

# Talente Region Stuttgart

# Talente

ABONNEMENT UNTER  
[fachkraefte.region-stuttgart.de/  
 aktuelles/talente](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/aktuelles/talente)

Personal gewinnen, entwickeln, binden – Arbeitswelt gestalten

Ein Service der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) für Personalverantwortliche

WRS/Christian Hass



Michael Kaiser  
 Geschäftsführer  
 der WRS



WRS/Gordon Koelme

Dr. Sabine Stütze-Leinmüller  
 Leiterin Geschäftsbereich  
 Fachkräfte der WRS

## Liebe Leser\*innen,

Arbeitskräfte über 50 stehen bei den meisten Unternehmen nicht im Fokus, wenn sie ihre Personalressourcen für die Zukunft planen. Das liegt vor allem daran, dass es in der Berufswelt zahlreiche Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten gibt. Doch dadurch vergehen sich die Firmen wichtige Chancen, um ihren Personalbedarf zu decken. Menschen können in jedem Beschäftigungsalter wertvolle Qualitäten in ein Unternehmen einbringen – das zeigen Wissenschaft und Praxis gleichermaßen.

Es zahlt sich für Arbeitgebende in mehrfacher Hinsicht aus, ihre Einstellung zum Älterwerden positiv zu verändern und bei der Personalarbeit ganz bewusst auch an diejenigen zu denken, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen. Wer altersdiverse Belegschaften fördert, kann nicht nur aus einem größeren Repertoire an Arbeitskräften schöpfen, sondern profitiert außerdem davon, dass sich die vielfältigen Stärken der verschiedenen Altersgruppen sehr gut ergänzen. Altersgemischte Teams sind beispielsweise besonders gut darin, komplexe Aufgaben zu lösen.

Letztlich kommt es bei der Suche nach dem passenden Personal nicht auf das biologische Alter der Beschäftigten an. Viel wichtiger ist eine Haltung, die Altern als Entwicklungsprozess versteht und sich auf die Kompetenzen der einzelnen Menschen konzentriert. Mit Talente wollen wir dazu beitragen, Altersstereotype zu hinterfragen und mit einem offenen und wertschätzenden Blick auf alle Altersgruppen zu schauen. Wie sich dadurch neue Möglichkeiten für das Personalmanagement ergeben, haben wir mit den Expertinnen dieser Ausgabe diskutiert. Alle vier setzen sich in ihrer Arbeit dafür ein, das Thema Alter positiv zu denken. Sie haben uns eine spannende Mischung aus wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Ideen vermittelt, die wir Ihnen auf den folgenden Seiten vorstellen.

Michael Kaiser  
 Dr. Sabine Stütze-Leinmüller

## Unterschätzte Ressource: Warum Firmen ihre Sicht auf ältere Beschäftigte überdenken sollten

Entgegen herrschender Vorurteile belegen zahlreiche Studien: Ältere Beschäftigte sind nicht weniger leistungsfähig, weniger motiviert oder weniger veränderungsbereit als ihre jüngeren Kolleg\*innen. Für Firmen lohnt es sich deshalb, Altersstereotype zu hinterfragen und Fachkräfte über 50 gezielt in den Blick zu nehmen. Sich mit den Wünschen und Bedürfnissen älterer Beschäftigter auseinanderzusetzen und ihnen passende Rahmenbedingungen anzubieten, ist ein wichtiger Stellhebel, um wertvolle Mitarbeitende zu binden und den Fachkräftebedarf zu decken.

Dazu gehört es auch, sie bis zum Rentenalter zu fördern und unter bestimmten Umständen sogar darüber hinaus. Idealerweise wird dies in eine altersinklusive Personalarbeit eingebunden, die alle Altersgruppen gleichermaßen wertschätzt und für die Beschäftigten in jeder Lebensphase attraktive Arbeitsmodelle bietet.

Der seit Langem prognostizierte demografische Wandel ist gegenwärtig bei fast allen Firmen real spürbar. Immer mehr offene Stellen können nicht mehr oder nicht adäquat besetzt werden. In den kommenden Jahren wird die Generation der Babyboomer in Rente gehen. Damit sind diejenigen Beschäftigten gemeint, die vor 1964 geborenen sind. Laut der lidA-Studie „Leben in der Arbeit“ der Bergischen Universität Wuppertal wollen 68 Prozent der Babyboomer sogar vorzeitig aufhören und maximal bis zum Alter von 64 Jahren arbeiten. Schätzungsweise werden bis

## Potenzial ältere Beschäftigte



2036 rund 30 Prozent der derzeit dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Personen das Renteneintrittsalter überschritten haben, so das Statistische Bundesamt. Gleichzeitig gibt es auf dem Arbeitsmarkt aktuell schon zu wenige Nachwuchskräfte, die diese Lücke füllen können.

