Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

INQA | INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

INQA-Kurzcheck

# Erfahrung zählt: Wie KMU ältere Beschäftigte gut im Job halten können



# Erfahrung, Fachwissen, Kompetenzen

Ältere Beschäftigte tragen mit ihren Stärken zum Erfolg eines Unternehmens bei. Mit dem demografischen Wandel steigt der Anteil älterer Mitarbeitender in den Betrieben zunehmend. Gute Gründe für Unternehmen, ältere Beschäftigte mit ihren Bedürfnissen mehr in den Fokus zu rücken, um wertvolle Fachkräfte zu halten.

Wie Sie das erreichen können, zeigt dieser INQA-Kurzcheck. Er gibt einen Überblick über Ansätze und Maßnahmen, wie Sie Ihren Betrieb alternsgerecht aufstellen können.

Wenn Sie tiefer ins Thema einsteigen möchten, finden Sie zahlreiche weiterführende Links und Tipps.

**Alternsgerechte Arbeitsgestaltung:**
**Ein gesundes Arbeitsumfeld für alle Altersgruppen**
Es geht nicht darum, ausschließlich für Ältere gute Arbeitsbedingungen herzustellen. Denn die Folgen von Fehlbelastungen zeigen sich häufig erst im höheren Erwerbsalter und sind dann nicht mehr umkehrbar. Eine *alternsgerechte* Arbeitsgestaltung berücksichtigt deshalb die Gesundheit aller Beschäftigten und ermöglicht ein frühzeitiges, präventives Handeln.

**INQA: Fachkräfte sichern**
Die Handlungshilfe bietet kompakte Informationen und liefert praxisnahe Tipps speziell für KMU.

**BAuA: Later Life Workplace Index**
In diesem Handbuch finden Sie zahlreiche konkrete Maßnahmen und einen Fragebogen zur Selbsteinschätzung.

**Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten**
Dieser praktische Leitfaden unterstützt Betriebs- und Personalräte bei der betrieblichen Demografiearbeit.



# Voraussetzungen für eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung

Wie beginnt man? Am besten mit einer Bestandsaufnahme. Denn wenn Sie wissen, wie Ihr Betrieb aufgestellt ist und welche Herausforderungen auf Sie zukommen, können Sie frühzeitig passende Maßnahmen umsetzen. Für die Bestandsaufnahme gibt es drei etablierte Instrumente, die Sie anwenden können. Zusammen ergeben sie ein ganzheitliches Bild.

**Altersstrukturanalyse:** Aus den Personaldaten der Belegschaft erfassen Sie die Altersstruktur in Ihrem Betrieb und können etwa die Personalentwicklung entsprechend gestalten oder zukünftige Personalprobleme identifizieren.

**Qualifikationsbedarfsanalyse:** Damit ermitteln Sie den aktuellen Qualifikationsstatus im Betrieb. Sie sehen, welchen Bedarf und welche Anforderungen es wo gibt und wie die Beschäftigten aufgestellt sind und ggf. weiterqualifiziert werden sollten.

**Alternskritische Beurteilung:** Diese baut auf der gesetzlich verpflichtenden Gefährdungsbeurteilung auf, die Sie freiwillig um eine alternskritische Betrachtung erweitern können. So erfassen Sie die Beanspruchungssituation für die älteren Beschäftigten, finden Ursachen für deren Belastungen und können effizientere Arbeitsplätze schaffen.

Wie Sie diese drei Instrumente in der Praxis anwenden und dann mit den Ergebnissen umgehen, erfahren Sie hier:

**INQA: Teams und Belegschaften systematisch entwickeln**
Diese Anleitung zeigt, wie alternsgerechte Arbeit aussieht, und erklärt die drei obigen Instrumente im Detail.

**DemografieKompass: Betriebliche Altersstrukturanalyse**
Damit können Sie in wenigen Minuten die Altersstruktur und die Qualifikationen Ihrer Beschäftigten einschätzen oder eine detaillierte Altersstrukturanalyse starten.

- Es bietet sich an, im Unternehmen eine verantwortliche Person oder ein (bereits vorhandenes) Team mit der alternsgerechten Arbeitsgestaltung zu beauftragen.

- Beziehen Sie im Prozess möglichst auch Beschäftigte, Interessensvertretungen und Arbeitsschutzbeteiligte mit ein. Richten Sie die Maßnahmen an Bedürfnissen sowie aktuellen Entwicklungen aus.

