgrund gesetzlicher Regelungen, als sensibel und tabuisiert gilt (Schnabel u. List, 2025). Beispielsweise könnten ältere Personen sich von Stellenbeschreibungen aufgrund ihres eigenen Altersbildes nicht angesprochen fühlen; Personalverantwortliche könnten ältere Personen als ungeeignet für bestimmte Positionen einschätzen, wenn sie altersbezogene Stereotype verinnerlicht haben. Obwohl das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) Altersdiskriminierung verbietet, bleibt die Durchsetzung in der Praxis herausfordernd. Darüber hinaus kann das weit verbreitete Narrativ, mit Erreichen eines bestimmten Alters sei das Erwerbsleben abgeschlossen, das Interesse an einer Weiterbeschäftigung im Rentenalter erheblich mindern (Pimpertz u. Stettes, 2024).

3 Befragungsergebnisse: Praktische Erfahrungen und rechtliche Herausforderungen bei der Beschäfti- gung älterer Menschen

Nach der Darstellung rechtlicher, betrieblicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen folgt nun die Analyse der empirischen Ergebnisse, die auf der Basis von Interviews mit 17 Vertreter:innen von Unternehmen mit Expertise im Personalwesen gewonnen wurden.

Die Diversität der befragten Unternehmen nach Branche und Unternehmensgröße spiegelt sich auch in unterschiedlichen Wahrnehmungen und Herangehensweisen bei der Beschäftigung von Personen im Rentenalter wider.

Die Analyse ist thematisch gegliedert. Zunächst wird die wahrgenommene Relevanz der Beschäftigung älterer Personen, auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, beleuchtet. Danach folgt die Untersuchung des Einflusses rechtlicher Rahmenbedingungen auf die Bereitschaft, Personen im Rentenalter zu beschäftigen. Im Anschluss werden innerbetriebliche Herausforderungen betrachtet, die ausschlaggebend für die Motivation älterer Beschäftigter für den Verbleib im Erwerbsleben sind. Abschließend werden die Wünsche der Befragten an politische Entscheidungsträger:innen dargestellt. Der Bericht enthält zudem praxisnahe Beispiele für die Bewältigung der einzelnen Herausforderungen, die in den Interviews benannt wurden.

3.1 Relevanz der Beschäftigung älterer Menschen

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels betreffen Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß. Die Mehrheit der befragten Unternehmen sieht sich nur in Teilen vom Fachkräftemangel betroffen. Demnach gibt es bestimmte Tätigkeitsbereiche innerhalb des Betriebs, in denen die Besetzung der offenen Stellen eine Herausforderung darstellt. Dabei handelt es sich insbesondere um IT- und Entwickler:innenfunktionen sowie Ingenieur- und Reinigungsberufe. Einige Unternehmen – größtenteils KMU und vereinzelt Großunternehmen – sehen sich vom Fachkräftemangel nicht betroffen. So antwortet ein KMU aus der Baubranche: „Eigentlich gar nicht. Wir haben letztes Jahr über 400 Bewerbungen bekommen, was bei 95 Mitarbeitern echt super ist.“ Ein großes Einrichtungshaus äußerte sich ähnlich positiv:

Nein, eher nicht. [...] Ich glaube, dieser Fachkräftemangel bezieht sich viel auf technische Berufe, weil das, was die Mitarbeiter in einem Einrichtungshaus arbeiten, sind viele Tätigkeiten, die man dazulernen kann. Also wo es [...] durchaus von Vorteil, aber nicht unbedingt notwendig ist, eine umfangreiche Ausbildung gemacht zu haben. Und deshalb betrifft uns das im Haus eher weniger.

Die weniger vom Fachkräftemangel betroffenen Unternehmen geben an, in ihrer jeweiligen Region über ein positives Unternehmensimage und eine im Durchschnitt lang anhaltende Betriebszugehörigkeit zu verfügen, was als Erfolgskriterium für die Besetzung offener Stellen gewertet werden kann. Folglich entfalten diese Unternehmen nur geringe Bemühungen, ältere Beschäftigte zur Weiterarbeit oder zum späteren Wiedereinstieg nach dem Renteneintritt zu motivieren.

Besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen sehen sich Betriebe, die in Schichten arbeiten, sowie solche, in denen körperlich belastende Tätigkeiten ausgeübt werden. In diesen Berufs- und Tätigkeitsbereichen besteht häufig ein hoher Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften, doch können die Arbeitgeber hinsichtlich Flexibilität und attraktiver Arbeitszeiten wenig anbieten. Eine Personalleiterin aus der Verkehrsbranche erwähnte „Engpassfunktionen, die sehr schwer mit unterschiedlichen Zugangsvoraussetzungen und Qualifikationen am Arbeitsmarkt zu besetzen sind“. Je nach Standort spielt die Abwanderung aus ländlichen Regionen eine Rolle, wodurch den Betrieben junge und qualifizierte Nachwuchskräfte fehlen. Durch Überalterung und fehlenden Nachwuchs sinke das lokale Bewerber:innenpotenzial in einzelnen Regionen drastisch. Gleichzeitig können Standortnachteile aus der Sicht von Arbeitgebern den Zuzug neuer Fachkräfte erschweren. Ein Personalverantwortlicher aus einem mittelständischen Süßwarenunternehmen mit Standort in einem der neuen Bundesländer sagte dazu:

Ich habe aktuell 400 offene Stellen und hätte gern wesentlich mehr Mitarbeiter am Standort, aber ja, das hat infrastrukturelle und landespolitische Themen und das hat ganz einfach was mit dem Demografiethema in Thüringen zu tun, von dem eher die westlichen Bundesländer, wie meine Kollegen in NRW, profitiert haben vor 35 Jahren.

Eine Möglichkeit, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, ist die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer:innen. Ihr Potenzial für den Arbeitsmarkt liegt in ihrer Erfahrung und ihrer Verlässlichkeit, was von der Mehrheit der Unternehmen jedoch noch nicht voll ausgeschöpft wird. Zwar geben die meisten Unternehmen, die sich vom Fachkräftemangel betroffen sehen, an, bereits Maßnahmen zur Wieder- oder Weiterbeschäftigung Älterer umgesetzt zu haben. Dennoch besteht zwischen dem Mangel an Mitarbeiter:innen und der Einstellung Älterer kein eindeutiger Zusammenhang: Einige Betriebe, die sich nicht betroffen sehen, setzen bereits auf die Beschäftigung Älterer, während andere vom Fachkräftemangel betroffene dies noch nicht tun. Der Personalleiter eines Großunternehmens aus der optoelektronischen Industrie berichtet hierzu:

Ich glaube, in Teilen kommt es auch aus der Nichtnotwendigkeit, und dann bleibt es eben liegen. Wir sind als Firma attraktiv, das heißt, wir kriegen relativ viele

Bewerbungen, und auch der demografische Wandel und Fachkräftemangel ist ein typisches Phänomen, das so lange wie möglich ignoriert wird, bis es dann tatsächlich da ist. Einmal ein gesellschaftliches Phänomen in Deutschland, aber auch ein Phänomen in der Firma, dass immer andere Dinge priorisiert werden, und dadurch kommt es zu der Situation der Nichtnotwendigkeit.

Drei Großunternehmen geben an, vom Fachkräftemangel nur teilweise regional betroffen zu sein. Sie setzen bewusst nicht auf ältere Beschäftigte, da die verbleibende Einsatzdauer meist auf wenige Jahre begrenzt sei und zudem körperliche Belastungen eine Rolle spielten. Eines der Unternehmen betrachtet die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer:innen vor allem als kurzfristige Lösung, etwa in Form von Minijobs. Langfristig setzt das Unternehmen auf eigene Ausbildungsangebote sowie auf die Sicherung von Fachkräften über den Arbeitsmarkt durch die Beschäftigung jüngerer Arbeitnehmer:innen. Eines der beiden anderen sieht die Beschäftigung aufgrund ihrer voraussichtlich kürzeren Dauer nur als Ergänzung.

In einem anderen Betrieb findet keine aktive Motivation zu längerer Erwerbstätigkeit statt, da die meisten Beschäftigten ohnehin bis zum regulären Renteneintritt im Unternehmen verbleiben würden. Stattdessen werden hier Vorruhestandsregelungen genutzt, um Arbeitsplätze abzubauen oder den Ausstieg gezielt zu steuern.

Ein Aspekt, der ältere Beschäftigte aus der Sicht der Unternehmen besonders wertvoll macht, ist ihr Erfahrungswissen. Sowohl Lebens- als auch Arbeitserfahrung können im Betrieb von großer Bedeutung sein und zählen zu den in den Interviews am häufigsten genannten Vorteilen der Beschäftigung älterer Personen. Daneben wurden auch persönliche Eigenschaften wie Zuverlässigkeit und Loyalität hervorgehoben. Aufgrund ihrer langjährigen beruflichen Erfahrung – häufig auch in demselben Unternehmen – wird bei vielen älteren Mitarbeiter:innen eine starke Betriebsverbundenheit wahrgenommen, und es wird ihnen, bedingt durch ihre Lebenssituation, ein höheres Maß an Verfügbarkeit zugeschrieben. Von einem Unternehmen der Stahlindustrie werden ältere Beschäftigte als „sehr zuverlässig, sehr loyal, angekommen im Leben und sehr, sehr kompetent“ beschrieben. Ein Kleinunternehmen aus

der Bauindustrie erzählt zudem von einem besonderen Fall:

Wir haben zum 1. Mai jemanden eingestellt, der ist schon 63. [...] Er hat sich bei uns beworben und gesagt: „Ich habe meinen Job als Bauleiter immer gerne gemacht, ich könnte jetzt auch noch die drei Jahre absitzen im Arbeitslosengeld, aber ich habe meinen Job immer gerne gemacht, und deshalb möchte ich noch mal gucken, ob ich eine Stelle finde.“ Und das war bei uns. Wir haben eine junge Truppe an Projektleitern. Wir sind dankbar, dass wir den jetzt dabei haben, weil der einfach ganz viel Routine und Ruhe in das Team reinbringt, weil er 30 Jahre mehr Erfahrung hat als die anderen und sich aber auch als sehr motiviert und sehr offen erweist.

Ein wertschätzendes Altersbild kann wesentlich dazu beitragen, die Arbeitskraft älterer Mitarbeiter:innen stärker anzuerkennen und ihre Relevanz im Unternehmen positiv zu beeinflussen. Dabei kommt Führungskräften eine zentrale Rolle zu, wie ein Vertreter eines Großunternehmens aus der Süßwarenindustrie verdeutlicht:

Die Personaler sorgen eher für die Rahmenbedingungen – dass das mit den Betriebsräten gesteuert ist, dass die Dinge sauber funktionieren und die Informationen laufen. Aber der größte Game Changer am Ende ist, dass die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden im Austausch stehen und sagen: „Hey, wenn du Lust hast, ich würde mich freuen, wenn du einfach weiterarbeiten würdest – und sei es nur, dass ich dich in der Woche zwei Tage sehe oder auch nur einen Tag oder in der Schicht regelmäßig.“ Das ist das, was am Ende am deutlichsten hilft.

Demgegenüber liegen Gründe, die die Bedeutung älterer Beschäftigter verringern können, sowohl in von Dritten zugeschriebenen als auch in selbstvermuteten Eigenschaften. Der Personaler eines Großunternehmens aus der Süßwarenindustrie denkt darüber wie folgt:

Ich könnte mir vorstellen, dass in einem Bereich mit Akkordprämien oder ähnlichen Regelungen der eine oder andere sagen würde: „Ich hätte den gerne nicht mehr in meinem Team, weil der mein Entgelt drückt.“ Die Kolleginnen und Kollegen nehmen die Arbeitsleistung der Älteren grundsätzlich gerne in Anspruch, aber

wenn Schichten um diese Personen herum geplant werden müssen, weil sie bestimmte Tätigkeiten nicht mehr ausführen oder bestimmte Schichtmodelle nicht mehr abbilden können, werden die kritischen Stimmen schnell laut. Das hängt natürlich mit dem Mangel an Arbeitskräften auf der einen Seite zusammen und auf der anderen Seite mit dem Umstand, dass man zumindest einen Teil der Arbeitsleistung abdecken kann. Aber an dieser Stelle endet das Verständnis der restlichen Belegschaft relativ schnell.

Auf der einen Seite berichten die Arbeitgeber und Personaler:innen selbst von Vorurteilen, die sie auf ihrer Seite beobachten. So wird beispielsweise angenommen, dass ältere Beschäftigte anfälliger für Ausfallzeiten seien oder sich neuen Technologien nur schwer anpassen könnten. Ein Kleinunternehmen aus der Baubranche berichtet jedoch:

Mit den orthopädischen Verschleißerscheinungen hätte ich gedacht, dass sich das auch auf unsere Fehlzeiten auswirkt, und habe das mal systematisch auswerten lassen mit Blick auf Alter und Fehlzeiten. Das Erstaunliche ist, dass unsere älteren Arbeitnehmer weniger krank sind als die Jüngeren. Das war für mich auch beruhigend. Bei uns ist tatsächlich die Altersgruppe zwischen 20 und 30 deutlich öfter abwesend als die Arbeitsgruppe über 50.

