

## Handout FA Diversity // bdvblounge.digital vom 18.07.2023 Alter und Arbeitswelt: Potenzial 50+

Nach der Begrüßung durch die Sprecherin Nadja Baldus-Neddermeyer und dem Grußwort des Präsidenten Willi Rugen diskutiert Cornelia Spachtholz, Mitglied des FA, über das Potenzial von Arbeitnehmer:innen 50+ und Beispiele guter Praxis mit drei Referentinnen aus Sicht der Wissenschaft (Dr. Julia Finsel), Arbeitgeberseite (Anna Reimann) und ehrenamtlichem Know-how-Transfer (Bettina Hartmann).

Unsere erste Referentin, **Frau Dr. Julia Finsel von der Leuphana Universität Lüneburg** forscht seit vielen Jahren zur Frage, wie im Alter die Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit im Beruf erhalten werden kann, auch um den Herausforderungen des demografischen Wandels und dem Wunsch nach sinnstiftender Tätigkeit gerecht zu werden. Sie unterstützt das Later Life Workplace Index Projekt an der Leuphana als wissenschaftliche Mitarbeiterin (PostDoc) und promovierte zum erfolgreichen betrieblichen Umgang mit älteren Beschäftigten mit Fokus auf organisationale Praktiken für ältere Beschäftigte, ihrer Messung, den Zusammenhang zu individuellen und betrieblichen Ergebnisvariablen sowie die unterschiedliche Wahrnehmung innerhalb der Organisation.

Finsel stellt uns den Later Life Workplace Index (LLWI) vor, der aus der Zusammenarbeit des Teams um Prof. Dr. Jürgen Deller von der Leuphana Universität mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, dem Demographie Netzwerk, dem Goinger Kreis und anderen Netzwerkpartnern entstanden ist.



Der LLWI ist ein Instrumentarium, das in neun Dimensionen – Organisationsklima, Führung, Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, persönliche Entwicklung, Wissensmanagement, Übergang in den Ruhestand, Weiterbeschäftigung im Rentenalter und Versicherungen & Vorsorge – die für erfolgreiche Beschäftigung im Alter relevanten Themenbereiche analysiert und für das untersuchte Unternehmen (bislang mehr als 100 in Deutschland) Handlungsbedarfe in einem Ergebnisreport mit Benchmark sichtbar macht. Dieser wird ergänzt durch ein Kompendium, in dem ca. 50 konkrete praxisorientierte Handlungsmaßnahmen vorgestellt werden.<sup>1</sup>

Die bisherigen Analysen untermauern die positiven Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des LLWI und gewünschten Ergebnissen wie Arbeitszufriedenheit und -engagement, wahrgenommene Arbeitsfähigkeit, der Absicht, im Rentenalter zu arbeiten und sinkenden Krankheitstagen und Kündigungsabsichten. Nicht alle Dimensionen des Indexes sind dabei

<sup>1</sup> Dieses Kompendium ist für Interessierte in Kürze über die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) kostenlos erhältlich, [www.baua.de](http://www.baua.de)

## Handout FA Diversity // bdvblounge.digital vom 18.07.2023

### Alter und Arbeitswelt: Potenzial 50+

aber in der Praxis gleich gut ausgeprägt. Gerade der so wichtige Übergang in den Ruhestand wird eher stiefmütterlich behandelt.

In der Diskussionsrunde kommentiert Finsel auch die etwas paradoxe Diskrepanz zwischen der Einsicht der Unternehmen, etwas für ihre ältere Belegschaft tun zu müssen, und der Scheu, ältere Bewerber einzustellen. Hier scheint die tatsächliche oder empfundene Passung zu fehlen.