- Die gesetzlichen Rahmenbedingungen wie das Arbeitsschutzgesetz oder das Arbeitszeitgesetz gelten auch im Verlauf von Veränderungsprozessen und müssen beim Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen berücksichtigt werden.

**BAuA: Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung**
Der leicht verständliche Überblick zur alterns- und altersgerechten Arbeitsgestaltung gibt zusätzlich noch mehr konkrete Tipps für die Umsetzung im Betrieb.



## Wertschätzung und gute Führung

Achten Sie darauf, ältere Beschäftigte nicht zu benachteiligen. Denn sonst leidet ihre Motivation, sie geben ihr Wissen nicht weiter, vielleicht gehen sie sogar früher in Rente. In Studien berichten ältere Beschäftigte häufig davon, sich nicht wertgeschätzt zu fühlen. Mit einer guten Unternehmenskultur können Sie dem entgegenwirken und für gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung sorgen. Besondere Bedeutung haben dabei Ihre Führungskräfte, mit deren Hilfe Sie ein positives Altersbild im gesamten Unternehmen etablieren können.

- Sensibilisieren Sie sich und Ihre Führungskräfte sowie Ihre Beschäftigten dafür, was der demografische Wandel für den Betrieb bedeutet.

- Wirken Sie negativen Altersstereotypen im Unternehmen entgegen. Überprüfen Sie beispielsweise, ob Ihre Kommunikation nach innen und außen zumindest altersausgeglichen ist. Für besondere Wertschätzung können Sie die Leistungen älterer Beschäftigter unternehmensweit anerkennen, etwa auf Betriebsveranstaltungen oder im Newsletter.

- Zeigen Sie Ihren Beschäftigten, dass alle – unabhängig vom Alter – die gleichen Möglichkeiten im Betrieb haben, zum Beispiel mit Verhaltensleitlinien.

**INQA: Alle in eine Schublade?**
Die Broschüre gibt Tipps, wie man Altersstereotype im Unternehmen erkennt und überwindet.

- Schulen Sie Ihre Führungskräfte. Sie prägen eine alternsgerechte Unternehmenskultur entscheidend mit: Gutes Führungsverhalten wirkt sich positiv auf die Motivation aus – vor allem bei älteren Beschäftigten.
- Führen Sie regelmäßige Perspektivgespräche mit Ihren Mitarbeitenden 50+: Was möchten sie noch erreichen, welche Qualifikationen möchten sie erwerben, wie stellen sie sich den Übergang in den Ruhestand vor? Und welche Unterstützung oder neuen Rollen wünschen sie sich (z. B. flexiblere Arbeitszeiten, Mentoring-Aufgaben, Gesundheitsangebote)?

Sie wollen wissen, an welchen Stellschrauben Sie drehen müssen, um Ihr **Personal- und Demografie-Management** zu verbessern? Das „Demographie Netzwerk" berät Sie.

- Fördern Sie den Dialog zwischen den Altersgruppen und beziehen Sie möglichst alle Beschäftigten ein.
- Brechen Sie mit Tabus, sprechen Sie Themen wie altersbedingte Veränderungen an (z. B. Wechseljahre, nachlassendes Hör- und Sehvermögen, Pflegeverantwortung) und schaffen Sie dafür ein Bewusstsein im Unternehmen.
- Gestalten Sie die betriebliche Vielfalt hinsichtlich Alter, aber auch hinsichtlich anderer Diversitätsmerkmale wie Herkunft oder Geschlecht, aktiv mit. Möglich ist auch die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt oder die Teilnahme am Deutschen Diversity-Tag.

Die Charta der Vielfalt setzt sich für die Verankerung von **Vielfalt in der Wirtschaft** ein. Unterzeichnende Unternehmen und Institutionen verpflichten sich, alle Mitarbeitenden gleichermaßen zu respektieren.



# Aufgabenprofil und Weiterbildung

Die Älteren fit halten – das gilt für den Körper und auch für den Kopf. Studien zeigen, dass Weiterbildung oft gerade bei den Beschäftigten 50+ zu kurz kommt. Machen Sie deutlich, dass Sie bei der Weiterbildung alle Beschäftigten im Blick haben.

- Stellen Sie sicher, dass das Arbeitsprofil angemessen ist, also entsprechend der Qualifikation und Fähigkeiten: Das gilt natürlich für die gesamte Belegschaft. Im Alter nimmt die kognitive Leistungsfähigkeit in einem unterfordernden Arbeitsumfeld jedoch schneller ab.