Allgemein sei die Hürde „psychologisch. Alt ist anfällig, alt ist unzuverlässig, alt ist technik-avers und so weiter. Also voll von Vorurteilen, die da dann in den Vordergrund rücken können“, wie der Personalleiter eines Unternehmens aus dem Finanzwesen beschreibt. Unternehmen, die einen Fokus auf körperlicher Arbeit haben, berichten teilweise davon, dass Beschäftigte im Alter nicht mehr mit den Jüngeren mithalten können.

Die Mitarbeiter bei uns bekommen eine aktive Produktionsprämie, und natürlich lässt die Leistungsfähigkeit im Alter nach, und da wir die Produktionsprämie an Teams auszahlen, wo wir natürlich altersgemischt unterwegs sind, kann man nicht verhehlen, dass das eine oder andere Signal von den eher Jüngeren kommt, dass der ältere Kollege nicht mehr so in der Lage ist, vor allem dann, wenn er noch als Rentner weiterarbeitet.

Auf der anderen Seite wird von Hemmungen und Ängsten der älteren Arbeitnehmer:innen gesprochen, die sich eine Beschäftigung im hohen Alter nicht mehr

zutrauen. Eine Vertreterin eines großen Einrichtungshauses sagt hierzu: „Hier liegt das Hemmnis eher in den Köpfen der Leute. Einfach ‚Was habe ich für eine Einstellung? Wie geht es mir? Was traue ich mir zu?‘“

3.2 Wahrnehmung der rechtlichen Regelungen

Auch wenn viele Unternehmen die Kompetenzen und Erfahrungen älterer Arbeitskräfte grundsätzlich wertschätzen, können rechtliche Rahmenbedingungen ihre Beschäftigung dennoch erschweren. Die Regelungen zur Ausgestaltung der Beschäftigung älterer Mitarbeiter:innen werden von den befragten Unternehmen dabei sehr unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Während einige Unternehmen bereits praktische Erfahrungen mit rechtlichen Regelungen gesammelt haben und daraus konkrete Hürden ableiten, berichten andere – unabhängig davon, ob sie bereits mit entsprechenden Vorgaben in Berührung gekommen sind oder nicht – von keinerlei Schwierigkeiten im Umgang mit der aktuellen Rechtslage. Auffällig ist dabei, dass die Wahrnehmung rechtlicher Herausforderungen mit zunehmender juristischer Expertise differenzierter und tendenziell kritischer ausfällt. Dies deutet einerseits darauf hin, dass ein höheres Maß an Fachkenntnis nicht zwangsläufig zu einer Entlastung führt, sondern vielmehr zu einer sensibleren Einschätzung potenzieller Risiken beiträgt. Andererseits legt es nahe, dass sich Unternehmen, die in dieser Thematik eher ein pragmatisches Vorgehen an den Tag legen, möglicherweise nicht immer im Rahmen des rechtlich Zulässigen bewegen.

Die Mehrheit der Unternehmen empfindet das **Kündigungsschutzgesetz (KSchG)** als unproblematisch oder hat sich bisher kaum damit beschäftigt, während einzelne es sogar als positiv und gerechtfertigt bewerten. Vereinzelt äußern Unternehmen jedoch auch Kritik, etwa mit der Sorge, dass Kündigungen aufgrund des Kündigungsschutzes eher nach Betriebszugehörigkeit als nach Leistung erfolgen. Dies könne aus ihrer Sicht dazu führen, dass leistungsstarke, aber kürzer beschäftigte Mitarbeiter:innen bei Kündigungen benachteiligt werden. Der Geschäftsführer eines Kleinunternehmens aus der Unternehmensberatung erklärt:

Wenn ich in einem Geschäftsbereich tatsächlich abbauen müsste, weil ein großer Auftrag wegfällt, dann muss ich per se die zuletzt Gekommenen kündigen, wenn es kein besonderes soziales Thema mehr gibt. Ich kann niemanden kündigen, bei dem ich das Gefühl habe, der nutzt unsere Nettigkeit als Arbeitgeber aus, weil er weiß, er ist schon zehn Jahre da und es gibt immer welche, die noch nicht so lange da sind. Zusammengefasst, spielt die Performance keine Rolle.

Diese Sorge kann wiederum ein Hemmfaktor sein, indem Unternehmen zögerlich bei der Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter:innen über die Regelaltersgrenze hinaus agieren, da sie aufgrund ihrer langen Betriebszugehörigkeit und des gesetzlichen Kündigungsschutzes – insbesondere der Tatsache, dass Alter kein Kündigungsgrund sein darf – nur eingeschränkt kündbar sind. Ein Personaler aus der Luftfahrttechnik beschreibt diesen Zusammenhang folgendermaßen:

Bei vielen Unternehmen, aber auch nicht bei allen, gibt es Tarifverträge, die eine tarifvertragliche Beendigung zum Regelrenteneintritt vorsehen. Das bedeutet: Wenn man zwischen dem 63. Lebensjahr und dem Regelrenteneintritt eine Sachgrundbefristung vereinbart, die sich vor Gericht als nicht wirksam erweist, gibt es einen kleinen Streit darüber, ob das Arbeitsverhältnis dann unbefristet bis zur tarifvertraglich geltenden Regelaltersgrenze läuft – oder sogar darüber hinaus bis zum Tod. Nach meinem Verständnis würde es in der Regel auch in diesen Fällen, wenn die Sachgrundbefristung nicht hält, bis zum Regelrenteneintritt laufen. Das dürfte jedoch viele Unternehmen davon abschrecken, zwischen dem 63. und 67. Lebensjahr auf eine Sachgrundbefristung zurückzugreifen – erst recht beim Erreichen der Regelaltersgrenze. Wenn eine Sachgrundbefristung vereinbart wird, die nicht wirksam ist, läuft das Arbeitsverhältnis tatsächlich bis zum Tod oder bis zur einseitigen Beendigung durch Kündigung oder Ähnliches. Und das ist wirklich wichtig.

Bei der Bewertung des **Teilzeit- und Befristungsgesetzes (§ 14 TzBfG)** verhält es sich ähnlich. Auch hier äußert sich die Mehrheit neutral, sieht keine Schwierigkeiten für die betriebliche Praxis oder hat noch keine Berührungspunkte mit der praktischen Umsetzung. Sowohl bei KMU als auch bei Großunternehmen zeigen sich Wissenslücken hinsichtlich der Regelungen des TzBfG. Dennoch wurden einige Herausforderungen identifiziert. Besonders das Vorbeschäftigungs-

verbot sowie die Regelungen zur Sachgrundbefristung werden als Hemmnisse für die Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter:innen wahrgenommen, da sie die Gestaltung von Anschlussbeschäftigungen nach dem Renteneintritt unnötig einschränken würden. Dieser Sachverhalt wird von einem Unternehmen der Luftfahrttechnik wie folgt beschrieben:

Die wirklichen rechtlichen Herausforderungen stellen sich eigentlich nur, wenn man interne Personen wieder neu einstellt und sie nahtlos weiterbeschäftigen will. Bei externen Bewerber:innen hat man die Befristungsthematik nicht – zumindest, wenn sie zuvor nicht im Konzern beschäftigt waren. Da kann man sachgrundlos befristen und alles nach den normalen Einstellungs-vorgaben regeln. Nur in der Payroll gibt es ein paar Besonderheiten, je nachdem, ob jemand bereits in Rente ist oder nicht. Aber das waren noch die geringsten Herausforderungen.

Zudem wird eine fehlende Rechtsprechung wahrgenommen, da beispielsweise der Sachgrund einer Weiterbeschäftigung nach der Altersgrenze vor Gericht noch nicht abschließend entschieden wurde oder der Status von Rentner:innen teilweise nicht klar definiert sei, wie der Personalleiter eines Süßwarenunternehmens beschreibt: „Also an dieser Stelle steht das formaljuristische Gebilde in Deutschland nicht auf besonders festen Füßen, glaube ich, und das erschwert vielen Mittelständlern und kleineren Unternehmen einfach die Entscheidung.“ Ein weiteres Großunternehmen äußert ebenfalls Unklarheiten in der rechtlichen Lage:

In unserem Betrieb gibt es auch eine betriebliche Altersvorsorge. Wenn Leute beispielsweise nur für ein, zwei Monate ausscheiden, können sie dann einen Anspruch auf betriebliche Altersvorsorge aus dem alten Arbeitsverhältnis zur Auszahlung bringen und dann zwei Stunden, zwei Wochen oder zwei Monate nach Regelrenteneintritt, wenn sie wieder eintreten, dann schon quasi eine neue Vergütung durch die neue Stelle erhalten, als auch parallel die alte BAV zur Auszahlung? Das sind so Fragen, die uns beschäftigt haben.

Von einem Großunternehmen aus der optoelektronischen Industrie wurde zudem betont, dass die Ermöglichung einer Weiterbeschäftigung älterer Kolleginnen und Kollegen „maximal frei sein sollte. Wenn jemand

arbeiten möchte, dann sollte er oder sie einfach arbeiten können und nicht Anreize haben, dies zu lassen.“

Bei der Bewertung der **sozialversicherungsrechtlichen Beitragspflicht (SGB)** für Beschäftigte im Rentenalter zeigen sich differenzierte Meinungen, wobei die einzelnen Positionen etwa gleich stark vertreten waren. Ein Teil der Interviewpartner:innen bewertete die Zahlungen als sinnvoll und gerecht im Rahmen des Rentensystems in Deutschland. Eine andere Gruppe zeigte eine kritischere Haltung und gab an, dass die Sozialabgaben zwar nicht abgeschafft, aber zumindest reduziert werden sollten. Andere Stimmen empfanden die Pflicht des Arbeitgebers zu den Zahlungen als überholt und als Hemmnis für die Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer:innen. Beispielsweise bewertet der Personalleiter eines Großunternehmens aus der Süßwarenindustrie die Situation wie folgt:

Wenn Sie jemanden Neuen einstellen, der schon in Rente ist, dann haben Sie ja zwar nicht für den die Rente bezahlt, aber das wäre vielleicht auch attraktiver für Sie, diese Person dann einzustellen, wenn Sie bei dieser beschäftigten Person diese Beiträge nicht entrichten müssen.

Das **Zustimmungsrecht des Betriebsrats (§§ 99 BetrVG)** bei Abschluss von Anschlussverträgen wurde von den Interviewpartner:innen als neutral beziehungsweise nicht als Hindernis bewertet, oft mit der Begründung, dass es einen Arbeitskräftemangel gebe. Der Personalleiter eines Großunternehmens des Finanzwesens schätzt die Situation folgendermaßen ein:

Der Betriebsrat muss ja auch immer darauf gucken, ob da jemand dazu kommt, Stichwort Fachkräftemangel. Deswegen kann ich mir jetzt gerade fast keinen Grund vorstellen, der da zur Zustimmungsverweigerung führen würde. Früher haben die Gewerkschaften gesagt, die Älteren sollen Platz machen für die Jüngeren, und das hätte vielleicht ein Grund sein können, aber unter diesen Gegebenheiten sehe ich es nicht.

3.3 Umgang mit rechtlichen Regelungen

Analog zu den unterschiedlichen Bewertungen rechtlicher Rahmenbedingungen zeigt sich auch bei der konkreten Ausgestaltung der Wieder- und Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter:innen eine große Varianz zwischen den Unternehmen.

Das Ende eines Beschäftigungsverhältnisses ist nicht nur ein organisatorischer Schritt, sondern markiert zugleich den rechtlichen Ausgangspunkt für mögliche Formen der Weiterbeschäftigung. In den meisten befragten Unternehmen ist das Beschäftigungsende bei Erreichen der Regelaltersgrenze arbeits- oder tarifvertraglich geregelt, jedoch gibt es auch zwei Unternehmen, die für die Beendigung des Arbeitsvertrags die Einreichung einer Kündigung fordern. Dies begründen die Betriebe mit rechtlichen Unsicherheiten, da eine automatische Beendigung des Arbeitsverhältnisses beim Erreichen der Altersgrenze ohne eine ausdrückliche Kündigung bei ihnen nicht als rechtssicher gilt. So berichtet der Personaler eines Großunternehmens aus der Süßwarenindustrie Folgendes:

Und jetzt geht aber einer mit Abschlügen vor dem gesetzlichen Renteneintrittsalter. Wie ist diese Lücke geregelt? Und was greift für diesen Mitarbeiter tatsächlich? Also, wir haben zwar Anspruch auf seinen Rentenbescheid, aber da steht ja nicht drin, ob es sich um eine gesetzliche Rente, eine vorgezogene Rente oder eine Sonderrente handelt. Unsere Juristen haben gesagt, da besteht eine Regelungslücke, die sich durch die zunehmende Diversität in den Rentenversicherungsthemen weiter ergibt. Und deswegen muss der Mitarbeitende selbst entscheiden: Jetzt beende ich die Zusammenarbeit mit euch.

In sehr kleinen Betrieben erfolgt die Wieder- oder Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter:innen eher informell und pragmatisch. Der Umgang mit dem KSchG wird dort als weitgehend unproblematisch beschrieben. Gleichzeitig zeigt sich, dass wirtschaftliche Erwägungen eine Rolle spielen. Ein Interviewpartner aus einem Kleinunternehmen äußerte sich wie folgt:

Wenn natürlich jetzt jemand sagt, „also, ich möchte 40 Stunden weiterarbeiten“, aber ich mache keinen Umsatz mehr und ich möchte auch nicht auf Projektstellen sitzen, dann würden wir natürlich schon nachfragen,

„okay, was bringst du sozusagen hier rein?“. In solchen Fällen bestünde aber die Möglichkeit einer betriebsbedingten Kündigung. Ich sage mal so: Wir sind so klein, dass wir immer betriebsbedingt kündigen können.