Die Forschungen gehen weiter. Noch lassen sich zwar Korrelationen, aber nicht notwendigerweise Kausalitäten ableiten. Auch innerhalb eines Unternehmens ist es sinnvoll, berufsspezifische Unterschiede gezielt bei der Befragung zu erfassen und nach Bereichen zu differenzieren. Auch die Messung der Wirkung von Handlungsmaßnahmen in einzelnen Unternehmen steht an und wird bessere Erkenntnisse bringen. Allerdings ist die Arbeit am und mit dem LLWI für das Team um Prof. Dr. Jürgen Deller zeitaufwändig. In Zukunft übernimmt das Demographie Netzwerk (ddn) deshalb vom Universitätsteam der Leuphana aus Kapazitätsgründen die Durchführung und Auswertung der Befragungen.

Aus dem Publikum kommt die Frage nach Konflikten innerhalb der Belegschaft, wenn Älteren besonderes Augenmerk geschenkt wird. Finsel weist auf Forschungen hin, dass es zu Konflikten kommen kann, aber nicht muss. Entscheidend sind die Unternehmenskultur und gute Führung, um die Notwendigkeit von Maßnahmen zu kommunizieren und auch deren positive Wirkung auf die gesamte Belegschaft deutlich zu machen. Als Beispiel nennt Finsel Telearbeit, flexible Arbeitszeiten, aber auch Maßnahmen im Bereich des Gesundheitsmanagements.

Gefragt nach Maßnahmen, die auch in kleineren Unternehmen kostengünstig umsetzbar sind, plädiert Finsel für Kreativität und das aktive Nachfragen bei der Belegschaft. Vieles entsteht auch aus der Eigeninitiative der Mitarbeiter:innen. Die LLWI-Toolbox bietet zudem eine Vielzahl an Handlungsoptionen je nach Unternehmensgröße, Branche und konkreten Tätigkeiten.

Zu Schluss appelliert Finsel, die Potenziale der Älteren zu nutzen und betont die Wichtigkeit des Zusammenspiels von Individuum, Unternehmen und Politik. Jeder muss Verantwortung übernehmen, sagt sie. Und Flexibilisierung und Individualisierung sind der Schlüssel, dürfen aber nicht durch gesetzliche Rahmenbedingungen verhindert werden.

<https://www.leuphana.de/portale/late-life-workplace-index.html>

## Handout FA Diversity // bdvblounge.digital vom 18.07.2023

### Alter und Arbeitswelt: Potenzial 50+

Die zweite Referentin ist **Anna Meike Reimann – Personalleiterin** einer Wirtschaftskanzlei mit 90jähriger Tradition und 160 Mitarbeitenden (Durchschnittsalter 46J.) ist in einer Branche tätig, die von Fachkräftemangel betroffen ist, ohne selbst darunter zu leiden. In ihrer Funktion verantwortet sie eine zukunftsgerichtete Personalpolitik, die Erfahrung einer 90-jährigen Tradition mit der Energie einer modernen und jungen Kanzlei abbildet. Neben ihrer beruflichen Tätigkeit ist sie auch politisch engagiert und setzt sich dafür ein, dass Stimmen aus allen Altersgruppen gehört werden. Sie fördert den intergenerationalen Austausch sowohl innerhalb als auch außerhalb der Kanzlei und schafft so durch ihre Führungsrolle eine integrative und dynamische Umgebung, die von gegenseitigem Lernen und Zusammenarbeit geprägt ist, um innovative Lösungen für aktuelle Herausforderungen im beruflichen, aber auch gesellschaftlichen Kontext zu finden.

Sie bestätigt Finsels Ausführungen und teilt ihr Erfolgsrezept für intergenerationale Arbeit und die aktuell niedrige Fluktuation. Während andere Kanzleien Schwierigkeiten hätten, sowohl auszubildende Rechtsanwalts- und Notargehilf:innen als auch Jurist:innennachwuchs zu generieren, könne ihre Kanzlei sogar in den letzten Jahren Personalzuwachs verzeichnen, was ihrer Meinung nach an der familiären Arbeitsatmosphäre und familienfreundlichen Arbeitsbedingungen liege. „Wir fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber unabhängig von Mann und Frau“, sagt sie und nennt konkrete Maßnahmen wie ein Eltern-Kind-Büro, Homeoffice-Regelungen bis hin zur Möglichkeit von Teilzeitarbeit auch im Partner:innen-Bereich, was für die Branche eher unüblich sei. Diese Optionen stehen grundsätzlich allen Mitarbeitenden zur Verfügung, falls z. B. die Notwendigkeit von Care-Arbeit, wie Pflege von Angehörigen, besteht.

Der intergenerationale Ansatz spiegelt sich auch im Mitarbeiter-Recruiting wider, das alle modernen Mittel des Employer Branding nutzt (Mitarbeiter werben Mitarbeiter, Social Media, Videos zur Kanzleikultur, Messen und überall dort, wo man juristisches Fachpersonal findet). „Klassische Anzeigen und Fachzeitschriften sind da nicht mehr zeitgemäß“, sagt sie und „Mitarbeiter:innen lassen sich heutzutage lieber finden.“ Alter sei kein Kriterium. Im Gegenteil – es käme sogar vor, dass Mitarbeiter wieder aus dem Ruhestand zurückkämen.

Im Vorgespräch erwähnt sie auch, dass gerade die jüngere Generation im Bewerbungsprozess sehr genau hinterfrage, wie divers das Unternehmen aufgestellt sei und wie Diversity in der Kanzleikultur gelebt werde. (Anm. d. Autorin)

Intergenerational ist auch das Buddy-Programm, bei dem jeder neue Mitarbeitende mindestens eine erfahrene Person zur Seite gestellt bekommt – ob Azubi oder Partner:in. Zum Repertoire gehören für Jung und Alt neben Gesundheitsmaßnahmen und Weiterbildungsangeboten u.a. ergonomische Arbeitsplätze. Grundsätzlich kann sich jeder und jede Mitarbeitende vertrauensvoll an die Personalabteilung wenden, wenn besonderen Bedarfe entstehen – unabhängig vom Alter. „Wir sind wie eine Kanzlei-Familie“, sagt sie schmunzelnd und führt weiter aus, dass es ihre Erfahrung sei, dass intergenerationale Arbeit nicht nur Wissenstransfer fördert, sondern auch den sozialen Zusammenhalt im Unternehmen und so Fluktuation im

## Handout FA Diversity // bdvblounge.digital vom 18.07.2023

### Alter und Arbeitswelt: Potenzial 50+

Unternehmen deutlich reduzieren kann. Frau Reimann glaubt daran, dass der Dialog zwischen den Generationen dazu beiträgt, innovative Lösungen für aktuelle Herausforderungen im beruflichen und gesellschaftlichen Kontext zu finden.

Dieser Auffassung schließt sich die dritte Referentin **Bettina Hartmann** an, die stellvertretende Geschäftsführerin des **Senior Experten Service (SES) in Bonn**. Ihre Hauptzuständigkeitsbereiche sind die Werbung von Fach- und Führungskräften für den SES sowie die fachliche Bewertung und Zuordnung der Einsatzanfragen aus dem In- und Ausland. Die Belegschaft im eigenen Haus ist von Anfang 20 bis 80 Jahre alt.

1983 gegründet, um das Wissen und die Erfahrung von Fachleuten im Ruhestand zu nutzen und ihre ehrenamtliche Unterstützung in Entwicklungs- und Schwellenländern anzubieten, profitieren vom SES im Ausland vor allem KMU, öffentliche Verwaltungen, Kammern und Wirtschaftsverbände, soziale und medizinische Einrichtungen und Institutionen der Grund- und Berufsbildung. Im Inland sind es junge Menschen in Schule und Ausbildung.

Die Leitidee des SES lautet: Zukunft braucht Erfahrung. „Wir wollen Potenziale so lenken, dass es den Bedarf trifft.“ Laut Hartmann geht es auch darum, Menschen über 50 eine sinnstiftende Aufgabe anzubieten. In diesem Zusammenhang berichtet sie, dass der SES 2010 an einer Leuphana-Studie zum Thema Silver Workers beteiligt gewesen sei, in der es darum gegangen sei, die Motivation von Älteren zu ehrenamtlichem Engagement zu erforschen.

Neben dem Engagement im Ausland setzt sich der SES auch in Deutschland für bürgerschaftliches Engagement ein. Einen besonderen Schwerpunkt in Deutschland bildet die Förderung junger Menschen in Schule und Ausbildung mit Fokus auf Themen wie Berufsorientierung, Bewerbungstraining und Ausbildung. Für Letzteres hat der SES eine bundesweite Initiative eingerichtet, die VerA heißt, was für Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen steht.

„Wir können es uns nicht leisten, dass Auszubildende durchs Raster fallen“, mahnt Hartmann und würde sich wünschen, „dass manches in der Ausbildung verändert wird“. Viele Auszubildende seien zugewandert und hätten die deutsche Sprache nicht als Muttersprache erlernt. Nicht nur für diese Gruppe wünscht sie sich eine Reform der Lehrmaterialien und eine sprachliche Verjüngung: Diverse antiquierte Bezeichnungen, etwa das Wort „Niederkunft“, würden noch heute verwendet, seien aber bereits für Muttersprachler schwer zu verstehen.

Gefördert wird die Initiative VerA vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), das SES-Schulprogramm mit seinen Schwerpunkten Berufsorientierung und Bewerbungstraining von wirtschaftsnahen Stiftungen.

Projekte im Ausland werden vom Bundesministerin für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gefördert. Das gilt auch für das noch junge Deutsch-Afrikanische Jugend-

## Handout FA Diversity // bdvblounge.digital vom 18.07.2023

### Alter und Arbeitswelt: Potenzial 50+

werk (DAJW) und dessen vom SES betreute Sparte Team works!, bei der es darum gehe, Expert:innen gemeinsam mit einer jungen Fachkraft im Alter von unter 30 nach Afrika zu entsenden und im Idealfall eine junge afrikanische Fachkraft nach Deutschland zu bringen. Bei diesem Projekt stehe neben dem fachlichen Aspekt, aber auch ganz stark die Begegnung, der interkulturelle Austausch und das Schaffen von Netzwerken im Vordergrund.

Auf die Frage, welche Art von Aufgaben auf die Senior:innen vor Ort warten würde, erklärte Hartmann, dass es nicht das Ziel des SES sei, Dinge zu reparieren, sondern Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. „Wir möchten eigentlich zeigen, wie man etwas repariert und im Anschluss zeigen, wie man etwas warten und instand halten muss, damit es funktioniert. Das Ganze klingt nach Technik, und das ist bedeutsam.“ Technik und Handwerk seien die Kerngebiete des SES, aber die Aufgabenstellungen seien weit gefasst: Fragen des Marketings, der Personalführung oder der Finanzströme innerhalb eines Unternehmens oder Business Pläne bei Start-Ups gehörten ebenfalls dazu.

Hartmann zeigt sich sehr zufrieden mit der Nachfrage insgesamt, berichtet aber auch von einer Unterfinanzierung, was die Zahl der möglichen Einsätze einschränke und dies, obwohl der Bedarf im In- und Ausland vor dem Hintergrund von Pandemiefolgen, Klimawandel und Naturkatastrophen etc. groß sei. „Überall wird gekürzt, auch in der Entwicklungszusammenarbeit und bei Nichtregierungsorganisationen, sodass die Fördermittel den Bedarf nur zu einem Drittel decken.“ Daher müsse manches Vorhaben verschoben werden. Aber beim SES sei die Motivation hoch, neue Geschäftsbereiche aufzubauen, um Eigenmittel zu erwirtschaften und Einsätze in bedürftigen Ländern in Gang zu halten. Aktuell befindet sich der SES im Wandel und differenziert zwischen ehrenamtlicher Hilfe zur Selbsthilfe und kostenpflichtiger Expertise.

Wer kann sich als Expert:in in die Datenbank des SES eintragen? Registrieren lassen können sich Menschen aller Berufsgruppen und Fachrichtungen. Der Anteil an Akademiker:innen und Nichtakademiker:innen ist ungefähr gleich hoch.

Relativ neu hinzu gekommen ist beim SES der Weltdienst 30+, der von Ehrenamtlichen profitiert, die noch im Berufsleben stehen. Hartmann: „Seit 2017 dürfen wir mit Förderung der öffentlichen Hand auch Menschen entsenden, die noch im Beruf sind und für einen unserer Einsätze eine berufliche (Anm. d. Autorin) Auszeit einsetzen. In der Idealvorstellung stellt das Unternehmen seine Mitarbeitenden frei (z. B. für 4 Wochen),“ erläutert sie. Der Fokus dieses Dienstes liegt auf der Dienstleistungsbranche, ebenso auf den Bereichen Bildung und Gesundheit, da im öffentlichen Dienst oder im Bildungsbereich Freistellungen leichter ermöglicht werden.

Auf die Frage, wie häufig eine Freistellung durch den Arbeitgeber erfolge, antwortet sie: „Das kommt nicht so oft vor. Die meisten im Weltdienst 30+ setzen entweder ihren Urlaub ein, oder sie sind selbstständig tätig.“ Zwar möge es vereinzelt Mischmodelle geben, bei denen der Arbeitgeber 10 Tage gebe und der Arbeitnehmer 10 Tage Urlaub nehme, aber eigentlich sei da „wahnsinnig viel Engagement“ der einzelnen Menschen, die sagen: „Ich mach‘ das jetzt. Mein Arbeitgeber stellt mich nicht frei, zumindest nicht bezahlt. Ich mache es aber trotzdem!“ Tatsächlich sind die Expert:innen beim Weltdienst 30+ eher 50+, da Freistellungen in der Wirtschaft eher selten seien, was u. a. auch am Fachkräftemangel liege, sagt sie noch.

### **Was nehmen wir als Erkenntnis aus dieser überaus inspirierenden Diskussionsrunde mit?**

Das Potenzial der Arbeitnehmer:innen 50+ liegt weiten Teils brach und wird bislang nur sehr zögerlich genutzt. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Gesetzliche und politische Rahmenbedingungen spielen genauso eine Rolle wie persönliche Überzeugungen (Vorurteile\*) von Führungskräften. Auch Betriebsgröße, Wirtschaftszweig und regionale Indikatoren spielen eine Rolle. Hinzu kommt, dass sich Arbeitsmärkte und Anforderungen ständig und schnell verändern, was das konsequente Umsetzen und Nachhalten von Veränderungsprojekten innerhalb der Unternehmen, aber auch deren wissenschaftliche Begleitung (z.B. LLWI), erschwert.

Um Potenziale heben zu können, müssen diese in den Unternehmen zunächst erkannt und dann analysiert werden. Das wiederum erfordert die Bereitschaft zur kritischen Bestandsaufnahme, Selbstreflexion und Ergebnisoffenheit sowie den Einsatz der Ressourcen Zeit und Geld. Der Lohn, im Sinne eines ROI (Return On Invest), ist oft eine zufriedene(re) Belegschaft, deren gesteigerte Produktivität und Loyalität, da betrieblichen Veränderungen in Richtung Arbeitnehmer:innen 50+ letztlich allen Mitarbeitenden zugutekommen. Arbeitsmarkt, sozialer Kontext und Arbeitsfähigkeit hängen zusammen.\*\* Es geht also nicht um ein Entweder-oder sondern um ein Sowohl-als auch = Erwerbsteilhabe.

Veränderung ist ein Prozess, der von oben, also Unternehmensleitung und Führungskräften, gewollt, konsequent unterstützt und vorgelebt werden muss, wenn er zu nachhaltigen und signifikanten Verbesserungen führen soll. Ohne gelebtes Commitment geht es also nicht. Dabei sind einzelne Maßnahmen häufig weder teuer noch kompliziert umzusetzen und bieten gleichzeitig Vorteile für alle Altersgruppen (z. B. flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, ergonomische Arbeitsplätze, Vernetzungs- und Freizeitangebote mit Kooperationspartnern oder ehrenamtlich organisiert durch die eigene Belegschaft und vieles mehr). Steigt die Arbeitszufriedenheit, steigen auch Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Wer eine zufriedene Belegschaft hat, kann auch in Krisenzeiten auf Kooperations- und Veränderungsbereitschaft hoffen und ist als Arbeitgeber attraktiv.

## Handout FA Diversity // bdvblounge.digital vom 18.07.2023

### Alter und Arbeitswelt: Potenzial 50+

Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit betreffen neben den objektiven (z.B. Arbeitsschutz) auch subjektive Aspekte der Arbeitnehmenden (z. B. soziale Verpflichtungen wie Care-Arbeit von Kinderbetreuung bis Angehörigen-Pflege). Gerade in Branchen, die von Arbeits- und Personalmangel betroffen sind, können solche Angebote Fluktuation mindern und Bewerber:innen aller Altersgruppen anziehen.

Kurz – alle sind sich einig: Man muss es nur wollen und dann auch tun!

**Darum mündet diese Veranstaltung in klare Appelle an Wirtschaft und Politik. Diese sind:**

- Bewusstsein für Altersdiskriminierung entwickeln\*
- Erwerbsteilhabe aktiv anstoßen und nachhaltig umsetzen, wie z. B. gezielte Personalsuche im Bereich 50+
- Gesetzliche und steuerliche Rahmenbedingungen so verändern, dass mehr Ältere länger im Berufsleben bleiben möchten und können\*\*
- Ehrenamt während beruflicher Pausen oder in Zeiten von Arbeitslosigkeit als qualifizierte oder qualifizierende berufliche Tätigkeit anerkennen und im Bewerbungsprozess berücksichtigen

#### Ergänzende Hinweise des FA Diversity

\* Ferda Ataman, Unabhängige Bundesbeauftragte für Antidiskriminierung, wies erst kürzlich darauf hin, dass Menschen in Deutschland in Beruf und Gesellschaft mit *Klischees und Stereotypen über Ältere konfrontiert sind* und mahnt, *dass es gerade mit Blick auf den demografischen Wandel wichtig sei, hier stärker aufzuklären.*  
[https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/aktuelles/DE/2022/20221215\\_studie\\_altersbilder.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/aktuelles/DE/2022/20221215_studie_altersbilder.html)

\*\* Siehe auch Denkmodell und Studie "lidA- leben in der Arbeit" der Universität Wuppertal <https://arbeit.uni-wuppertal.de/de/studie/denkmodell/>

#### Autorinnen

Nadja Baldus-Neddermeyer  
Fachausschuss Diversity  
Sprecherin

Dr. Heike Stengel  
Mitglied des FA Diversity

#### KONTAKT

[nb27363@bdvb.de](mailto:nb27363@bdvb.de)  
[fa-diversity@bdvb.de](mailto:fa-diversity@bdvb.de)

#### DIREKTLINK ZUR GRUPPENHOMEPAGE

<https://www.bdvb.de/wer-wir-sind/unsere-gruppen/fachausschuss-diversity/>

Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb)  
Florastraße 29, 40217 Düsseldorf  
Tel. +49 211 371022 | Fax +49 211 379468  
E-Mail: [info@bdvb.de](mailto:info@bdvb.de) | Internet: [www.bdvb.de](http://www.bdvb.de)