## Nicht ausgeschöpft: Das Potenzial älterer Beschäftigter

Weil der Leidensdruck bei vielen Firmen immer größer wird, suchen die Verantwortlichen nach neuen Wegen, wie sie die benötigte Fachexpertise gewinnen können. Deshalb rücken jetzt auch die älteren Arbeitskräfte verstärkt in den Fokus. Welche Fragen und Herausforderungen sich daraus ergeben, haben wir mit der Hohenheimer Professorin für Wirtschafts- und Organisationspsychologie Dr. Ulrike Fasbender und der Geschäftsführerin des Demographie-Netzwerks (ddn) Martina Schmeink besprochen. Unsere beiden Expertinnen blicken aus verschiedenen Perspektiven auf das Thema, sind sich jedoch einig: Jedes Alter hat seine Stärken.



Universität Hohenheim

## Prof. Dr. Ulrike Fasbender

Inhaberin des Lehrstuhls für  
Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Associate Editor, Journal of Occupational  
and Organizational Psychology  
ulrike.fasbender@uni-hohenheim.de

Institut für Bildung, Arbeit und  
Gesellschaft  
Universität Hohenheim  
Wollgrasweg 49, 70599 Stuttgart



Das Demographie Netzwerk e. V.

## Martina Schmeink

Das Demographie Netzwerk e. V.  
Geschäftsstelle  
Telefon 030 72621-3931  
Mobil 01590 130 31 71  
schmeink@ddn-netzwerk.de

Geschäftsstelle Berlin  
Wilhelmstraße 43 G  
10117 Berlin  
demographie-netzwerk.de

dass vor allem junge Fachkräfte innovativ sind. Erfahrenen Mitarbeitenden wird oft nicht zugetraut, dass sie den Weg in die Zukunft mitgehen wollen und können. In den vergangenen Jahren haben sich die Firmen mit ihren Konzepten und Maßnahmen deshalb vor allem darauf fokussiert, begehrte Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen und zu binden.

» *Die meisten Vorurteile über das Alter lassen sich empirisch nicht bestätigen. Es gibt beispielsweise viele Untersuchungen und sogar mehrere Metastudien, die belegen, dass sich die Arbeitsleistungen von jüngeren und älteren Beschäftigten kaum unterscheiden. Auch die Vorurteile, dass ältere Menschen weniger gesund, weniger motiviert oder weniger an Veränderungen interessiert sind, sind wissenschaftlich nicht zu halten.*

*Stattdessen punkten die Älteren mit ihrer Berufserfahrung und betriebsinternem Wissen, das sich auch in Zukunftsbereiche transferieren lässt. Empirisch belegt ist außerdem, dass sich ältere Mitarbeitende stärker mit ihren Arbeitgebenden identifizieren als ihre jüngeren Kolleg\*innen und weniger kontraproduktives Verhalten zeigen. Sie kommen beispielsweise seltener zu spät, sie haben geringere Fehlzeiten und sie sind nicht so häufig für Mobbing, Sabotage oder Diebstahl verantwortlich.«*

Prof. Dr. Ulrike Fasbender

» *Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass sie langfristig mit alternden Belegschaften arbeiten werden. Wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen, sollten sich die Personalverantwortlichen deshalb bereits heute intensiv damit auseinandersetzen, wie sich Menschen über 50 ihr Arbeitsleben wünschen. Gleichzeitig denken auch viele jüngere Beschäftigte darüber nach, wie sie ihre Arbeit gut organisieren, um gesund zu bleiben und auch Privates nicht zu vernachlässigen.*

*Immer mehr wollen beispielsweise nicht mehr in Vollzeit arbeiten. Damit sie in der Zukunft genügend Arbeitskräfte zur Verfügung haben, ist es für die Arbeitgebenden deshalb wichtig, ihre Arbeitsbedingungen generell auf den Prüfstand zu stellen.«*

Martina Schmeink

wann als „zu alt“ gilt. Das in Studien genannte Alter variiert sehr stark und ist von verschiedenen anderen Faktoren abhängig, beispielsweise von der Branche, in der jemand arbeitet, oder von der Position, die eine Person bekleidet.

## Noch weit verbreitet: Altersstereotyp in der Arbeitswelt

Expert\*innen aus Wissenschaft und Politik plädieren schon seit Langem dafür, die Potenziale der Älteren besser auszuschöpfen. Viele Personalverantwortliche haben jedoch nach wie vor Vorbehalte, die sie davon abhalten, sich gezielt um diese Beschäftigten zu kümmern. Es herrscht beispielsweise die Meinung vor,

## Der Inder Fauja Singh gilt als ältester Marathonläufer der Welt. Er war bei seinem Rekord 100 Jahre alt.



Die Studien von Hawkins et al. (2003) zeigen: Durch regelmäßige körperliche Aktivität sind Menschen in der Lage, bis ins hohe Alter positive Veränderungen für ihre Fitness zu erreichen.