Diese Aussagen verdeutlichen, dass die Flexibilität kleiner Betriebe zwar Spielräume eröffnet, zugleich aber auch klare wirtschaftliche Grenzen bei der Beschäftigung setzt.

Der Umgang mit dem KSchG hat auch Einfluss auf die Anwendung des TzBfG. Ein Großkonzern verzichtet aus diesem Grund bewusst auf Hinausschiebenseinbarungen und entscheidet sich stattdessen für die Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse, gefolgt von neuen, sachgrundbefristeten Arbeitsverträgen mit einer Laufzeit von bis zu zwei Jahren, die bei Bedarf verlängert werden können. Gleichzeitig wird jedoch betont, dass im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten individuelle Lösungen entwickelt werden, die sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen orientieren. So auch ein Großunternehmen der Süßwarenindustrie:

Wir haben hier immer mit den Betriebsräten über die maximale Laufzeit gesprochen, die wir mit den Mitarbeitenden besprechen – wir haben auch welche dabei, die nur sagen: „Ich komme nur in den Wintermonaten, ich mache jedes Mal einen neuen sachgrundbefristeten Arbeitsvertrag [...], oder ich komme nur in den Sommermonaten, weil im Winter bin ich im Süden [...]“. Also, wir stehen da auch an dieser Stelle mit den Mitarbeitenden im Austausch [...]. Und dann verlängern wir das immer wieder.

Entgegen seiner theoretischen Einordnung erweist sich das TzBfG bei den befragten Unternehmen nur selten als hinderlich. Ein Großunternehmen aus dem Sicherheitssektor berichtet Folgendes:

Ein gutes Instrument ist wirklich die jährliche Befristung. Dann kann man regelmäßig mit den Mitarbeitenden sprechen und braucht sich eigentlich keine Gedanken über den Kündigungsschutz zu machen. Entweder sagen wir nach einem Jahr: „Okay, wir haben vielleicht keinen Job mehr“, dann läuft der Vertrag einfach aus. Und wenn wir noch einen Job haben, behalten wir die Person.

Im Umgang mit dem TzBfG berichteten einige Betriebe von vertraglichen Vereinbarungen wie befristeten

Anschlussverträgen mit einer Laufzeit von ein bis zwei Jahren und Hinausschiebungsvereinbarungen gemäß § 41 Satz 3 SGB VI, um das bestehende Arbeitsverhältnis über die Regelaltersgrenze hinaus einvernehmlich fortzusetzen. Aus der Sicht eines Personalleiters eines KMU aus der Stahlindustrie ist im Umgang mit dem TzBfG eine vorausschauende Personalplanung zentral. Er umschreibt dies wie folgt:

Das kann sich als Hindernis herausstellen, das ist richtig, aber den Fall hatten wir noch nicht. Das müsste man dann irgendwie vernünftig und geschickt gestalten, dass man sagt: Man muss sich die Zeit der Beschäftigungsunterbrechung anschauen – wie lange ist das her? Dann das konkrete Interesse der möglicherweise wieder Einzustellenden – wie ist es darum bestellt? Ich glaube, da finden sich eigentlich immer Mittel und Wege, das zu gestalten, und ich sehe das eigentlich nicht so problematisch. Es kann schon mal sein, dass man in der Anzahl von möglichen Befristungen limitiert ist, aber das weiß man eigentlich vorher, und eine vorausschauende Personalplanung lässt das eigentlich nicht zum Problem werden, wenn man weiß, worüber man ganz konkret spricht. Sie haben immer noch das Thema Sachgrundbefristung – auch da gibt es immer Möglichkeiten, etwas zu deichseln. Also, insofern gibt es da aus meiner Sicht immer Gestaltungsmöglichkeiten. Da gibt es, finde ich, eigentlich wenig Hemmschuhe.

Als ähnlich unproblematisch beurteilt eine Pflegedienstleiterin den Umgang mit dem TzBfG:

Also, wir haben da keine Schwierigkeiten. Wir befristen tatsächlich auch immer die Verträge. Wenn jemand kurz vor der Rente steht, befristen wir zum Beispiel auf ein Jahr. Wenn wir aber merken, dass etwas Anderes benötigt wird, wie bei den Damen, die schon über 72 sind, dann machen wir einen Vertrag über ein halbes Jahr. Das wollen die meisten auch selbst, weil sie sagen: „Ich möchte erst mal schauen, wie ich gesundheitlich noch fit bin und ob ich das noch so kann.“

Einige Betriebe bauen jedoch auch auf Vertrauen und gehen das Risiko rechtsunsicherer Verträge im Kontext des TzBfG ein, etwa aufgrund einer langjährigen vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer:in. Ein Großunternehmen aus dem Finanzwesen drückt dies wie folgt aus:

Ja, es ist nicht [...] wirklich relevant bisher [...], weil die Menschen, die bei uns in Rente gehen, die haben meistens eine Historie über Jahrzehnte, vielleicht auch zwei Jahrzehnte, drei Jahrzehnte oder sowas [...], dann hat es fast schon ein bisschen Handschlag-Mentalität. [...] Auf der anderen Seite muss man natürlich auch sagen, klar, wenn es dann wirklich einer drauf anlegen würde. Ja, das ist Arbeitsrecht dann.

Ein anderes großes Unternehmen äußert sich ähnlich und betont, dass eine Befristung allein aufgrund des Alters als altersdiskriminierend zu werten sei und sie grundsätzlich nur unbefristete Arbeitsverträge abschließen würden, auch wenn dort derzeit keine Rentner:innen beschäftigt sind:

Also haben wir auch nie erwogen, wo jetzt auch über 60-Jährige sich beworben hatten, ob wir zugestimmt haben oder nicht – wir waren erfreut, dass sie noch zu uns kommen. Es gab einige, die gesagt haben: „Ich habe zwar jetzt nur noch vier, fünf Jahre, aber da haue ich vorher rein.“ Und entweder hat man das Vertrauen in die Person – und dann haben wir in dem Fall einen unbefristeten Vertrag gegeben – oder wir haben das Vertrauen nicht in die Person und suchen uns halt dann einen anderen Kandidaten aus.

Zum Risiko einer Scheinselbstständigkeit bei der Beschäftigung von Rentner:innen äußerten sich lediglich zwei Unternehmen, ein KMU und ein Großkonzern. Beide berichteten, keine Schwierigkeiten mit der rechtlichen Einordnung gehabt zu haben, da sie die relevanten Abgrenzungskriterien gemäß der geltenden Rechtsprechung in Zusammenarbeit mit einem Steuerberater bzw. der HR-Compliance-Abteilung geprüft und eingehalten haben.

3.4 Betriebliche Strategien zur Beschäftigung älterer Menschen

Neben rechtlichen Rahmenbedingungen wurden in den Interviews auch gezielt die betriebspezifischen Herausforderungen der Beschäftigung älterer Personen erfragt. In den Interviews wurden – neben der generellen wertschätzenden Haltung gegenüber Älteren und einem positiven Altersbild – fünf zentrale innerbetriebliche Stellschrauben angesprochen, die neben den

rechtlichen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Beschäftigung älterer Personen von Bedeutung sind.

3.4.1 Gesundheitsmanagement

Die qualitative Erhebung zeigt, dass 14 der 17 befragten Unternehmen ein umfassendes Gesundheitsmanagement anstreben, indem sie Formen der Unterstützung anbieten, die auf die spezifischen Anforderungen ihres Betriebs und der jeweiligen Arbeitsplätze zugeschnitten sind.

Ganzheitliches Gesundheitsmanagement

Ein Betrieb aus der Süßwarenindustrie hat ein umfassendes Angebot geschaffen, das gezielt auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigter eingehen soll. Neben allgemeinen Gesundheitsangeboten werden dabei auch altersbezogene Themen wie Ernährungsfragen, Schlafzyklen oder die Vereinbarkeit von Beruf und familiärer Pflege berücksichtigt. Unterstützt wird dies durch eine eigene Physiotherapiepraxis sowie eine interne Sozialberatung, die Renten- oder Krankenkassenthemen direkt abdeckt. Zusätzlich werden gesundheitliche Belastungen im Schichtsystem, etwa Nachtschichtverträglichkeiten, individuell bewertet und angepasst. Durch diesen breiten Ansatz wird das betriebliche Gesundheitsmanagement in ein ganzheitliches Sozialsystem integriert, das gezielt die Bedürfnisse älterer Beschäftigter berücksichtigt.

Dabei betonen viele Unternehmen die besondere Bedeutung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen. Einige wenige geben an, bisher noch kein ausgesprochen systematisches Gesundheitsmanagement zu betreiben, das unterstützend für die komplette Belegschaft fungiert, da sie individuelle Gesundheitsförderung generell für sinnvoller halten oder da das Thema bislang noch nicht im Mittelpunkt stand. KMU berichten vor allem von einer zu geringen Betriebsgröße und den damit verbundenen fehlenden Ressourcen. Stattdessen arbeiten die meisten von ihnen sehr stark auf der individuellen Ebene und versuchen, möglichst gute Arbeitsbedingungen zu schaf-

fen. „Jedoch gibt es in dem Sinne kein ausgearbeitetes betriebliches Gesundheitsmanagement, sondern da, wo Bedarf da ist, wird kurzfristig gehandelt“, so ein Kleinunternehmen aus der Beratung.

Grundsätzlich wird deutlich, dass nur wenige Unternehmen gezielte Maßnahmen für ältere Beschäftigte anbieten, so auch ein Großunternehmen aus der Pflege:

An ältere Beschäftigte tatsächlich nicht, nein. Also, wir haben nur diese Grundsachen für alle. Das, was fast jeder auch hat. Mit einem Leasing-Rad oder mit Sportangeboten. Da gibt es auch den Gesundheitstag, den wir einmal für jede Einrichtung planen, wo wir aber auch alle Mitarbeiter mit ins Boot holen, nicht nur die Älteren.

Diejenigen, die gezielt ältere Beschäftigte ansprechen wollen, beschränken sich meist auf Vorsorgeuntersuchungen, zusätzliche Befragungen und Beratungsgespräche ab einem Alter von 50 bis 55 Jahren inklusive einer möglichen Anpassung der Arbeitszeiten im Rahmen gesundheitlicher Einschränkungen. Andere Betriebe setzen auf eine verstärkte Förderung der Vernetzung innerhalb der Belegschaft, beispielsweise durch Sportgruppen. Solche Angebote stellen zwar erste Schritte dar, doch um die langfristige Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter:innen nachhaltig zu sichern, fehlen gezielte und umfassendere Konzepte, etwa unter Einschluss präventiver Gesundheitsförderung.

Darüber hinaus zeigen sich in der Praxis spezifische Herausforderungen, wenn es gilt, die älteren Beschäftigten mit Gesundheitsangeboten zu erreichen. Dies betrifft die zielgruppengerechte Gestaltung ebenso wie die aktive Nutzung von Angeboten.

Sowohl KMU als auch größere Unternehmen berichten, dass ältere Mitarbeiter:innen Angebote nicht wahrnehmen. Deshalb wird es für sinnvoller erachtet, präventiv die jüngere Belegschaft zu fördern. Die Geschäftsführerin eines Großunternehmens aus dem Facility-Management berichtet von einer ähnlichen Beobachtung: „... die Älteren würden auch nicht zur Rückenschule gehen, denn sie denken, das bringe sowieso nichts: ‚Da brauche ich nicht hin. Das passt schon. Ich habe aber schon drei Bandscheibenvorfälle gehabt.‘“ Andererseits beobachtet sie auch, dass das

betriebliche Gesundheitsmanagement „immer [als] sehr weich“ wahrgenommen wird. Die ältere Generation vertrete aber eher die Attitüde, dass sie diejenigen seien, die noch wüssten, wie man richtig arbeitet. Und so würde sie selbst niemanden zwingen, denn „die ziehen durch“.

Andere sehen in der Wahrnehmung der Gesundheitsangebote keine Unterschiede: „Also, was das Gesundheitsmanagement angeht, würde ich sagen: Ja, sie werden angenommen wie von allen anderen Altersgruppen auch.“ Eine weitere Hürde bei der Umsetzung eines alter(n)sgerechten Gesundheitsmanagements ergibt sich aus arbeitsrechtlichen Vorgaben, oder genauer: der Regelung geldwerter Vorteile. Arbeitgeber sind verpflichtet, ihren Mitarbeiter:innen faire Arbeitsbedingungen und einen angemessenen Arbeitsplatz zu gewährleisten. Gleichzeitig unterliegen sie steuerrechtlichen Vorgaben, nach denen geldwerte Vorteile im Nachhinein versteuert werden müssen. Dieses Spannungsfeld wird von einem Kleinunternehmen der Baubranche als Herausforderung bei der altersgerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen wahrgenommen:

Es gibt einen Haufen Arbeitsgesetze, die möchten, dass wir als Arbeitgeber unsere Mitarbeiter wertschätzend, fair und sicher beschäftigen. Auf der anderen Seite gibt es aber einen Haufen Gesetze oder gerade Steuervorgaben, die genau das wieder konterkarieren. Also, als Beispiel, jemand braucht ein Paar Arbeitsschuhe, weil er irgendeine orthopädische Einlage hat, oder jeder möchte hier eine Bildschirmarbeitsplatzbrille haben. Da ist mein Korsett im Steuerrecht so eng, das ist ja wieder ein geldwerter Vorteil. Da kommt der Staat sofort wieder: „Du musst das aber versteuern, hast du aber nicht angegeben.“

3.4.2 Qualifizierung und Weiterbildung

Ein weiterer wichtiger Baustein für die Wieder- und Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter:innen sind gezielte Qualifizierungsmaßnahmen. Einige der befragten Unternehmen setzen auf betriebsinterne Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Während KMU Weiterbildungen ausschließlich in den bereits ausgeübten Tätigkeitsbereichen anbieten, berichten einige Großunternehmen von der Möglichkeit, auch Qualifizierungen außerhalb des bisherigen Aufgabenfelds zu absolvieren und dadurch einen Perspektivwechsel zu ermöglichen. Allerdings wird auch hier deutlich, dass das Angebot bislang nicht speziell auf ältere Mitarbeiter:innen oder auf Qualifizierung im Alter zugeschnitten, sondern an die gesamte Belegschaft gerichtet ist. Ein Grund dafür ist auch hier bei einigen die Sorge, andernfalls bestimmte Personengruppen zu benachteiligen, wie der Personalleiter eines großen Pharmaunternehmens beschreibt:

Wenn man jetzt etwas für Ältere anbietet und für Jüngere nicht, können sich auch Ältere diskriminiert fühlen [...] Zum Beispiel beim Thema digitale Kompetenzen habe ich das schon öfter aus der Praxis gehört – dass

Fachlaufbahn als alternativer Karrierepfad

Ein Unternehmen aus der optischen und optoelektronischen Industrie hat mit dem Programm *Expert Ladder* einen alternativen Karrierepfad geschaffen. Dieser ist insbesondere für Beschäftigte in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Service bestimmt.

Ziel ist es, Mitarbeiter:innen eine fachliche Weiterentwicklung zu ermöglichen, ohne dass sie eine disziplinarische Führungsrolle übernehmen müssen. Dadurch können erfahrene Kolleg:innen ihr Wissen weitergeben und als Ansprechpartner:innen im Unternehmen sowie nach außen wirken.

Auch wenn es nicht ausschließlich auf ältere oder sehr erfahrene Beschäftigte ausgerichtet ist, bietet dieses Modell besonders für diese Gruppe die Chance, ihre Expertise einzubringen.

sich Ältere diskriminiert fühlten, wenn aufgerufen wurde: „Weiterbildungsangebot zur Digitalisierung 55 plus.“ [...] Es ist für uns dann immer besser, die Kolleginnen und Kollegen selbst entscheiden zu lassen, was sie wollen.

Andere Unternehmen bieten nur in begrenztem Maß Qualifizierungsmaßnahmen an: In den jeweiligen Großunternehmen beschränkt sich das Angebot auf Fortbildungen innerhalb der bereits ausgeübten Tätigkeitsfelder; einige KMU haben Probleme, überhaupt Qualifizierungsmöglichkeiten anzubieten, da sie sich durch fehlende personelle und finanzielle Kapazitäten eingeschränkt sehen.

Zusätzlich nehmen Personalverantwortliche Hemmnisse bei älteren Beschäftigten wahr, sich für einen Einsatz in einem anderen Arbeitsbereich zu interessieren, da dies mit einem hohen Maß an Umgewöhnung verbunden ist. Dazu gehöre etwa die Hemmung aufseiten der Arbeitnehmer:innen, im höheren Alter bestimmte digitale Tätigkeiten neu zu erlernen. Der Geschäftsführer eines Kleinunternehmens berichtet dazu:

Wir bieten hier Schulungen an [...]. Trotzdem, wenn ich jetzt hier in meine Mannschaft gucke, die Diskussion, wenn digitale Tools nicht richtig genutzt werden, führen wir eher mit Leuten über 55. Die Jüngeren sagen: „Komm, gib her, ich mache das“. Das hat keine intellektuellen Gründe oder so, sondern ich glaube, das sind einfach limitierende Glaubenssätze: „Ich bin schon 57, ich kann das nicht mehr lernen.“

Wie eine andere Personalverantwortliche aus dem Sicherheitsmanagement betont, kann sich dies für Unternehmen als Hemmnis bei der Beschäftigung älterer Personen erweisen:

Gerade bei uns, mit vielen Über-60-Plussern oder auch Rentnern, ist es viel schwerer, ein digitales Knowledge aufzubauen oder eine digitale Lernmanagement-Plattform zu etablieren. [...] Das ist alles sehr schwierig und definitiv eine Hürde, weil sie eben nicht so digital aufgestellt sind wie die Jüngeren. Das führt im Unternehmenskontext zu vielen Workarounds. Gerade in der geballten Menge, wenn man aktiv Rentner einstellt, fängt es schon damit an: Haben sie eine E-Mail-Adresse? Können sie sich online bewerben? Das ist meistens noch der Fall, aber die Themen dahinter sind das Problem. Im Niedriglohnsektor ist es oft so, dass sie

vielleicht die Tochter bitten, das E-Mail-Postfach zu pflegen oder sich für sie zu bewerben. Das kann ich bei Schulungen aber natürlich nicht machen – da kann nicht die Tochter die Schulung übernehmen.

Des Weiteren kann das im Laufe der Jahre aufgebaute Lohnniveau, etwa durch Schichtarbeit, eine Hürde darstellen, da eine Umorientierung oft mit Einkommensverlusten verbunden ist. Die Aussicht auf ein geringeres Gehalt in einer anderen Tätigkeit kann Arbeitnehmer:innen von einem Wechsel abhalten, während zu hohe Lohnerwartungen wiederum den Arbeitgeber davon abhalten, älteren Beschäftigten neue Stellen anzubieten. Auch eine generelle Motivationslosigkeit der Arbeitnehmer:innen und damit zusammenhängende Altersbilder können hinderlich sein.

3.4.3 Flexible Arbeitszeitgestaltung

Neben einem betrieblichen Gesundheitsmanagement und Qualifizierungsmaßnahmen ist eine flexible Arbeitszeitgestaltung zentral für die Beschäftigung im Alter. Nur wenige der befragten Unternehmen gaben an, dem nicht nachkommen zu können. In den betreffenden Fällen handelt es sich um KMU, die mit Schichtmodellen arbeiten oder im Baugewerbe tätig sind.

Unternehmen, die flexible Arbeitszeitmodelle anbieten, verfolgen damit das Ziel, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen und ältere Mitarbeiter:innen auch über die Regelaltersgrenze hinaus im Betrieb zu halten. So wurde beispielsweise von Nachsicht bei der Schichtarbeit berichtet: Ältere Mitarbeiter:innen müssen keine Nachtschichten mehr übernehmen, was teilweise sogar tariflich festgelegt wurde. Ein Betrieb berichtet, dass Personen in Einzelfällen mit Begründungen wie Attest oder Schlafstörungen nicht mehr im Schichtbetrieb arbeiten müssen. Auch in Betrieben, die Zeitkonten anbieten, ergeben sich ab einem gewissen Alter besondere Vorteile, etwa die Möglichkeit, mehr Stunden auf Zeitkonten anzusparen, die später beispielsweise für längere Erholungsphasen, eine Reduzierung der Arbeitszeit oder die Pflege von Familienmitgliedern eingesetzt werden können.

Die übrigen Unternehmen kommen ihrer älteren Belegschaft entweder mit großem Spielraum für individuelle Stundenmodelle entgegen, etwa über Abrufver-

träge, die Möglichkeit zur Stundenreduzierung oder zusätzliche freie Tage anstelle von Lohnzahlungen, oder – und das gilt insbesondere für größere Unternehmen – mit einem breiten Angebot an Arbeitszeitmodellen und Zeitkonten, die lebensphasenorientiertes Arbeiten ermöglichen. So berichtet ein Großunternehmen aus der Luftfahrtbranche bei der Beschäftigung Älterer von „Einzelfällen, wo jemand nur drei Tage Lust hatte oder wo jemand nur im Winter arbeiten wollte, aber im Sommer gerne zu Hause. Und gerade da ist eine möglichst lockere Befristungsmöglichkeit sehr, sehr wichtig.“

3.4.4 Aktive Gestaltung der letzten Arbeitsjahre

Die Interviews zeigen, dass sich Unternehmen unterschiedlich stark bemühen, die Weiter- oder Wiederbeschäftigung von Mitarbeiter:innen über die Regelaltersgrenze hinaus zu ermöglichen. Die Mehrheit der Betriebe gibt an, einen Akzent auf das Thema zu setzen und dabei verschiedene Ansätze zu verfolgen. Dazu gehört neben der erwähnten Offenheit für eine flexible Umgestaltung der Arbeitszeiten und der Nutzung unterschiedlicher Beschäftigungsmodelle auch ein regelmäßiger und frühzeitiger Austausch mit den Beschäftigten.

Großunternehmen berichten hier von strukturierten Verfahren, die sie in ihrem Betrieb ab einem bestimmten Alter einsetzen. So gehen sie bei der Erreichung eines betrieblich festgelegten Alters aktiv auf die Beschäftigten zu, um gemeinsam den weiteren Verlauf der Erwerbstätigkeit sowie die Zeit darüber hinaus zu planen. Das betrieblich festgelegte Alter variiert zwischen 50 und 60 Jahren, wobei am häufigsten eine gezielte Beratung ab 60 Jahren erfolgt. Ein Großunternehmen aus der Süßwarenindustrie berichtet von einem hausinternen Konzept namens „Arbeiten in der Rente“:

In der Personalabteilung gibt es dazu Flyer, die jeder Mitarbeiter erhalten kann – beziehungsweise schicken wir sie spätestens drei Jahre vor dem geplanten Renteneintritt zu. Im Regelfall stehen wir ab dem 60. Lebensjahr mit allen Mitarbeitenden im Austausch, da es viele gibt, gerade mit DDR-Historie, die die 45 Versicherungsjahre voll haben und deutlich früher in Rente gehen können. Auch viele mit besonderen Hinter-

Flexibler Rentenübergang

Ein Unternehmen aus der Versicherungsbranche bietet das Modell *Silver Workers* an, um den Rentenübergang flexibler zu gestalten. Dabei wird frühzeitig das Gespräch mit den Mitarbeiter:innen gesucht, um deren persönliche Perspektiven und Vorstellungen zu erfahren.

Ziel ist es, erfahrene Beschäftigte nach Erreichen des Rentenalters weiterhin einzubinden, sofern auf beiden Seiten Interesse besteht und ein betrieblicher Bedarf vorliegt. In der Praxis bedeutet dies meist eine Teilzeitleistung von etwa 40 bis 60 %, wodurch ein gleitender Übergang in den Ruhestand ermöglicht wird. So wird Wissen im Unternehmen gehalten und den Beschäftigten gleichzeitig ein individueller, passender Ausstieg aus dem Berufsleben geboten.

gründen, etwa bei der Anrechnung von Arbeitszeiten oder Rentenpunkten, sind betroffen. Deshalb haben wir gesagt: Mit 60 fangen wir an und schauen, wie die Mitarbeitenden sich ihre Zukunft vorstellen und wie sie unterwegs sein wollen.

KMU hingegen setzen stärker auf individuelle Gespräche und Lösungen, etwa durch eine Flexibilisierung oder Reduzierung von Arbeitszeiten. Unabhängig von der Unternehmensgröße liegt der Schwerpunkt jedoch darauf, durch ein frühzeitig geführtes Gespräch die Motivation zum Verbleib im Betrieb zu erhöhen:

Wir sind mit allen im Dialog. Wir wissen oft über die privaten Situationen Bescheid und versuchen dann immer, Möglichkeiten zu finden, wie es am besten geht. Das kann auch schon mal mit Mitte 40, 50 anfangen, wenn so die Pflege der Eltern auf einmal ansteht, dass wir dann Arbeitszeitmodelle bauen, die in Teilzeit oder sonst irgendwas gehen. Wir versuchen, außerhalb der normalen Regelung was zu finden, damit die Person bei uns weiterarbeiten kann.

Während einige Betriebe aktiv ins Gespräch gehen und nach Lösungen suchen, um qualifizierte Fachkräfte zu halten, bleiben andere aufgrund der erwähnten wahrgenommenen Hürden passiv, insbesondere durch die Regelungen im TzBfG, was eine Weiterbeschäfti-

gung über die Altersgrenze hinaus erschwert. Generell unternehmen insbesondere die Betriebe, die sich kaum oder gar nicht vom Fachkräftemangel betroffen sehen, geringere Anstrengungen, um ältere Arbeitnehmer:innen zur Weiterarbeit im höheren Alter zu motivieren. Einige Unternehmen berichten zudem davon, dass die Mitarbeiter:innen, die noch im Betrieb bleiben möchten, sich von allein melden.

Beim Übergang in den Ruhestand spielt die Herausforderung des Wissenstransfers eine wichtige Rolle. Vierzehn Unternehmen geben an, strukturierten Wissenstransfer aktiv zu fördern. Viele setzen dabei auf altersgemischte Teams in den verschiedenen Bereichen ihres Betriebs, so auch ein Großunternehmen aus der Süßwarenindustrie:

Wir machen einmal jährlich eine Altersstrukturanalyse, die auch sehr detailliert in Fachbereiche und bis zu Anlagenteams nach unten gebrochen wird, um an der Stelle dann altersgemischte Teams einzurichten. Das heißt, das Beste ist ja Learning by Doing. Die Jüngeren auf die Hände der Alten zu gucken und umgekehrt.