- Abwechslungsreiche Aufgaben, zum Beispiel durch Job-Rotation, vermeiden einseitige Anforderungen und erweitern zudem das Fähigkeitsprofil und damit die Einsatzmöglichkeiten.

- Gewähren Sie Beschäftigten Handlungsspielraum. Das gewinnt vor allem im Alter an Bedeutung: Autonomie ermöglicht es dann, Stärken besser einzubringen und altersbedingte Einschränkungen zu kompensieren.

**INQA: Angebote, Tipps und Praxisbeispiele für erfolgreiche Weiterbildung in Betrieben**
In diesem Magazin finden Sie wichtige Informationen und praktische Tipps für erfolgreiche strategische Weiterbildung.

- Mit der Qualifikationsbedarfsanalyse haben Sie auch die älteren Beschäftigten im Blick: Welche Qualifikationsbedarfe gibt es? Welche Fähigkeiten gehen dem Betrieb durch Renteneintritte verloren und müssen ersetzt werden?

- Führungskräfte sollten die individuellen Qualifizierungswünsche aller Beschäftigten berücksichtigen und regelmäßige Gespräche zur Weiterentwicklung führen. Das erhöht ihre Motivation und die Bindung an Ihr Unternehmen.

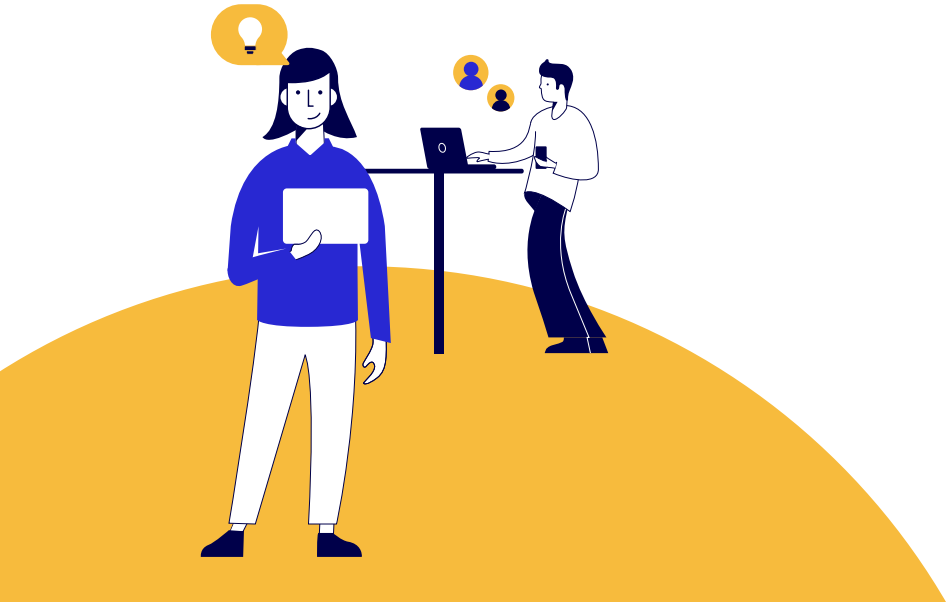
- Bieten Sie verschiedene Trainingsmethoden an, um individuelle Lernbedürfnisse im Alter zu berücksichtigen: Schulungen, E-Learning, Coaching, Training on the Job, Mentoring, Job-Rotation, interdisziplinäre Projekte, altershomogene Lerngruppen o. ä.

ⓘ Die **Weiterbildungsförderung** der Bundesagentur für Arbeit übernimmt unter bestimmten Voraussetzungen anteilig die Kosten für Weiterbildungen. Nutzen Sie die Beratungsangebote!

- Beschäftigte sammeln im Laufe ihres Arbeitslebens Erfahrungswissen an, das für den reibungslosen Ablauf der betrieblichen Prozesse unverzichtbar ist. Nutzen Sie Methoden des Wissenstransfers, um dieses Wissen im Unternehmen zu halten. Dazu zählen beispielsweise altersgemischte Teams, Mentoring-Programme, Lern-Tandems.

- Erwägen Sie alternsgerechte Laufbahnen sowie die Möglichkeit zum Stellenwechsel. Das können Führungspositionen sein, aber auch Projekt- oder Fachstellen. Dies ermöglicht Belastungswechsel, Wissenserweiterung und berücksichtigt Lebensphasen mit sich verändernden Interessen.