Ab wann von „älteren Arbeitnehmenden“ gesprochen wird, ist nicht einheitlich definiert. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) spricht von Mitarbeitenden, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, das Rentenalter noch nicht erreicht haben sowie gesund und arbeitsfähig sind. In den Medien werden Ältere oft mit „50plus“ beschrieben. Die Altersforschung hat herausgefunden, dass das chronologische Alter alleine nicht ausreichend bestimmt, ob jemand als „älter“ oder irgend-

## Ingeborg S.-Rapoport schloss mit 102 Jahren ihr Promotions- verfahren ab.



Die Forschung von Cabeza et al. (2018) zur Neuroplastizität belegt: Auch im Alter können Menschen noch neue Fähigkeiten erlernen und ihr Wissen erweitern.

All – stock.adobe.com

### Bedingen sich gegenseitig: Berufliche Perspektive und Weiterbildungsbereitschaft

Für Unternehmen ist das eine vielversprechende Nachricht. Mit den richtigen Rahmenbedingungen können sie bis zum Rentenalter und möglicherweise auch darüber hinaus von der Leistungsfähigkeit und dem Engagement ihrer Mitarbeitenden profitieren. Aufgrund des herrschenden Fachkräftemangels müsste es deshalb eigentlich sehr gute Aussichten für Ältere auf dem Arbeitsmarkt geben. In der Praxis machen aber viele Betroffene andere Erfahrungen.

Als Begründung für die fehlende Perspektive wird oft genannt, dass Arbeitskräfte mit zunehmendem Alter immer seltener an Weiterbildungen teilnehmen. Gleichzeitig belegen wissenschaftliche Untersuchungen: Die Motivation, sich weiterzubilden nimmt gerade deshalb ab, weil die älteren Beschäftigten keine attraktiven Zukunftschancen mehr sehen und es ihnen an passenden Aufgaben fehlt, um neues Wissen anwenden zu können. Die Praxis zeigt außerdem: Ältere bekommen in den Firmen oft weniger Bildungsangebote als jüngere Kolleg\*innen, weil man ihre Lernbereitschaft anzweifelt. Unternehmen und Beschäftigte können somit beide dazu beitragen, dieses Paradoxon aufzulösen.

» Wenn sie ihre Personalressourcen optimal ausschöpfen wollen, müssen die Arbeitgebenden nicht nur für die jüngeren Talente, sondern für alle Beschäftigten attraktive Zukunftsperspektiven schaffen. Im Rahmen eines altersinklusive Personalmanagements sollten die Personalverantwortlichen in regelmäßigen Entwicklungsgesprächen auch mit ihren älteren Mitarbeitenden diskutieren, welche Aufgaben für sie zukünftig interessant sein könnten, welche Kompetenzen sie dafür brauchen, und sie gleichzeitig zu den erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen motivieren.

Darüber hinaus verbessert auch ein gutes betriebliches Gesundheitsmanagement die Zukunftsaussichten von Älteren. Denn es leistet einen wichtigen Beitrag dazu, dass die Beschäftigten möglichst lange gesund und leistungsfähig bleiben und sich bis zum Renteneintritt für die Projekte des Unternehmens engagieren können.«

Prof. Dr. Ulrike Fasbender

### Oft zu spät erkannt: Der Wert älterer Beschäftigter

In der Praxis ist ein Personalmanagement, das allen Altersstufen im Unternehmen gerecht wird, noch nicht sehr weit verbreitet. Nach ihrem 50. Geburtstag rücken die meisten älteren Beschäftigten oft erst dann wieder in den Fokus ihrer Personalabteilungen, wenn sie kurz vor dem Renteneintritt stehen. Dann geht es darum, ihr Wissen für das Unternehmen zu sichern oder sie so lange wie möglich zu halten, weil sich keine passenden Nachfolgenden finden lassen. Wie es gelingen kann, dass die Babyboomer länger arbeiten, treibt gegenwärtig sehr viele Personalverantwortliche um.

In der bereits erwähnten Langzeitstudie lidA gaben die Befragten an, dass sie mitentscheiden wollen, wann und wie viel sie arbeiten. Als weitere Motivationsfaktoren nannten sie unter anderem finanzielle Wertschätzung für ihre Arbeit und das Gefühl, gebraucht zu werden. Flexible Arbeitsmodelle sowie der Wunsch nach mehr Autonomie und Mitbestimmung spielen demnach nicht nur für junge Talente, sondern genauso für ältere Beschäftigte eine wichtige Rolle.

### Individuell abgestimmt: Arbeitsbedingungen müssen zur Lebenssituation passen

Die Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden rechtzeitig im Blick zu haben, bedeutet also nicht zwangsläufig, die Belegschaft in verschiedene Generationen aufzuteilen und dafür spezifische Angebote zu entwickeln. Aufgrund des generellen Wertewandels in der Arbeitswelt gibt es sowohl innerhalb der Generationen als auch zwischen den Generationen unterschiedlichste Vorstellungen von guten Arbeitsmodellen.

Gleichzeitig lassen sich auch viele Bedürfnisse finden, die die Menschen, unabhängig von ihrem Alter, miteinander verbindet. Meistens ist nicht das Alter, sondern die Lebensphase, in der sich jemand befindet, das bestimmende Kriterium für die passenden Arbeitsbedingungen. So legt ein 35-jähriger Familienvater mit kleinen Kindern möglicherweise genauso viel

## Der Astronaut John Herschel Glenn Jr. war bei seinem letzten Flug ins All 77 Jahre alt.



Die Altersforscherin Laura L. Carstensen (1999) hat herausgefunden: Ältere Erwachsene verfügen tendenziell über eine erhöhte Fähigkeit zur Bewältigung von Stresssituationen als jüngere.

All – stock.adobe.com

▷ Wert auf Flexibilität wie sein 55-jähriger Kollege, der seine pflegebedürftigen Eltern unterstützen will. Andere Dreißigjährige, die als Single leben und keine Kinder haben, setzen dagegen vielleicht ganz andere Schwerpunkte und wünschen sich vor allem fachliche oder finanzielle Weiterentwicklung.

» *Unsere moderne Arbeitswelt braucht eine altersinklusive Personalarbeit, die alle Altersgruppen mitdenkt und bei sämtlichen Maßnahmen und Entwicklungsangeboten auch die älteren Beschäftigten nicht ausschließt. Das gilt für den gesamten Employee Lifecycle – angefangen vom Recruiting über die verschiedenen Stufen der beruflichen Laufbahn bis hin zum Ausscheiden aus dem Unternehmen.*

*Damit dies gelingt, spielen die Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Sie sollten einschätzen können, in welchen Lebensphasen sich ihre Mitarbeitenden befinden und mit den Einzelnen besprechen, was sie sich ganz konkret wünschen, um erfolgreich und motiviert arbeiten zu können. Gelungene Personalarbeit wird in der Zukunft aus hochflexiblen und individuellen Lösungen bestehen.«*

Prof. Dr. Ulrike Fasbender

## Wie kann das Zusammenspiel zwischen Jung und Alt möglichst gut gelingen?

Wer über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten nachdenkt, kommt zwangsläufig zu der Frage, wie es gelingen kann, dass diese im Alltag effektiv zusammenarbeiten. In den meisten Unternehmen sind viele Generationen unter einem Dach beschäftigt. Abhängig von der Unternehmenskultur funktioniert das mehr oder weniger gut. Um Diversität und ein wertschätzendes Arbeitsklima zwischen Jung und Alt zu fördern, ist es wichtig, dass sich die Mitarbeitenden nicht ausschließlich mit Kolleg\*innen im ähnlichen Alter in Gruppen zusammenschließen. Denn ansonsten besteht die Gefahr, dass die typischen Vorurteile aktiviert werden.

Dem lässt sich entgegenwirken, indem man Gelegenheiten und Anlässe schafft, bei denen sich die Beschäftigten über alle Altersgruppen hinweg kennenlernen und austauschen können. Betriebsfeste und andere informelle Zusammenkünfte, aber auch Workshops und die Zusammenarbeit in Projekten bieten dafür vielfältige Möglichkeiten. Der regelmäßige Kontakt miteinander ist außerdem die Voraussetzung dafür, dass der Wissensaustausch zwischen Jung und Alt gelingt.

Erfahrungen und Know-how sollten nämlich nicht erst dann geteilt werden, wenn die Älteren kurz vor dem Ruhestand stehen, sondern in einem permanenten Prozess über die gesamte Berufslaufbahn hinweg.

» *Damit der Fachkräftemangel erfolgreich bekämpft wird, ist eine positive Einstellung zur Altersdiversität unerlässlich. Wir brauchen eine generelle Wertschätzung für das ‚Andere‘ und eine Unternehmenskultur, die die Diversität der Beschäftigten feiert.*

*Deutlich wird eine solche Haltung beispielsweise, indem die Führung die Stärken und Kompetenzen der Älteren ausdrücklich betont und vermittelt, dass diese einen bedeutenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Davon überzeugt zu sein, dass wir alle voneinander lernen können, gehört ebenfalls dazu.«*

Martina Schmeink

## Alter ist vor allem Einstellungsache

Letztendlich kommt es beim Umgang mit alternden Belegschaften nicht auf das biologische Alter der Beschäftigten oder auf das Durchschnittsalter im Betrieb an. Die unterschiedlichen Ressourcen, Fähigkeiten und Talente der einzelnen Beschäftigten lassen sich am besten nutzen, wenn man – unabhängig vom Alter – genau hinschaut, was der jeweilige Mensch tatsächlich leisten kann und will.

Firmen, die Altersstereotype hinterfragen und ihre Arbeitskräfte bis ins hohe Beschäftigtenalter wertschätzen und fördern, werden mit erfahrenen, motivierten und besonders loyalen Mitarbeitenden belohnt. Sie schöpfen die Potenziale ihrer gesamten Belegschaft optimal aus und schaffen dadurch die besten Voraussetzungen, um den demografischen Wandel positiv zu gestalten.

Die verwendeten Beispiele der Infografiken stammen aus der EY-ALTER-Ausstellung. Mehr dazu auf Seite 6–7



Für alle Interessierten, die das Thema „Ältere Beschäftigte“ weiter vertiefen wollen, haben wir im folgenden Serviceteil zwei spannende Forschungsergebnisse sowie ergänzende Angebote und Links aus dem Partnernetzwerk der WRS zusammengestellt:

## wrs vernetzt

### Ältere beschäftigen – Instrumente, Fördermöglichkeiten, Informationen

Weiterführende Informationen zur Beschäftigung älterer Arbeitskräfte bietet unter anderem die Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (IHK). Sie ist Partnerin der WRS im Rahmen der Fachkräfteallianz Region Stuttgart. Die IHK stellt erprobte Instrumente vor, um ältere Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu binden. Es gibt unter anderem Empfehlungen und Tipps zur Rekrutierung Älterer, zu speziellen Förderprogrammen, zum Umgang mit Altersstereotypen oder zur altersgerechten Gestaltung von Arbeit und Personalpolitik.



Erfahren Sie mehr unter [ihk.de](http://ihk.de)

## ddn – Das Demographie Netzwerk

Sich auf alternde Belegschaften einstellen und dabei wettbewerbsfähig bleiben. Das Zusammenspiel zwischen jungen und älteren Mitarbeitenden erfolgreich managen. Sein Personal langfristig planen und Engpässe vermeiden.

Solche Themen stehen im Mittelpunkt beim bundesweiten Demographie Netzwerk e. V., in dem sich rund 200 Unternehmen und Institutionen zusammengeschlossen haben. In vielfältigen Austauschformaten und Veranstaltungen teilen die Mitglieder ihre Erfahrungen und erarbeiten die Erfolgskriterien guter

Praxisbeispiele, um voneinander zu lernen. Ergänzend dazu liefern externe Expert\*innen aus Wissenschaft und Praxis wertvollen Input, um das vorhandene Wissen zur demografischen Entwicklung zu aktualisieren und zu vertiefen. Das Netzwerk bietet seinen Mitgliedern außerdem eine Plattform, um gemeinsame Projekte zu realisieren.

Weitere Infos dazu unter [demographie-netzwerk.de](http://demographie-netzwerk.de) oder direkt bei Martina Schmeink, [schmeink@ddn-netzwerk.de](mailto:schmeink@ddn-netzwerk.de) Telefon 01590 130 31 71

## Aus der Forschung

### Altersdiskriminierung behindert Wissensaustausch zwischen den Generationen

Wenn Beschäftigte sich wegen ihres Alters diskriminiert fühlen, sinkt das Vertrauen in ihre eigenen beruflichen Fähigkeiten. Infolgedessen neigen sie dazu, ihr Wissen und ihre Erfahrungen seltener mit jüngeren Kolleg\*innen zu teilen. Diese Zusammenhänge haben die beiden Arbeitspsychologinnen Prof. Dr. Ulrike Fasbender und Prof. Dr. Fabiola Gerpott in einer Studie mit rund 600 Mitarbeitenden nachgewiesen.

Altersstereotype haben demnach nicht nur für die Betroffenen selbst, sondern auch für Unternehmen negative Konsequenzen. Denn der Erfahrungsschatz älterer Beschäftigter ist eine äußerst wertvolle Ressource für den Erfolg. Aber auch die jüngeren Mitarbeitenden verfügen über wichtige Kenntnisse, die es zu teilen gilt. In einer Folgestudie beschäftigten sich die beiden Wissenschaftlerinnen deshalb damit, unter welchen Bedingungen ein gegenseitiger Wissensaustausch zwischen den Generationen gelingt.



Studienergebnisse in folgendem Artikel [researchgate.net](https://www.researchgate.net)

## Demografie-Index 2022

### Älteren Erwerbstätigen fehlt es an Perspektiven im Beruf

Im Auftrag des Demographie Netzwerks e. V. befragte das Marktforschungsunternehmen Civey im Oktober 2022 rund 2.500 Erwerbstätige zu wichtigen Aspekten des demografischen Wandels. Die Fragen zielten unter anderem auf die Einschätzung der zukünftigen beruflichen Möglichkeiten ab. Das Ergebnis belegt, dass es Menschen in allen Altersklassen an Zukunftschancen fehlt.

Besonders pessimistisch fällt die Einschätzung jedoch bei den älteren Jahrgängen über 50 aus, wo über 60 Prozent der Befragten kaum noch Möglichkeiten für sich in der Zukunft sehen.

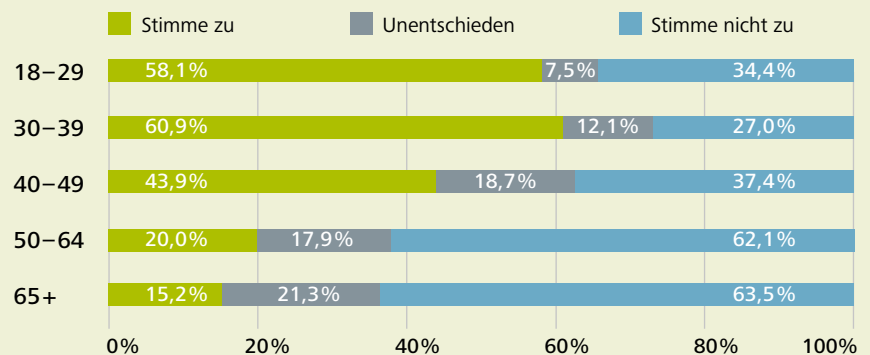


Mehr Details gibt es unter [demographie-netzwerk.de](http://demographie-netzwerk.de)

### Inwiefern stimmen Sie der Aussage zu:

»In meiner beruflichen Zukunft erwarten mich noch viele Möglichkeiten.«

Ausgewertet nach Alter der Erwerbstätigen



Stat. Fehler Gesamtergebnis: 3,5%, Stichprobengröße 2.502, Befragungszeitraum 10.–17.10.2022, Mittelwerte Quartale

# Der Employee Lifecycle – Praxistipps für eine altersgerechte Personalarbeit

Was wünschen sich ältere Beschäftigte von ihren Arbeitgebenden? Mit welchen Vorurteilen haben sie zu kämpfen? Und was brauchen sie, um mit ihren jüngeren Kolleg\*innen bestmöglich zusammenzuarbeiten? Mit solchen Fragen beschäftigt sich die Arbeit von Sylvia Hütte-Ritterbusch und Valeska Gerull. Die beiden Demografie-Expertinnen waren unter anderem an der preisgekrönten Mitmach-Ausstellung EY ALTER beteiligt, mit der Mercedes Benz einen innovativen und frischen Blick auf das Thema Altern erlebbar gemacht hat.

2021 haben sie ihr vielfältiges Know-how im Bereich Ageing und Age Diversity gebündelt und das Unternehmen GOKA gegründet. Als Moderatorinnen des ddn-Forums Generationenmanagement unterstützen sie die Mitglieder des Demographie Netzwerks dabei, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern. Wir haben mit ihnen darüber gesprochen, wie kleinere Betriebe ihre Personalarbeit auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigter abstimmen können und welche Hilfestellung der Employee Lifecycle dabei bieten kann.

Der Employee Lifecycle beschreibt die unterschiedlichen Etappen, die Beschäftigte während ihrer Zeit in einem Unternehmen durchlaufen. Mit seiner Hilfe können Personalverantwortliche die Anforderungen und Bedürfnisse ihrer Arbeitskräfte in verschiedenen Arbeits- und Lebensphasen systematisch analysieren und ihre Personalarbeit darauf abstimmen.

Der Zyklus beginnt damit, dass die Betriebe interessante Kandidat\*innen auf sich aufmerksam machen und umfasst alle Schritte ihrer Berufslaufbahn bis zum Ausscheiden der Mitarbeitenden. Eine ganzheitliche Betrachtung bezieht darüber hinaus die Kontaktpflege zu ehemaligen

Kolleg\*innen mit ein. Das Modell bietet auch wertvolle Hilfestellung, um passende Rahmenbedingungen und Instrumente für ältere Arbeitskräfte zu gestalten.

**Talente:** Frau Hütte-Ritterbusch, 2017 haben wir Sie bei der interaktiven Ausstellung EY ALTER besucht und als erstes gelernt: Alter ist Kopfsache. Und jedes Alter hat seine eigenen Potenziale. Sind diese Erkenntnisse 2023 in der Arbeitswelt angekommen?

**Sylvia Hütte-Ritterbusch:** In den Betrieben arbeiten viele verschiedene Generationen unter einem Dach zusammen. Die Personalverantwortlichen müssen sich also zwangsläufig mit den Kompetenzen und Fähigkeiten der verschiedenen Altersgruppen auseinandersetzen. Trotzdem unterschätzen noch viele Firmen das Potenzial, das ihnen altersgemischte Belegschaften bieten.

Bei unseren Recherchen haben wir erfahren, dass insbesondere die älteren Beschäftigten bei den meisten Personalverantwortlichen noch nicht ausdrücklich auf der Agenda stehen. Wie erleben Sie die Bedeutung der verschiedenen Altersgruppen in der Praxis?

**Valeska Gerull:** Ich würde schon sagen, dass die Älteren gegenwärtig mehr in den Fokus rücken. Beispielsweise beim Thema Diversity, wo es zunehmend um altersgemischte Belegschaften geht.

Carsten Heidmann Fotografie



**Valeska Gerull**  
Telefon 01520 889 23 18  
valeska@hellogoka.com

**Sylvia Hütte-Ritterbusch**  
Telefon 01520 468 32 30  
sylvia@hellogoka.com

Moderatorinnen des ddn-Forums Generationenmanagement, Gründerinnen von GOKA/Neopera Business Consulting GmbH

GOKA ist ein Projekt der Neopera Business Consulting GmbH  
Am Lehester Deich 101 D, 28357 Bremen  
hellogoka.com

Sehr viel Druck in diese Richtung übt auch der Fachkräftemangel aus, der dazu führt, dass immer weniger junge Nachwuchskräfte auf dem Markt verfügbar sind. Altersdiversität ist deshalb heute für viele ein Thema – das betrifft aber natürlich alle Altersgruppen.

**7 Alumni**  
Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitenden pflegen  
**Boomerang Hiring**

**6 Exit**  
Gelungenen Übergang ins Rentenalter gestalten  
**Retirement-Seminar**

mögliche Maßnahmen für ältere Mitarbeitende im Employee Lifecycle

» Das Potenzial altersgemischter Belegschaften wird von vielen Firmen unterschätzt.«



deagreez – stock.adobe.com

Wenn sich ein Unternehmen vornimmt, seine Personalpolitik umzugestalten und die Älteren mehr in den Fokus zu rücken, wie könnte es vorgehen?

**Sylvia Hütte-Ritterbusch:** Der Employee Lifecycle bietet eine gute Strukturierungshilfe, um mit überschaubaren Schritten zu starten. Die Instrumente in der Anwerbe-phase lassen sich zum Beispiel schnell und unkompliziert daraufhin überprüfen, ob die verwendeten Formulierungen und Bilder auch für Arbeitskräfte über 50 attraktiv sind. Wer sich auf seiner Webseite oder auf Social Media ausschließlich mit seinen Nachwuchstalenten präsentiert und in den Stellenanzeigen in ein junges, dynamisches Team einlädt, wird kaum ältere Fachkräfte ermutigen, sich zu bewerben. Ebenso kann das Recruiting auf den Prüfstand gestellt werden.

Junge Recruiter\*innen tendieren eher dazu, jüngere Bewerbende einzustellen. Wir empfehlen immer ein altersgemischtes Recruitingteam. Auch die letztendliche Auswahlentscheidung kann von einem Gremium getroffen werden, in dem alle Altersgruppen vertreten sind.

**Valeska Gerull:** Für ein erfolgreiches Onboarding ist ein Buddy-Programm sinnvoll, bei dem neue Mitarbeitende in den ersten Wochen von erfahrenen Teammitgliedern begleitet werden – altersgemischte Tandems haben sich hier als sehr wirkungsvoll erwiesen. Studien belegen: Je größer der Altersunterschied, umso besser gelingt der Wissenstransfer. Ob ein Unternehmen die Expertise seiner Arbeitskräfte über 50 wertschätzt, zeigt sich auch bei der Personalentwicklung. Weiterbildungs- und Lernooptionen sollten grundsätzlich immer für die gesamte Belegschaft zugänglich sein. Und wer es wirklich ernst meint, der wird seine erfahrenen Kräfte auch in Innovations- und Zukunftsprojekte einbinden und dadurch unterstreichen, dass er langfristig mit ihnen plant und vor allem die vorhandenen unterschiedlichen Perspektiven aktiv nutzt.

Was bringt es einem Unternehmen, in Mitarbeitende zu investieren, die vielleicht nur noch wenige Jahre im Unternehmen sind?

**Sylvia Hütte-Ritterbusch:** Das hängt davon ab, was sich beide Seiten davon erhoffen. Menschen in der zweiten Hälfte ihres Arbeitslebens machen sich oft sehr viele Gedanken darüber, was sie mit ihrer Arbeits- und Lebenszeit noch anfangen wollen. Wir empfehlen deshalb den Firmen: Seid ihr doch die Partner\*innen, die diese Diskussionen mit den Mitarbeitenden führen. Unterstützt die Menschen in dieser Orientierungsphase mit passenden Angeboten und Rahmenbedingungen. Und ihr werdet mit hoch engagierten und sehr loyalen Arbeitskräften belohnt.

Wenn Beschäftigte aus dem Unternehmen ausscheiden, gibt es meist die obligatorische Dankesrede der Führungskraft und ein Abschiedsgeschenk von den Kolleg\*innen. Kann man das besser machen?

*Es zahlt sich aus, mit Mitarbeitenden über das Rentenalter hinaus in Kontakt zu bleiben.»*

**Valeska Gerull:** Unbedingt. Der Aufwand dafür ist überschaubar – und er lohnt sich. Denn ehemalige Mitarbeitende sind die besten und günstigsten Werbeträger\*innen für eine Firma. Ein gelungener Übergang in den Ruhestand ist dementsprechend wichtig und sollte bereits einige Jahre vor dem endgültigen Austritt vorbereitet werden. Beispielsweise mit einem Seminar, das über rechtliche und finanzielle Aspekte informiert und grundsätzliche Optionen für die Übergangszeit thematisiert.

Ein spezielles Ü-50-Netzwerk im Betrieb kann sich ebenfalls rechtzeitig mit relevanten Fragen auseinandersetzen. Und nichts spricht gegen einen persönlichen Abschiedsbrief mit dem Hinweis, dass man sich über ein Wiedersehen freuen würde oder ein Alumni-Programm, das den Kontakt mit regelmäßigen Informationen oder Einladungen aufrechterhält. Das sogenannte „Boomerang Hiring“ setzt darauf, dass man zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal zusammenkommt – ein Trend, der künftig auch für Rentner\*innen vorstellbar scheint.



Weitere Informationen finden Sie unter [eyalter.com/de](http://eyalter.com/de)

# Talente-Forum

## „Ältere Beschäftigte im Fokus – neue Lösungsansätze zur Fachkräftesicherung“

**Am 30. Januar 2024 von 9.00 bis 13.00 Uhr** laden wir alle Interessierten herzlich dazu ein, die Inhalte dieses Magazins zu vertiefen und mehr darüber zu erfahren, wie eine altersgerechte Personalpolitik dazu beitragen kann, Personalengpässe zu vermeiden und Mitarbeitende zu binden.

Die Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie, Dr. Ulrike Fasbender, und die Geschäftsführerin des Demographie Netzwerks e. V., Martina Schmeink, vermitteln in ihren Impulsvorträgen interessante Hintergrundinformationen zum Thema „Ältere Beschäftigte“.

Im daran anschließenden Workshop erarbeiten die beiden Age-Diversity-Expertinnen Sylvia Hütte-Ritterbusch und Valeska Gerull mit den Teilnehmenden konkrete Empfehlungen für die praktische Personalarbeit.

Dazwischen gibt es ausreichend Gelegenheit, um mit den Expertinnen und anderen Teilnehmenden ins Gespräch zu kommen und sich zu vernetzen.

Das Forum findet im Gutbrod, Friedrichstraße 10 in Stuttgart, statt. Die Teilnahme ist kostenlos.



**Anmeldung bis zum 26. Januar unter:**  
[fachkraefte.region-stuttgart.de/aktuelles/termine/?news\\_id=13239](https://fachkraefte.region-stuttgart.de/aktuelles/termine/?news_id=13239)



Grafik auf Basis moremar – stock.adobe.com

### Das erwartet Sie unter anderem:

Key-Notes mit Diskussion

**„Weg von Stigmata und hin zum Wissenstransfer: Warum Vorurteile gegenüber Älteren nicht nur für die Betroffenen selbst, sondern auch für die Unternehmen zu erheblichen Nachteilen führen können“**

Prof. Dr. Ulrike Fasbender, Institut für Bildung, Arbeit und Gesellschaft, Universität Hohenheim

**„Weiterbildungsbereitschaft bei Mitarbeitenden erzeugen: Warum das Aufzeigen von beruflichen Perspektiven für die Motivation der Belegschaft von hoher Bedeutung ist“**

Martina Schmeink, Geschäftsführerin Das Demographie Netzwerk e. V.

Interaktiver Praxis-Workshop

**„Vom Onboarding zum Offboarding – Ansatzpunkte für eine altersgerechte Personalpolitik mithilfe des Employee Lifecycles“**

Valeska Gerull, Sylvia Hütte-Ritterbusch, GOKA, Moderatorinnen ddn-Forum Generationenmanagement



## Impressum

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist zentrale Ansprechpartnerin für Investierende und Unternehmen in der Stadt Stuttgart und in den fünf umliegenden Landkreisen bei allen standortrelevanten Fragen. Dabei arbeitet die WRS intensiv mit den Wirtschaftsfördernden der 179 Kommunen und der fünf Kreise der Region zusammen. Einer der Schwerpunkte ihrer Arbeit ist es, die regionalen Unternehmen bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen.

[wrs.region-stuttgart.de](https://wrs.region-stuttgart.de)

**Herausgeberin**  
 Wirtschaftsförderung  
 Region Stuttgart GmbH (WRS)  
 Friedrichstraße 10  
 70174 Stuttgart  
 Geschäftsführer  
 Michael Kaiser  
[wrs.region-stuttgart.de](mailto:wrs.region-stuttgart.de)  
[fachkraefte.region-stuttgart.de](https://fachkraefte.region-stuttgart.de)

**Redaktionelle Gesamtverantwortung**  
 Dr. Sabine Stützle-Leinmüller  
 Telefon 0711 228 35-42  
[sabine.stuetzle@region-stuttgart.de](mailto:sabine.stuetzle@region-stuttgart.de)  
 Redaktion  
 Jacqueline Bader  
 Telefon 0711 228 35-51  
[jacqueline.bader@region-stuttgart.de](mailto:jacqueline.bader@region-stuttgart.de)  
 Autorin  
 Monika Nill  
 Telefon 0711 60 19 39-05  
[monikanill@t-online.de](mailto:monikanill@t-online.de)  
 Gestaltung  
[www.projektgruppe.de](https://www.projektgruppe.de)

**Abonnement/Abbestellung**  
[fachkraefte.region-stuttgart.de/aktuelles/talente](https://fachkraefte.region-stuttgart.de/aktuelles/talente)  
 Bezug wahlweise per Post oder als PDF-Dokument per E-Mail  
 Gedruckt auf Papier mit FSC-Zertifizierungssiegel  
[www.fsc.org](https://www.fsc.org)



**Wirtschaftsförderung  
 Region Stuttgart**