Als Hemmnis erweist sich dabei nach Aussage des Personalverantwortlichen dieses Unternehmens insbesondere die Übertragung des Wissens:

Das Thema Wissen ist, wie gesagt, schwer für diese Altersklientel, weil im normalen Leben wird das nicht so systematisch abgefordert – und schon gar nicht mit dem Ansatz: „Ich hätte jetzt gerne etwas von deinem Wissen gewusst.“ Da gibt es natürlich Hürden und Hemmnisse. Der eine oder andere tut sich schlichtweg schwer, zu reden und sein Wissen zu transferieren. Ja, da gibt es verschiedene Ebenen – und das haben wir natürlich auch.

3.4.5 Differenzierter Einsatz von Altersteilzeitvereinbarungen

Altersteilzeitregelungen zur Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand werden unterschiedlich angeboten und bewertet. In der Befragung äußerten zwölf Unternehmen, keine Altersteilzeitmodelle anzubieten, darunter alle befragten KMU. Als zentrale Gründe dafür wurden insbesondere der bestehende Fachkräftemangel sowie die Gefahr eines Know-how-Verlusts genannt. Fünf Betriebe nutzen Altersteilzeitregelungen hingegen aktiv, teils auf der Grundlage tarifvertraglicher Vereinbarungen, teils in Form hauseigener Modelle. Letztere orientieren sich beispielsweise an Modellen wie „80 % Arbeitszeit bei 90 % Vergütung“ oder dem Blockmodell mit zwei bis drei Jahren Vollzeitarbeit, gefolgt von einer gleich langen Freistellungsphase. Diese Betriebe nutzen die Altersteilzeit zum einen, um ihre älteren Beschäftigten leistungsfähig an Bord zu behalten, zum anderen zum Abbau in einzelnen Betriebsbereichen.

Mehrere Unternehmen bewerten Altersteilzeitregelungen positiv, da sie als faires und transparentes Angebot wahrgenommen werden, das zur Zufriedenheit der Beschäftigten beiträgt und zugleich – sofern gewünscht – einen geordneten und sozialverträglichen Personalabbau ermöglicht. Vier Unternehmen wiesen jedoch darauf hin, dass eine abnehmende finanzielle Attraktivität der Altersteilzeit – die sich beispielsweise dann ergäbe, wenn der Arbeitgebераufstockungsbeitrag künftig nicht mehr steuer- und sozialabgabenfrei wäre – ein Hemmnis für deren Weiterführung darstellen könnte. Auf der anderen Seite äußerten sieben Betriebe, von denen keiner eine Altersteilzeit anbietet, Bedenken, denn ein derartiges Angebot könnte aus ihrer Sicht den Fachkräftemangel weiter verschärfen. Einige KMU berichteten, dass Altersteilzeit finanziell nicht attraktiv sei.

Einige Betriebe bieten jedoch auch Lebensarbeitszeitkonten an, auf denen sie Sonderzahlungen oder Gehaltsbestandteile gutschreiben lassen. Dies kann einen früheren Renteneintritt begünstigen.

3.4.6 Rekrutierung von Personen mit Rentenbezug

Die gezielte Gewinnung von Rentner:innen für die Arbeitswelt ist eine wertvolle Möglichkeit für Unternehmen, offene Stellen zu besetzen und gleichzeitig auf erfahrene sowie kompetente Fachkräfte zurückzugreifen. Drei der befragten Unternehmen gaben an, sich aktiv um die Rekrutierung von Personen mit Rentenbezug zu bemühen. Dabei handelt es sich vor allem um Großunternehmen, die über umfassende Ressourcen und einschlägige Erfahrungen verfügen. Diese Betriebe legen Wert darauf, den Bewerbungsprozess gezielt auch auf ältere Beschäftigte auszurichten, sei es durch eine direkte Ansprache in den Stellenausschreibungen, durch die Bereitstellung spezifischer Informationen, FAQs auf den Unternehmenswebseiten oder durch den Einsatz ausgefeilter Rekrutierungsstrategien, die ein kontinuierliches Monitoring einschließen. Ein Großunternehmen aus dem Verkehrssektor sagt dazu:

Das ganze Thema Marketing ist sehr groß. Ich verändere Bilderwelten. Ich zeige ganz bewusst ganz viele Role Models, die als Experten bei uns arbeiten. Wir machen da so auch nochmal Events mit unterschiedlichen Netzwerken, aber wir zeigen das auch in unseren Ausschreibungen, Bilderwelten, auf der Landingpage.

Andere befragte Unternehmen haben die gezielte Rekrutierung älterer Personen bisher nicht in Betracht gezogen. Die genannten Begründungen sind vielfältig: In den Bereichen Pflege, Reinigung, Produktion und Bau wurden die jeweiligen Arbeitsbedingungen als nicht altersgerecht eingeschätzt. Bei vier Unternehmen spielt die stereotype Zuschreibung einer fehlenden digitalen Affinität bei Älteren eine Rolle, sodass ausschließlich auf jüngere Fachkräfte gesetzt wird. Dieses Altersbild herrscht jedoch nicht in allen Betrieben, wie eine Personalerin aus dem Finanzwesen beschreibt:

Die Älteren sind aber wirklich die Erfahrungsträger. Wir hatten heute Morgen wieder das Thema – da ging es um IT-Programme, und das beherrschen nur die Älteren bei uns. Das ist natürlich Erfahrungswissen, das für uns einfach Gold wert ist und tatsächlich schwierig zu ersetzen.

Häufig wird der Bewerbungsprozess als zentrale Hürde erkannt. Schwierigkeiten sehen die Befragten im Hinblick auf die spezifische Ansprache älterer Zielgruppen, ohne Jüngere zu benachteiligen oder auszuschließen.

Andere Unternehmen sehen die Rekrutierung älterer Personen dagegen als Chance. Hervorgehoben wurden besonders die Erfahrung und die Souveränität, die älteren Bewerber:innen zugeschrieben werden. Die Personalerin eines Unternehmens im Sicherheitssektor berichtet dazu:

Wir hatten kürzlich einen 80-Jährigen im Interview. Im Gespräch war alles super, und irgendwann sagte er: „Sie stört auch gar nicht mein Lebensalter.“ Da habe ich nochmal runtergescrollt und gesagt: „Offen gestanden, tut mir leid, ich habe das auf den ersten Blick gar nicht gesehen.“ Grundsätzlich interessiert mich das aber auch gar nicht mehr – wir stellen hier jeden ein, jeder ist gleichwertig. Als ich dann gesehen habe, dass er entweder 80 oder 82 war, habe ich gefragt: „Inwiefern ist das für Sie ein Problem?“ Er hatte sich ja beworben – und zwar für Vollzeit im Schichtmodell, also Früh-, Mittag-, Nachtschicht. Ihm war einfach langweilig. Er sagte, er habe sein ganzes Leben lang gearbeitet, war immer nebenbei tätig, hat keine Enkelkinder, keine Verpflichtungen und sei bereit für alle Schandtaten – so hat er es gesagt. Ich meinte: „Okay, alles klar, dann kommen Sie zum Probetag vorbei.“ Und ich habe ihn dann auch eingestellt. Wenn jemand arbeiten möchte, kann er unbegrenzt hinzuverdienen – dann stelle ich ihn auch in Vollzeit ein. Und wenn das klappt, kann er von mir aus auch so viel arbeiten, wie er möchte. Natürlich schauen wir, dass wir das nicht ausreizen, aber ich finde es trotzdem schön, auch solche Aktionen zu haben. Das zeigt, dass man trotz hohem Alter noch sehr fit sein kann. Aber ich merke, dass viele andere Unternehmen die Tür schon verschließen und sagen: „Nee, das ist zu risikobehaftet. Was mache ich denn mit dem? Muss ich den noch weiterbilden?“ Das sehe ich ehrlich gesagt gar nicht so. Wenn jemand umgekehrt kommt und sagt: „Ich möchte einfach nebenher nochmal ein bisschen unter Leute“, haben wir auch viele Minijobber, die Stadionsicherheit machen, bei Fußballspielen oder Empfangstätigkeiten übernehmen. Das wird gern angenommen. Die sind dann froh, haben einen Tag, an dem sie rauskommen, unter Menschen sind, auch unter Gleichgesinnten.

Sechs der befragten Unternehmen machen bereits von bestehenden arbeitsmarktpolitischen Instrumenten Gebrauch, die von den Agenturen für Arbeit oder den Jobcentern angeboten werden. Sie berichteten darunter vor allem von Eingliederungszuschüssen, Bildungsgutscheinen oder Veranstaltungen, die sich gezielt an (Früh-)Rentner:innen richten, um diese für eine Rückkehr in die Arbeitswelt zu gewinnen. Die Erfahrungen mit diesen Förderinstrumenten stellen sich jedoch als heterogen dar: Während einige Unternehmen von positiven, produktiven und unkomplizierten Abläufen berichten, beschreiben andere die Verfahren als mühsam, zeitaufwendig und letztlich wenig lohnend.

Rekrutierung vor und nach dem Ruhestand

Ein Betrieb aus der Luftfahrttechnik hat mit seinem *Senior Expert Programm* ein spezielles Angebot geschaffen, um Fachkräfte auch über den Renteneintritt hinaus einzubinden. Ziel ist es, erfahrene Mitarbeiter:innen im Ruhestand für eine Wieder- und Weiterbeschäftigung zu gewinnen und ihre Expertise weiterhin nutzbar zu machen.

Offene Stellen sind grundsätzlich auch für Senior Experts ausgeschrieben und werden zusätzlich auf einer eigenen Plattform hervorgehoben. Um bürokratische Hürden gering zu halten, können sich Interessierte unkompliziert per E-Mail bewerben und erhalten individuelle Unterstützung im Prozess. Häufig erfolgt die Ansprache auch über bestehende Kontakte aus den Abteilungen, in denen Fachkräftebedarf besteht. In der Regel sind diese Beschäftigungsverhältnisse befristet und ermöglichen so eine flexible, bedarfsorientierte Einbindung erfahrener Fachkräfte.

3.5 Wünsche an die Politik

Zum Ende der Befragung wurden die Teilnehmenden gebeten, in Bezug auf die Frage, wie die Weiter- und Wiederbeschäftigung Älterer aus ihrer Sicht erleichtert werden könnte, ihre Wünsche oder Erwartungen an die Politik zu formulieren.

Ein zentrales Anliegen sind finanzielle Anreize: Zehn Betriebe sprachen sich dafür aus, die wirtschaftlichen Vorteile einer Erwerbsbeteiligung für Beschäftigte im Rentenalter zu erhöhen. Angesprochen wurde unter anderem die Reduzierung von Sozialabgaben.

Und nach Erreichen der Regelaltersgrenze, wenn in dem Fall dann der Arbeitgeber fast benachteiligt wird und sie quasi eine allgemeine Stützung der Rentenkasse oder Ähnliches darstellen, da würde ich dann eher vorschlagen, dass man das auch für die Arbeitgeber attraktiver gestaltet und die 9,3 % für den Arbeitgeber, die auch individuell die Rente des Arbeitnehmers nicht erhöhen, einfach komplett zu streichen.

Das Modell der Aktivrente wurde von sieben Befragten befürwortet. Ein Personalleiter eines Großunternehmens aus der Luftfahrtbranche gab an:

Ich persönlich würde mir wünschen, dass wir 5000 Euro hätten, weil das schon eine weitaus größere Zahl von Beschäftigten abdecken würde, und dass sie vielleicht auch in Vollzeit wiederkehren. Weil, auch bei uns ist der Regelfall eher, dass Mitarbeitende in Teilzeit tatsächlich wiederkommen oder weiterbeschäftigt werden wollen. Und wir hätten sie natürlich lieber in Vollzeit, und vermutlich auch die Politik, dass da noch länger weitergearbeitet wird und noch mehr volkswirtschaftliches Wachstum generiert wird. Und auch für uns wäre es ein Anreiz, aber wenn man jetzt nur die 2000 Euro nimmt, wäre das bei unseren Durchschnittsverdiensten wahrscheinlich dann in der Regel tatsächlich nur so hoch, wie sie auch steuerfrei dazuverdienen können. Aber es wäre dann irgendwas zwischen 30, 40, 50 % Stellenanteil, würde ich prognostizieren. Und dadurch würde man eine Teilzeit fördern und da wird es kaum Fälle geben, wo Rentner in Vollzeit wiederkehren würden.

Darüber hinaus plädierten einige Unternehmen für die Einführung zusätzlicher Anreize wie Boni oder Prämien, um die Weiterarbeit nach dem Renteneintritt attraktiver zu gestalten.

In Bezug auf die rechtlichen Rahmenbedingungen äußerten sieben Unternehmen Verbesserungsbedarf. Genannt wurde insbesondere eine größere Transparenz und Klarheit der geltenden Regelungen, etwa in Bezug auf die rechtliche Stellung weiterarbeitender Rentner:innen. Hier sehen besonders KMU ein Problem. So wünscht sich der Geschäftsführer eines Kleinunternehmens: „... eine Reduktion von Regeln und einfache Vorgaben. Ich überlasse das Steuerberatern oder unserer Lohnbuchhaltung, weil ich das Gefühl habe, die Zeit und vielleicht auch die Kompetenz, das alles zu verstehen, habe ich gar nicht.“

Eine Erwartung, die wiederholt geäußert wurde, war die Aufhebung des Vorbeschäftigungsverbots, die im Rahmen des Rentenpakets umgesetzt werden soll. Ein Unternehmen aus der Luftfahrttechnik gab an, sich die Aufhebung des Vorbeschäftigungsverbots nach dem TzBfG schon ab dem 63. Lebensjahr und nicht erst mit Erreichen der Regelaltersgrenze zu wünschen. Bisher wird dies jedoch als Altersdiskriminierung gewertet. Zudem würde die Möglichkeit einer sachgrundlosen Befristung Unternehmen in die Lage versetzen, ältere Beschäftigte unkompliziert und kurzfristig einzustellen, ohne aufwendige Begründungen anzugeben oder ohne langfristige Bindungen eingehen zu müssen.

Zudem wurde eine Flexibilisierung des Arbeitszeitgesetzes von den Betrieben als wichtige Maßnahme genannt, da die Arbeitszeiten schließlich entscheidend seien, um den individuellen Bedürfnissen älterer Beschäftigter, etwa Teilzeitwünschen oder wechselnden Einsatzzeiten, gerecht zu werden und gleichzeitig den betrieblichen Anforderungen nachzukommen. Dies betont auch der Personaler eines Großunternehmens im Bereich der öffentlichen Infrastruktur:

Für mich ist es wirklich wichtig, vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Wettbewerbsfähigkeit, die das Rechtssystem auch irgendwo gewährleisten muss, dass man insgesamt mehr Flexibilität bietet. Also die Wünsche und auch die Anforderungen der Wirtschaft sind sehr vielfältig, und es macht keinen Sinn, im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes, im Rahmen auch anderer Bestimmungen auch im Bereich der Teilzeit und Befristung oder auch im Bereich des Kündigungsschutzes immer noch von dem klassischen Industriearbeitsverhältnis auszugehen, so wie ich es in der Montan- und Elektroindustrie oder Ähnliches über Jahrzehnte gewohnt bin, mit klaren Schichtplänen, mit einem klaren Arbeits- und Erwerbsleben. Das ist nicht das, was die Menschen wollen, und auch nicht das, was die Wirtschaft benötigt, sondern da braucht man mehr Flexibilität und mehr Raum für individuelle Lösungen zwischen Arbeitgeber und Belegschaft, beziehungsweise man kann das auch gerne in die Hände der betrieblichen Mitbestimmung geben. Aber ich halte es auch für schwierig, dass man vonseiten des Gesetzgebers zu detaillierte und zu starre Strukturen schafft. Das macht keinen Sinn und da muss man wegkommen. Das würde vieles vereinfachen. Auch im Umgang mit Beschäftigung älterer Menschen, weil, gerade ältere Menschen haben ja noch mehr individuelle Anforderungen auch aufgrund ihres Alters, aufgrund ihres Renteneintritts oder auch ihrer Situation.

Ein Personalleiter aus einem Kleinunternehmen schlägt eine ähnliche Regelung wie die in Österreich geltende vor, die eine tätigkeitsorientierte Berechnung des Rentenalters vorsieht, die sogenannte Schwerarbeitspension (siehe Infokasten). Dies wäre insbesondere für Betriebe hilfreich, in denen die Arbeit mit hoher körperlicher Belastung einhergeht, damit Beschäftigte, deren körperliche Konstitution ein Arbeiten bis zum regulären gesetzlichen Renteneintrittsalter nicht zulässt, früher in Rente gehen können.

Neben finanziellen und rechtlichen Fragen wurde auch die Rolle von Information und Kommunikation betont. Sechs Unternehmen forderten einen intensiveren Dialog zwischen Politik, Betrieben und Öffentlichkeit. Ziel sollte es sein, Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten abzubauen, umfassend über rechtliche und praktische Möglichkeiten zu informieren und gleichzeitig das Bewusstsein für die Dringlichkeit der Fachkräftesicherung im demografischen Wandel zu schärfen.

Außerdem fehle Klarheit in der Rechtslage bezüglich der Ansprache von Rentner:innen in Stellenausschreibungen, um jegliche Form der Altersdiskriminierung zu vermeiden. Auch hier müsste klar definiert werden, inwiefern Ausschreibungen ausschließlich an ältere Beschäftigte oder an Personen ab einem bestimmten Alter adressiert sein dürfen.

Insgesamt wird deutlich, dass sich die Unternehmen ein Bündel aus finanziellen Anreizen, rechtlicher Klarheit, Bürokratieabbau und gesellschaftlicher Sensibilisierung wünschen, um die Potenziale älterer Personen im und vor dem Rentenalter künftig besser für den Arbeitsmarkt zu erschließen.

Schwerarbeitspension

Die Schwerarbeitspension in Österreich ermöglicht einen **frühzeitigen Pensionsantritt ab dem 60. Lebensjahr**, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind (Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, 2025):

- **mindestens 45 Versicherungsjahre** (540 Monate),
- **mindestens zehn Jahre Schwerarbeit** (120 Monate innerhalb der letzten 20 Jahre).

Schwerarbeit umfasst Tätigkeiten unter besonderen körperlichen oder psychischen Belastungen, zum Beispiel Schicht- oder Wechseldienst (vor allem Nachtarbeit), Arbeit unter Hitze, Kälte oder chemischen Einflüssen, schwere körperliche Arbeit, belastende Pflegearbeit (zum Beispiel Hospiz- oder Palliativpflege).

4 Erkenntnisse und Implikationen

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung zeigen ein vielschichtiges Bild hinsichtlich der betrieblichen Praxis und der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Weiter- und Wiederbeschäftigung älterer Personen. Dabei lassen sich mehrere zentrale Ergebnisse und Implikationen ableiten.

Unterschiedliche Betroffenheit durch den Fachkräftemangel

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Beschäftigung älterer Personen sind nicht einheitlich. Die vorliegende Erhebung zeigt, dass bestimmte Branchen sowie Organisationen mit einer offenen Haltung gegenüber älteren Beschäftigten weniger stark betroffen zu sein scheinen. Die Einschätzung der eigenen Betroffenheit vom Fachkräftemangel steht in engem Zusammenhang mit der Notwendigkeit, ältere Personen zu beschäftigen: Eine wahrgenommene höhere Betroffenheit der Unternehmen geht einher mit einem größeren Vorwissen sowie praktischen Erfahrungen im Umgang mit rechtlichen Regelungen. In der Tendenz reflektieren diese Unternehmen rechtliche Hürden stärker proaktiv und entwickeln gezielte Maßnahmen, um ältere Beschäftigte länger im Erwerbsleben zu halten. Dies legt nahe, dass die Sensibilisierung für demografische Herausforderungen ein zentraler Hebel für die betriebliche Innovationsbereitschaft im Umgang mit Altersdiversität sein kann.

Darüber hinaus zeigen sich Unterschiede in der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer:innen in Abhängigkeit von ihrem Qualifizierungsniveau und den ausgeübten Tätigkeiten. Dies passt zum Befund anderer wissenschaftlicher Studien (z. B. Anlauff u. Felder, 2021), wonach Beschäftigte in höherqualifizierten Tätigkeiten tendenziell eher mit Erfahrungswissen und Potenzial zum Wissenstransfer assoziiert werden, während Mitarbeiter:innen in Bereichen mit geringeren Qualifikationsanforderungen mit zunehmendem Alter eher als Kostenfaktor wahrgenommen werden.

Rechtliche Rahmenbedingungen komplex und unsicher

Die rechtlichen Regelungen zur Weiter- und Wiederbeschäftigung stellen nur teilweise ein Hemmnis für die Unternehmen dar, ältere Personen zu beschäftigen. Einige Unternehmen empfinden die Komplexität des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) als hinderlich, andere zeigen dagegen, dass diese Regelungen in der Praxis nur selten zu konkreten Problemen führen. Auffällig ist, dass ein Teil der Personalverantwortlichen nur über begrenzte Kenntnisse der rechtlichen Details verfügt. Dies kann in Bezug auf die Frage, welche Regelungen im Detail bei der Vereinbarung von Arbeitsverhältnissen für Ältere im Ruhestand zu beachten sind, zu Unsicherheit führen. Gleichzeitig zeigt sich eine differenziertere Bewertung rechtlicher Regelungen durch Befragte mit vertiefter juristischer Expertise, die dabei häufiger auf potenzielle Risiken sowie bestehende Unsicherheiten hinweisen. Ein möglicher Schluss lautet, dass sowohl fehlendes Wissen als auch ein vertieftes Verständnis zu unterschiedlichen Formen der Unsicherheit im Umgang mit rechtlichen Rahmenbedingungen führen können. Je einfacher und transparenter die rechtlichen Rahmenbedingungen sind, desto größer ist die Möglichkeit für Unternehmen, diese zu berücksichtigen und zu nutzen.

Das KSchG und das TzBfG bieten einerseits wichtige Schutzfunktionen, insbesondere gegen Altersdiskriminierung und missbräuchliche Befristungen, andererseits besteht in der betrieblichen Praxis der Bedarf, flexiblere Regelungen treffen zu können. Besonders das Vorbeschäftigungsverbot sowie die Sachgrundbefristung werden von Unternehmen als Hemmnisse wahrgenommen, da sie die Gestaltung von Anschlussbeschäftigungen nach dem Eintritt in den Ruhestand unnötig einschränken können. Unternehmen betonen, dass ein ausreichender Gestaltungsspielraum essenziell ist, um individuell und altersgerecht auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigter eingehen zu können. Das Spannungsfeld zwischen dem Schutz der Arbeitnehmer:innen und dem Wunsch nach mehr Flexibilität für

das betriebliche Personalmanagement stellt folglich eine zentrale Herausforderung dar. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen rechtlichem Schutz und betrieblicher Flexibilität ist für die Gewährleistung fairer Arbeitsbedingungen und eine nachhaltige Beschäftigung älterer Arbeitnehmer:innen entscheidend.

Der geplante Wegfall des Vorbeschäftigungsverbots für ältere Arbeitnehmer:innen bei Erreichen der Regelaltersgrenze kann hier eine wichtige Entlastung darstellen und neue Gestaltungsspielräume eröffnen. Er trägt dazu bei, die Beschäftigung älterer Personen zu erleichtern, etwa durch weniger freie Mitarbeit, weniger Minijobs und mehr reguläre Beschäftigungsverhältnisse.

Eine weitere Regelung des Rentenpakets 2025, die zukünftig einen Anreiz für eine Beschäftigung neben dem Bezug einer Altersrente darstellen könnte und somit dem häufiger geäußerten Wunsch nach finanziellen Anreizen entsprechen könnte, ist die Aktivrente. Mit diesem Vorhaben können Rentner:innen neben dem Rentenbezug nach Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters bis zu 2000 Euro steuerfrei hinzuverdienen; so soll zugleich dem Fachkräftemangel und der Rentenproblematik entgegengewirkt werden. Ein Teil der Befragten befürwortet die Aktivrente – auch wenn vorliegende wissenschaftliche Untersuchungen keine allzu großen Effekte erwarten (Bach et al., 2025).

Die Pflicht zur Zahlung von Sozialabgaben kann ambivalent bewertet werden. Einerseits wird sie von Unternehmen als Kostenfaktor wahrgenommen, andererseits stellt sie einen wichtigen Beitrag zur Stabilität des Sozialsystems dar. Rentner:innen haben keinen Anspruch auf Arbeitslosengeld, und ihre Renten steigen durch die Beschäftigung nur dann, wenn sie freiwillig weiterhin Beiträge leisten. Allerdings könnte ein vollständiger Wegfall der Arbeitgeberbeiträge zu einer Ungleichbehandlung führen, da ältere Beschäftigte dann als kostengünstigere Arbeitskräfte erscheinen und jüngere Mitarbeiter:innen benachteiligt würden.

Betriebliche Maßnahmen nur selten spezifisch für Ältere

Finanzielle Anreize spielen in der Debatte eine große Rolle, jedoch sind gezielte Weiterbildungsangebote, ein systematisches Gesundheitsmanagement sowie eine wertschätzende Unternehmenskultur, um ältere Mitarbeiter:innen gesund zu halten und zum weiteren Arbeiten zu motivieren, ebenfalls entscheidend. Diese Maßnahmen wirken auf relevante Einflussfaktoren wie den individuellen Gesundheitszustand, die Zufriedenheit mit der Arbeit sowie Aspekte wie Sinnstiftung und Begeisterung im beruflichen Alltag ein (Hammermann et al., 2024b).

In der Praxis zeigt sich, dass betriebliche Maßnahmen in der Regel für die gesamte Belegschaft angeboten werden. Gezielt auf ältere Beschäftigte ausgerichtete Maßnahmen sind selten. Kleinere Betriebe sind durch den in der Regel engeren Kontakt zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten im Vorteil, wenn es darum geht, auf individuelle Bedürfnisse älterer Mitarbeiter:innen einzugehen – was von jenen häufig als Anerkennung und Wertschätzung wahrgenommen wird. In größeren Unternehmen hingegen ist das Spektrum betrieblicher Maßnahmen tendenziell breiter, doch damit ist nicht garantiert, dass diese Maßnahmen auch für ältere Beschäftigte relevant sind.

Die alter(n)sensible Ausgestaltung betrieblicher Maßnahmen bietet Führungskräften eine gute Möglichkeit, das Beschäftigungspotenzial ihrer älteren Mitarbeiter:innen zu heben. Positiv zu vermerken ist, dass viele der befragten Betriebe meist ab einem Alter von 60 Jahren ihrer Beschäftigten das Gespräch mit diesen suchen. Dies ist ein ermutigendes Zeichen und deutet darauf hin, dass ältere Mitarbeiter:innen zunehmend als wertvolle Ressource wahrgenommen werden. Aufgrund der demografischen Entwicklung dürfte sich diese Praxis zukünftig weiter verstärken.

Altersteilzeitregelungen werden in der Praxis vor allem von Großunternehmen angeboten, häufig im Zusammenhang mit Personalabbaumaßnahmen. In der Regel führt eine Altersteilzeitregelung dazu, dass Beschäftigte bereits vor dem Erreichen der Regelaltersgrenze ihre Arbeitszeit reduzieren und früher aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Vor diesem Hintergrund verzichten insbesondere die kleinen und mittleren befragten Unternehmen, aber auch die Großunternehmen, auf

das Angebot von Altersteilzeitmodellen – zum einen, weil die angespannte Fachkräftesituation den vorzeitigen Austritt erfahrener Beschäftigter erschwert, zum anderen, weil die mit solchen Modellen verbundenen Aufstockungszahlungen zusätzliche Kosten verursachen. Insgesamt dient die Altersteilzeit in der betrieblichen Praxis weniger als Instrument zur Förderung längerer Erwerbstätigkeit denn als Unterstützung des gleitenden Übergangs in den Ruhestand.

Gute betriebliche Praxis zeigt sich dort, wo Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle, gezielte Weiterbildungsangebote, eine strukturierte Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand sowie eine altersfreundliche Rekrutierung betreiben. Diese Maßnahmen tragen dazu bei, ältere Beschäftigte länger im Erwerbsleben zu halten und deren Potenziale besser zu nutzen.

Altersstereotype als Bremse

Viele der befragten Unternehmen schätzen die Erfahrung und das Wissen älterer Beschäftigter. Bei einem zu geringen Fokus auf die Thematik kann sich der Vorgang des Wissenstransfers jedoch als unstrukturiert erweisen und zur Hürde werden. Zudem bestehen vielfach altersbezogene Vorurteile und Stereotype, die sich negativ auf die Beschäftigungschancen auswirken. Problematische Altersbilder bestehen sowohl aufseiten der Personalverantwortlichen als auch bei den älteren Beschäftigten selbst. Laut den Interviewpartner:innen besteht bei vielen älteren Beschäftigten Zurückhaltung, wenn es darum geht, sich auf neue Arbeitsbereiche einzulassen. Diese Zurückhaltung wird häufig damit begründet, dass Veränderungen mit einem hohen Maß an Umgewöhnung verbunden sind und sich die Betroffenen selbst als weniger anpassungs- oder

lernfähig einschätzen, unabhängig von ihren tatsächlichen Fähigkeiten. Daraus ergibt sich nicht nur eine praktische Herausforderung, sondern es ist auch Ausdruck einer sich selbst verstärkenden psychologischen Barriere. Damit wird deutlich, dass sowohl strukturelle als auch individuelle und kulturelle Faktoren die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen beeinflussen. Altersdiskriminierung durch überkommene Altersbilder wirkt als innerbetriebliche Bremse, die die Nutzung der Potenziale älterer Mitarbeiter:innen behindert. Wie ein Interviewpartner aus einem Pharmaunternehmen treffend formuliert, geht es um mehr als nur rechtliche und betriebliche Fragen:

Wir haben immer wieder die Diskussion in der Politik über das Verhalten der Arbeitenden, und das finde ich manchmal sehr bedenklich – wenn man dann hört: „Die sind faul“ oder „Die sind alt“. Ich glaube, das ist stark im politischen und gesellschaftlichen Kontext verankert. Jeder, der weiterhin Lust an der Arbeit hat, ist für den Arbeitsmarkt eine wertvolle Person. Es geht vielmehr darum, wie wir die Gesellschaft insgesamt weiter voranbringen können. Und da hilft es wenig, wenn man die Diskussion teilweise sehr polemisch führt.

5 Resümee und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Befragung geben einen differenzierten Einblick in bestehende Herausforderungen und Handlungsbedarfe aus Unternehmenssicht. Sie legen nahe, dass rechtliche Hürden allein nicht ausschlaggebend dafür sind, dass die Potenziale für die Beschäftigung Älterer bis zum Rentenalter und auch darüber hinaus nur teilweise genutzt werden. Vielmehr bedarf es neben deren Abbau einer stärkeren Sensibilisierung und Unterstützung der Unternehmen, etwa durch Informationskampagnen, Beratungsangebote und politische Initiativen zur Förderung einer alter(n)s-gerechten Arbeitsgestaltung. Auch die Auseinandersetzung mit gesellschaftlich verankerten Altersbildern ist zentral, um langfristig eine Kultur der Wertschätzung und Chancengleichheit zu etablieren.

Aufgrund des qualitativen Studiendesigns sind die Erkenntnisse zwar nicht repräsentativ, aber auch andere Studien (Bertelsmann Stiftung, 2024) zeigen, dass Politik und Wirtschaft gefordert sind, bessere Rahmenbedingungen zu schaffen. Zur Ableitung branchenspezifischer Erkenntnisse wäre eine ergänzende Untersuchung erforderlich, die insbesondere Branchen-, Größen- und regionale Unterschiede systematisch erfasst. Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen für Politik und Wirtschaft vorgestellt.

5.1 Handlungsempfehlungen für die Politik

Um die Beschäftigung älterer Menschen gezielt zu fördern, ergeben sich für politische Entscheidungsträger:innen die folgenden Empfehlungen:

- **Finanzielle Anreize ausbauen:** Die mit dem Rentenpaket 2025 geplante Aktivrente stellt einen Schritt dar, die Erwerbsbeteiligung im Rentenalter attraktiv zu machen. Allerdings dürfte eine rein steuerrechtliche Anpassung nicht ausreichen, um eine spürbare Wirkung zu erzielen. Entscheidend ist, dass die finanziellen Vorteile für ältere Beschäftigte und Arbeitgeber transparent und verlässlich abschätzbar sind, insbesondere vor dem Hintergrund des Wegfalls der Hinzuverdienstgrenze bei der Rentenanzrechnung.
- **Gesetzliche Anpassungen des Teilzeitbefristungsgesetzes (TzBfG):** Die im Rentenpaket 2025 geplante Änderung des TzBfG erleichtert die Wiederbeschäftigung von Rentner:innen beim ehemaligen Arbeitgeber und ist somit ein Schritt in die richtige Richtung. Auch der Wegfall des Vorbeschäftigungsverbots bereits in den Jahren vor Erreichen der Regelaltersgrenze kann eine Möglichkeit sein, den Übergang in Anschlussbeschäftigungen flexibler zu gestalten. Allerdings bleibt die Neuaufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses älterer Arbeitnehmer:innen bei einem anderen Arbeitgeber bislang unberücksichtigt. Befristungen allein aufgrund des Lebensalters gelten rechtlich als altersdiskriminierend und stehen mit den derzeitigen Regelungen des TzBfG nicht in Einklang. Auch solche externen Neueinstellungen dürften angesichts des demografischen Wandels an Bedeutung gewinnen. Es braucht daher weitergehende Anpassungen des TzBfG, die auch flexible und rechtssichere Neueinstellungen von Rentner:innen ermöglichen und für Unternehmen attraktiv gestalten.
- **Rechtssicherheit schaffen und Komplexität reduzieren:** Eine gezielte Vereinfachung steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Regelungen zur Beschäftigung im Rentenalter würde nicht nur die administrative Belastung senken, sondern auch die Bereitschaft zur Weiterbeschäftigung im Rentenalter erhöhen. Klare, transparente und leicht handhabbare Vorgaben sind entscheidend, um rechtliche Unsicherheiten für Arbeitgeber zu vermeiden und die Beschäftigung über das Renteneintrittsalter hinaus attraktiver zu gestalten.
- **Mehr Flexibilität ermöglichen mit klareren Leitlinien:** Beschäftigungsmodelle für ältere Arbeitnehmer:innen, insbesondere für Rentner:innen, sollten flexibler gestaltbar und gleichzeitig rechtssicher sein, hinsichtlich sowohl der Arbeitszeitgestaltung als auch der Vertragsformen, etwa bei Befristungen oder freier

Mitarbeit. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Schutz und Gestaltungsspielraum muss geschaffen werden: Gesetzgeber und Branchenverbände sollten gemeinsam prüfen, ob bestehende Regelungen wie das Vorbeschäftigungsverbot für Rentner:innen angepasst werden können, ohne den Diskriminierungsschutz zu gefährden.

- **Positive Altersbilder fördern:** Es braucht politische Impulse zur Rekrutierung älterer Personen durch neue Leitbilder und gute Praxisbeispiele, um deren Beschäftigung zu stärken und wertschätzende und realistische Altersbilder in der Arbeitswelt zu etablieren. Die Leitbilder und Beispiele sollten die Vielfalt und Leistungsfähigkeit älterer Personen sichtbar machen und die Vorteile altersgemischter Teams verdeutlichen. Ergänzend sind öffentlichkeitswirksame Kampagnen ratsam, um bestehende Altersstereotype sowohl bei Personalverantwortlichen als auch bei älteren Beschäftigten selbst zu hinterfragen und abzubauen.

5.2 Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft

Für betriebliche Entscheidungsträger:innen, insbesondere Personalverantwortliche und Geschäftsführer:innen, ergeben sich die folgenden konkreten Empfehlungen zur Gestaltung altersfreundlicher Arbeitsbedingungen und zur gezielten Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeiter:innen:

- **Alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen und Weiterbildung:** Ältere Mitarbeiter:innen profitieren besonders von präventiven und gesundheitsfördernden Programmen wie ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung, Bewegungsangeboten oder Gesundheitschecks. Auch sollten Betriebe sicherstellen, dass die technische Ausstattung und die Arbeitsumgebung an die individuellen Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter:innen angepasst werden, zum Beispiel durch ergonomische Maßnahmen wie höhenverstellbare Möbel, größere Displays, intuitive Softwarelösungen oder angepasste Schutzausrüstungen. Bei Weiterbildungsangeboten sollten ältere Mitarbeiter:innen zudem aktiv eingebunden werden, um ihre Beschäftigungsfähigkeit aufrechtzuerhalten und ihnen Wertschätzung zu signalisieren. In kleineren Betrie-

ben können maßgeschneiderte Angebote eine gute Lösung sein. In größeren Betrieben sind strukturierte Maßnahmen wie alter(n)sgerechte Weiterbildungsprogramme, Gesundheitsinitiativen oder altersdiverse Projektteams praktikabler. Grundsätzlich sollten die Maßnahmen für alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen und Angebote über verschiedene Kanäle kommuniziert werden, um alle zu erreichen, und so gestaltet sein, dass sie keine Altersgruppe ausschließen. Eine zu starke Fokussierung kann als diskriminierend wahrgenommen werden, eine zu allgemeine Ansprache dagegen als wenig relevant.

- **Mehr zeitliche Flexibilität bieten:** Flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Teilzeit oder projektbezogene Arbeit ermöglichen eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und persönlichen Belangen. Ältere Beschäftigte können ihre Arbeitsbelastung individueller steuern und beispielsweise Pflegeaufgaben oder gesundheitliche Anforderungen besser berücksichtigen, was sowohl ihre Beschäftigungsfähigkeit als auch die betriebliche Kontinuität stärkt.
- **Wertschätzung kommunizieren und Motivation stärken:** Ältere Mitarbeiter:innen sollten frühzeitig darin bestärkt werden, ihre berufliche Erfahrung weiterhin in das Unternehmen einzubringen. Dazu gehört, aktiv das Gespräch mit ihnen zu suchen und deutlich zu machen, dass ihre Kompetenzen, ihr Wissen und ihre Beiträge von den Unternehmen geschätzt und gebraucht werden. Eine offene und respektvolle Kommunikation sowie eine sichtbare Anerkennung ihrer Leistungen können ihre Motivation erhalten und ihre Entscheidung für eine längere Erwerbstätigkeit positiv beeinflussen.
- **Übergang in den Ruhestand aktiv gestalten:** Der Übergang in den Ruhestand sollte frühzeitig geplant und bewusst gestaltet werden. Dies sollte nicht nur organisatorisch geschehen, sondern auch im Hinblick auf einen strukturierten Wissenstransfer. Dazu ist es sinnvoll, frühzeitig eine Übergangsphase einzuplanen, in der ältere Mitarbeiter:innen ihr Erfahrungswissen weitergeben können, etwa durch Generationen-Tandems, in denen sie mit jüngeren Kolleg:innen zusammenarbeiten, oder durch den Einsatz in Senior-Expert-Programmen, die gezielt auf projektbezogene Beratung und Wissensteilung setzen.

- **Betriebsklima reflektieren und fürs Alter sensibilisieren:** Um ein altersfreundliches Arbeitsumfeld zu schaffen, sollten Unternehmen regelmäßig über Erfahrungen mit Altersdiskriminierung sprechen und Befragungen zu Altersbildern sowie zur Häufigkeit altersbezogener Diskriminierung im Betrieb durchführen. Altersbezogene Vorurteile herrschen oft unbewusst vor und können die Zusammenarbeit und Personalentscheidungen negativ beeinflussen. Ein offener Austausch von Führungskräften und Mitarbeiter:innen darüber schärft zum einen das Bewusstsein für oft übersehene Formen von Altersdiskriminierung, zum anderen stärkt es das Vertrauen in eine faire Unternehmenskultur und ermöglicht es, Probleme frühzeitig zu erkennen und zu lösen. Die Ergebnisse betrieblicher Befragungen können außerdem eine wichtige Grundlage bieten, um gezielte Maßnahmen und Trainings zur Verbesserung des Betriebsklimas abzuleiten und eine Kultur der Wertschätzung und Gleichbehandlung zu fördern.
- **Ältere Menschen gezielt rekrutieren:** Eine bewusste Rekrutierung älterer Bewerber:innen ist empfehlenswert. Dazu gehört, eigene Vorbehalte zu reflektieren, die Erfahrung älterer Menschen als Ressource anzuerkennen und Stellenanzeigen altersfreundlich zu gestalten, sowohl sprachlich als auch im Hinblick auf die Zugänglichkeit. Die Möglichkeit nichtdigitaler Bewerbungswege ist hier ein wichtiger Baustein, sofern digitale Kompetenzen für die jeweilige Tätigkeit nicht erforderlich sind.

Anhang: Methode und Stichprobe

Zielsetzung der Studie

Das Ziel der vorliegenden Studie war es, Hürden bei der Wieder- und Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer:innen zu identifizieren, um darauf basierend Handlungsempfehlungen und Reformbedarfe aufzuzeigen. Im Mittelpunkt standen die Erfassung von Erfahrungen und Einschätzungen aus der Praxis sowie die Wahrnehmung der strukturellen Rahmenbedingungen, die sich auf die Beschäftigungsfähigkeit älterer Menschen auswirken. Der qualitative Forschungsansatz ermöglicht hierbei, subjektive Einschätzungen, Erfahrungswerte und betriebliche Perspektiven differenziert zu erfassen und einzuordnen.

Stichprobe und Auswahlverfahren

Für die Studie wurden 17 Unternehmen unterschiedlicher Größe in Deutschland ausgewählt, von denen 13 als Großunternehmen (ab 250 Mitarbeiter:innen) und vier als klein- oder mittelständisches Unternehmen (bis zu 250 Mitarbeiter:innen) einzustufen sind. Die Spannweite der Beschäftigtenzahlen reichte von 15 bis 211.000. Die Unternehmen stammen aus den folgenden Branchen:

- Automatisierungstechnik,
- Bau,
- Beratung,
- Einzelhandel,
- Facility-Management,
- Finanzdienstleistung,
- Luftfahrttechnik,
- optoelektronische Industrie,
- Metallindustrie,
- öffentliche Infrastruktur,
- Pflege,
- Pharmazeutik,
- Sicherheitsmanagement,
- Verkehr,
- Süßwaren.

Die Interviews wurden jeweils mit Personalverantwortlichen oder Führungskräften geführt, die durch ihre Position einen direkten Einblick in betriebliche Entscheidungen zur Personalentwicklung und -planung hatten. Die Unternehmen bilden in ihrer Auswahl und Anzahl keinen Querschnitt der deutschen Unternehmenslandschaft. Obwohl die qualitative Studie deshalb nicht auf statistische Repräsentativität abzielt, wurde bei der Auswahl der Unternehmen auf thematische Sättigung und eine ausgewogene Streuung der Unternehmensprofile geachtet, um zentrale Muster und Unterschiede identifizieren zu können.

Erhebungsmethode und Interviewdurchführung

Die Datenerhebung erfolgte mittels halbstrukturierter, leitfadengestützter Interviews, die es ermöglichten, sowohl zentrale Themenbereiche systematisch zu erfassen als auch individuelle Perspektiven und Erfahrungen der Gesprächspartner:innen einzubeziehen. Der Interviewleitfaden wurde auf der Basis von Literatur und Vorrecherche erstellt und behandelt unter anderem die folgenden Themenfelder:

- Beschäftigung älterer Personen,
- Beendigung bzw. Weiterführung von Beschäftigungsverhältnissen nach Erreichen der Regelaltersgrenze,
- Rekrutierung von Personen im Rentenalter,
- betriebliche Maßnahmen für ältere Mitarbeiter:innen,
- Bewertung der rechtlichen Rahmenbedingungen.

Die Interviews wurden in der Zeit von Mai 2025 bis Juli 2025 virtuell durchgeführt und dauerten jeweils rund 60 Minuten. Mit dem Einverständnis der Teilnehmenden wurden sie audio- und videoaufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert.

Auswertungsverfahren

Die qualitative Auswertung wurde in Anlehnung an Mayrings Inhaltsanalyse (Mayring, 2015) durchgeführt. Der Kategoriensatz wurde zunächst deduktiv aus der Fragestellung, dem Interviewleitfaden und dem Materialkontext heraus entwickelt und im weiteren Verlauf induktiv angepasst. Die Codierung der Transkripte erfolgte mithilfe der Software MAXQDA (VERBI Software, 2024).

Ethische und rechtliche Rahmenbedingungen

Alle Teilnehmenden wurden vorab schriftlich über Ziel, Ablauf und Umfang der Studie informiert. Ihre informierte Einwilligung in die Teilnahme sowie die Verwendung der erhobenen Daten für eine anonymisierte wissenschaftliche Auswertung wurde zu Beginn des Interviews videodokumentiert. Die Erhebung und Verarbeitung der Daten erfolgte im Einklang mit der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Literaturverzeichnis

Anlauff, W. u. Feldes, W. (2021, April). Demografietarifverträge – Genese, Wirkungen und Perspektiven eines Gestaltungskonzeptes. In: *Arbeit und Altern*, S. 253–278. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
<https://doi.org/10.5771/9783748909378-253>

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2025). Altersdiskriminierung erkennen, verstehen, begegnen – Kurzstudie und Handlungsempfehlungen. <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Umfragen/20250324-Altersdiskriminierung-Kurzstudie.html>

Arbeitsgericht Köln (2017). Urteil vom 01.12.2017 – 9 Ca 4675/17. NRWE.
https://nrwe.justiz.nrw.de/arbgs/koeln/arbgs_koeln/j2017/9_Ca_4675_17_Urteil_20171201.html

Bach, S., Buslei, H., Geyer, J., Haan, P. u. Pieper, J. (2025). Aktivrente entlastet vor allem besserverdienende Rentner: innen: Mit unsicheren Beschäftigungseffekten. In: *DIW Wochenbericht*, 92(25), S. 395–402.
https://doi.org/10.18723/diw_wb:2025-25-1%0A

Bertelsmann Stiftung (2024). Beschäftigungspotenziale Älterer – Umfang und Realisierungschancen bis 2035. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/beschaeftigungspotenziale-aelterer?utm_source=chatgpt.com

Brüll, E., Pfeiffer, F. u. Ziebarth, N. (2024). Analyse der Einkommens- und Beschäftigungswirkungen einer Einführung des CDU-Konzepts der „Aktiv-Rente“. In: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 25(3–4), S. 227–232.
<https://doi.org/10.1515/pwp-2024-0022>

Bundesarbeitsgericht (2018, 19. Dezember). 7 AZR 70/17 – Altersgrenze – Hinausschieben des Beendigungszeitpunkts – Befristung [Gerichtsentscheidung]. <https://www.bundesarbeitsgericht.de/entscheidung/7-azr-70-17/>

Bundesarbeitsgericht (2022, 8. Dezember). Berücksichtigung der Rentennähe bei der sozialen Auswahl [Pressemitteilung]. <https://www.bundesarbeitsgericht.de/presse/beruecksichtigung-der-rentennaeh-bei-der-sozialen-auswahl/>

Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (2025). Allgemeines zur Schwerarbeitspension. Österreich.gv.at. https://www.oesterreich.gv.at/de/themen/arbeit_beruf_und_pension/pension/2/4/Allgemeines-zur-Schwerarbeitspension

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2025). Neunter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland: Alt werden in Deutschland – Vielfalt der Potenziale und Ungleichheit der Teilhabechancen (BT-Drucksache 20/14450). <https://www.bmbfsfj.bund.de/resource/blob/254238/0d174579dacc7e92f965d1205f56659d/neunter-altersbericht-bundestagsdrucksache-data.pdf>

Buslei, H., Geyer, J. u. Haan, P. (2024). Beschäftigungspotenziale Älterer – Umfang und Realisierungschancen bis 2035 (unter Mitarbeit von P. Neitzsch; 1. Aufl.). Bertelsmann Stiftung.
<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/beschaeftigungspotenziale-aelterer>

Buch, T., Fuchs, M., Helm, J., Niebuhr, A., Peters, J. C. u. Sieglen, G. (2024). Zunehmende Fachkräfteengpässe – Warum sind ländliche Räume besonders betroffen. In: *Wirtschaftsdienst*, 104(5), S. 323–328.
<https://doi.org/10.2478/wd-2024-0088>

- Crăciun, I. C. (2023). Auseinandersetzung mit Altersdiskriminierung und Entwicklung im mittleren und hohen Alter. In: I. C. Crăciun (Hrsg.), *Förderung der Entwicklung im mittleren und höheren Lebensalter*, S. 245–264. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-44679-5_10
- Hammermann, A., Pimpertz, J. u. Stettes, O. (2024a). Beschäftigung kurz vor und nach dem Renteneintritt. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
- Hammermann, A., Schüler, R. M. u. Stettes, O. (2024b). Wer will im Rentenalter arbeiten? IW-Kurzbericht Nr. 74. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
- Hölzer, J. (2025). Erfahrung versilbern. In: *Personalmagazin*, Mai, S. 20–25.
- Ignatzi, H. (2022). Entwicklung und Wirkung von Alter(n)sbildern und deren wissenschaftliche Erforschung. In: C. Bleck u. A. van Rieën (Hrsg.), *Soziale Arbeit mit alten Menschen*, S. 193–208. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37573-7_11
- Korff, J., u. Biemann, T. (2013). Verbreitete Altersstereotype lassen sich durch wissenschaftliche Fakten widerlegen. In: *Personal Quarterly*, 65(3), S. 46–49.
- Levy, B. R. u. Banaji, M. R. (2002). Implicit ageism. In: T. D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*, S. 49–75. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1157.003.0006>
- Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 12., überarb. Aufl. Beltz.
- Pimpertz, J. (2023). „Versicherungsmathematisch faire“ Abschläge bei vorgezogenem Rentenbezug – eine systematische Betrachtung der Budget-, Belastungs- und Anreizneutralität. In: *IW-Trends*, 49(4), S. 85–105. <https://doi.org/10.2373/1864-810X.22-04-05>
- Pimpertz, J. u. Stettes, O. (2020). Beschäftigung jenseits der Regelaltersgrenze aus Arbeitnehmer- und Arbeitgeberperspektive. In: *IW-Trends*, 47(2), S. 43–63. <https://doi.org/10.2373/1864-810X.20-02-03>
- Pimpertz, J., u. Stettes, O. (2024). *Arbeits- und sozialrechtliche Vorschriften stehen Arbeiten im Ruhestand vielerorts im Weg* (IW-Kurzbericht, Nr. 77). Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
- Principi, A., Bauknecht, J., Di Rosa, M. u. Socci, M. (2020). Employees' longer working lives in Europe: Drivers and barriers in companies. In: *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), S. 1658. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17051658>
- Seiferling, N. (2021). Älter werden im Beruf – Erfahrung als Ressource? Potenziale älterer Erwerbstätiger. In: *Studium Generale*, S. 49–64. <https://doi.org/10.17885/heiup.studg.2021.1.24409>
- Spuling, S.M., Weinhardt, M. u. Mavi, L. (2025). Wahrgenommene Altersdiskriminierung in der zweiten Lebenshälfte [DZA Aktuell 02/2025]. Berlin. Deutsches Zentrum für Altersfragen. doi.org/10.60922/2tdb-b513
- Stegh, J. u. Ryschka, S. (2019). Personalmanagement in der digitalen Arbeitswelt. Herausforderungen und Perspektiven. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58885-7_3
- Schnabel, C. u. List, J. (2025). Altersdiskriminierung trotz Arbeitskräftemangel? In: *Wirtschaftsdienst*, (105)6, S. 444–448. <https://doi.org/10.2478/wd-2025-0113>

Schüler, R. M. u. Seele, S. (2025). 2023: 0,9 Millionen Babyboomer vor der Regelaltersgrenze in Altersrente (IW-Kurzbericht Nr. 52). Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Statistisches Bundesamt. (2025, 28. Januar). Deutschland im EU-Durchschnitt: 13 % der Rentnerinnen und Rentner arbeiteten nach Renteneintritt weiter. [Pressemitteilung].

VERBI Software (2022). MAXQDA 2022 [Computer-Software]. VERBI Software GmbH.
<https://www.maxqda.com/de/>

Walwei, U. (2023). Ältere: Personalreserve für den sich verschärfenden Arbeits- und Fachkräftemangel. In: *Wirtschaftsdienst*, 103(7), S. 467–473. <https://doi.org/10.2478/wd-2023-0135>

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
bertelsmann-stiftung.de



André Schleiter
Project Manager
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft
Telefon +49 5241 81-81262
andre.schleiter@bertelsmann-stiftung.de

Eric Thode
Senior Advisor
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft
Telefon +49 5241 81-81581
eric.thode@bertelsmann-stiftung.de