ⓘ Ob Branchentrends, berufliche Weiterbildung oder Förderung:
Auf **mein NOW** finden Sie, was Ihr Betrieb für die Qualifizierung seiner Beschäftigten braucht.





# Gesundheit und Arbeitsumgebung

Gesunde und motivierte Beschäftigte bilden eine wichtige Grundlage für den Unternehmenserfolg. Dafür gibt es u. a. den gesetzlichen Arbeitsschutz mit dem Ziel, Arbeitsunfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen zu verhindern. Sie können Gesundheit und Wohlbefinden jedoch durch weitere freiwillige Maßnahmen verbessern. Diese Gesundheitsförderung trägt dann explizit zu einer alterns- und altersgerechten Arbeitsgestaltung bei.

- Überprüfen und verbessern Sie wo möglich und nötig die Arbeitsbedingungen für Ihre älteren Beschäftigten. Das wirkt sich positiv auf Gesundheit und Produktivität aus.

- So können Sie die Arbeitsumgebung an die altersbedingte Verschlechterung der Seh- und Hörfähigkeit anpassen: bessere Beleuchtung, mehr Kontraste, größere Anzeigen, weniger Lärm, eindeutigere akustische Signale etc.

- Schützen Sie Ihre Beschäftigten möglichst vor Hitze, Kälte, Feuchtigkeit oder Zugluft.

- Kürzere Einsatzzeiten durch Pausen oder Rotationen und Tätigkeitswechsel reduzieren gesundheitliche Belastungen. (Technische) Hilfsmittel, wie zum Beispiel auch KI, können ältere Beschäftigte zusätzlich entlasten.

- Ganzheitlich wird es, wenn Sie Ihre Maßnahmen mit präventiven Angeboten ergänzen: Das können beispielsweise Bewegungsangebote, gesundheitsbewusste Ernährung, Vorsorgeuntersuchungen oder Angebote zur Stressbewältigung sein.

i Die BGF-Koordinierungsstelle unterstützt insbesondere KMU mit einer kostenlosen Erstberatung zum **Aufbau einer Betrieblichen Gesundheitsförderung.**

- Motivieren Sie Ihre Beschäftigten, die Angebote zur Gesundheitsförderung anzunehmen, indem Sie gut informieren, Anreize setzen und Führungskräfte als gutes Beispiel vorangehen.

- Gerade für kleinere Unternehmen kann es sinnvoll sein, sich mit anderen Betrieben zu einer Betriebsnachbarschaft zusammenzuschließen. So lassen sich Gesundheitsangebote effizienter gestalten sowie finanzielle und zeitliche Ressourcen bündeln.

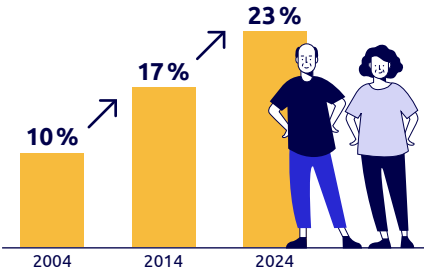
ⓘ Nutzen Sie **steuerliche Freibeträge** für bestimmte betriebliche Gesundheitsförderung. Nach § 3 Nr. 34 EStG beträgt der steuerfreie Höchstsatz bis zu 600 Euro pro Mitarbeiter*in pro Jahr.

- Das gesetzlich vorgeschriebene Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) erleichtert Beschäftigten nach längerer Krankheit den Wiedereinstieg in den Job – dabei ermöglicht es auch, frühzeitig altersgerechte Anpassungen bei der Arbeit vorzunehmen.

- Viele Behinderungen treten erst im Laufe des Erwerbslebens ein. Sorgen Sie mit inklusiven Rahmenbedingungen für ein barrierearmes Arbeitsumfeld. Dazu zählen je nach Bedarf spezielle Computersysteme oder Stühle, Rampen oder Toiletten.

ⓘ Für eine **barrierefreie Umgestaltung** von Arbeitsplätzen für Menschen mit Schwerbehinderung können Sie ggf. Fördermittel erhalten. Wenden Sie sich dafür zunächst an die Integrations- bzw. Inklusionsämter.

**Fast ein Viertel aller Beschäftigten ist über 55 Jahre alt**




2024 waren 7,8 Mio. Beschäftigte zwischen 55 und 64 Jahren alt

Anteil der älteren Beschäftigten (55–64 Jahre) an der Gesamtzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten



# Arbeitszeiten und Übergang in die Rente

Ob Homeoffice, Teilzeit oder späterer Renteneintritt – flexible Arbeit schafft Vorteile für beide Seiten: Beschäftigte erhalten mehr Entscheidungsspielraum, um ihre Arbeitszeiten besser steuern und leichter mit ihrem Privatleben vereinbaren zu können, während Unternehmen wertvolle Fachkräfte im Team halten.

- Bieten Sie im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten flexibles Arbeiten bezüglich Ort und Zeit an. Dies motiviert ältere Beschäftigte oft entscheidend, bis zum Rentenalter zu arbeiten – oder sogar darüber hinaus.

- Binden Sie Beschäftigte bei der Gestaltung von Schicht-, Ruf- und Nachtdiensten ein: Für Ältere werden die Wechsel anstrengender, daher sollten die Dienste verträglich und flexibel gestaltet werden, jedoch nicht zum Nachteil jüngerer Beschäftigter.

**BAuA: Flexible Arbeitszeitmodelle**
Von Gleitzeit und Teilzeit bis Vertrauensarbeitszeit – die Broschüre stellt 16 flexible Arbeitszeitmodelle näher vor.

Das **Arbeitszeitgesetz** umfasst auch Regelungen für Nachtarbeit. Neben Ruhezeiten und Höchstdauern sieht es für Beschäftigte ab 50 Jahren eine arbeitsmedizinische Untersuchung vor, die jährlich in Anspruch genommen werden kann.

- Beschäftigte treffen die Entscheidung für den Zeitpunkt ihres Renteneintritts häufig Jahre vorher. Daher ist es wichtig, mit den Beschäftigten frühzeitig zu sprechen, um rechtzeitig verschiedene Optionen beim Rentenbeginn auszuloten.

- Fragen Sie auch Erwartungen, Pläne und Wünsche in den letzten Arbeitsjahren ab. So können Sie berufliche Perspektiven gestalten und die Arbeitsmotivation steigern.

- Altersteilzeit statt früherer Rente: Altersteilzeit ermöglicht einen gleitenden Übergang in den Ruhestand. Das gibt Ihnen die Möglichkeit, die Beschäftigten mit ihren Kompetenzen länger im Betrieb zu halten, die ansonsten früher in Rente gehen würden.

ℹ Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gibt hier einen kurzen **Überblick zur Altersteilzeit** und beantwortet die wichtigsten Fragen dazu.

- Für Beschäftigte kann auch die Weiterbeschäftigung oder eine Wiederbeschäftigung über die Regelaltersgrenze hinaus eine Option sein. Mittlerweile gibt es keine Hinzuverdienstgrenze mehr und zudem erhöht sich die Rente.

- Halten Sie den Kontakt zu ehemaligen Beschäftigten, z. B. über ein Alumni-Netzwerk oder einen Newsletter. So lassen sich Beschäftigte auch nach dem Renteneintritt vielleicht noch einmal für Ihr Unternehmen gewinnen.

- Bieten Sie ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand bei Bedarf attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten an, etwa bei saisonalen Auftragsschwankungen oder als Beratungstätigkeit. Sie verfügen über Expertise und sind mit Organisation und Aufgaben bereits vertraut, eine aufwendige Einarbeitung entfällt also.

ℹ Der **Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung Bund** (DRV) berät Unternehmen kostenlos zu allen Leistungen der DRV, insbesondere auch zu Rente und Altersvorsorge.

# INQA – Gemeinsam machen wir Arbeit besser

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) unterstützt kleine und mittlere Unternehmen und ihre Beschäftigten auf dem Weg zu einer guten Unternehmenskultur.

Holen Sie sich Anregungen für Ihren Betrieb: Auf www.inqa.de finden Sie viele Praxisbeispiele, wie andere Betriebe Maßnahmen erfolgreich umgesetzt haben. Passgenaue Beratung gibt es mit dem finanziell geförderten INQA-Coaching.

Den INQA-Kurzcheck inklusive aller weiterführenden Links können Sie auch online abrufen unter: www.inqa.de/kurzcheck-aeltere.

Auf der Website www.inqa.de finden Sie weitere Tipps zu den Bereichen Führung, Diversity, Kompetenz und Gesundheit.

Stand: November 2025

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT