

# **„Ältere Mitarbeitende im Fokus – Wie können Gesundheit, Motivation und Arbeitsfähigkeit erhalten werden?“**

**Impuls von Prof. Dr. med. Hans Martin Hasselhorn**

**10. Gesundheitskongress „Zwischen Belastung und Balance - Gesundheit als  
Schlüssel für eine zukunftsfähige niedersächsische Landesverwaltung“**



**Hannover, 13. November 2025**

**Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft  
Bergische Universität Wuppertal**



**BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL**

[www.arbwiss.uni-wuppertal.de](http://www.arbwiss.uni-wuppertal.de)

# Der Übergang in den Ruhestand: ein komplexer Prozess



*Leitung*

Hans Martin Hasselhorn, Facharzt für Arbeitsmedizin

*Sekretariat*

Lesley Brühn

*Senior Researchers*

Jean-Baptist du Prel, Melanie Ebener

*Post Doctoral Fellows*

Nina Garthe, Daniela Borchart, Max Rohrbacher

*Thematik:*

Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe

*Kontakt:*

[arbwiss@uni-wuppertal.de](mailto:arbwiss@uni-wuppertal.de), [www.arbwiss.uni-wuppertal.de](http://www.arbwiss.uni-wuppertal.de)



Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft  
Bergische Universität Wuppertal

# lidA – Studie

- Kohortenstudie zu Gesundheit und Älterwerden in der Arbeit
- alle drei bis vier Jahre: persönliches Interview zu Themen:  
Arbeit, Gesundheit, Perspektiven, privates Umfeld ...
- Teilnehmende
  - Geburtskohorten 1959, 1965 und 1971
  - repräsentativ für sozialversicherte Erwerbsbevölkerung der Jahrgänge
  - Wiederholte Befragungen 2011, 2014, 2018, 2022/23
  - Befragungswelle 2022/23 N = 8.884
    - **1959 „63 Jahre alt“**
    - **1965 „57 Jahre alt“**
    - **1971 „51 Jahre alt“**
- Leitung: Fachgebiet Arbeitswissenschaft, Uni Wuppertal
- mehr zu lidA auf [www.lida-studie.de](http://www.lida-studie.de)



lidA-Welle 4 gefördert durch



Deutsche  
Rentenversicherung



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Berufsgenossenschaft  
Rohstoffe und chemische Industrie



# Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand

1. ... bis zum Ruhestand arbeiten – oder nicht
2. Herausforderung für Dienststellen

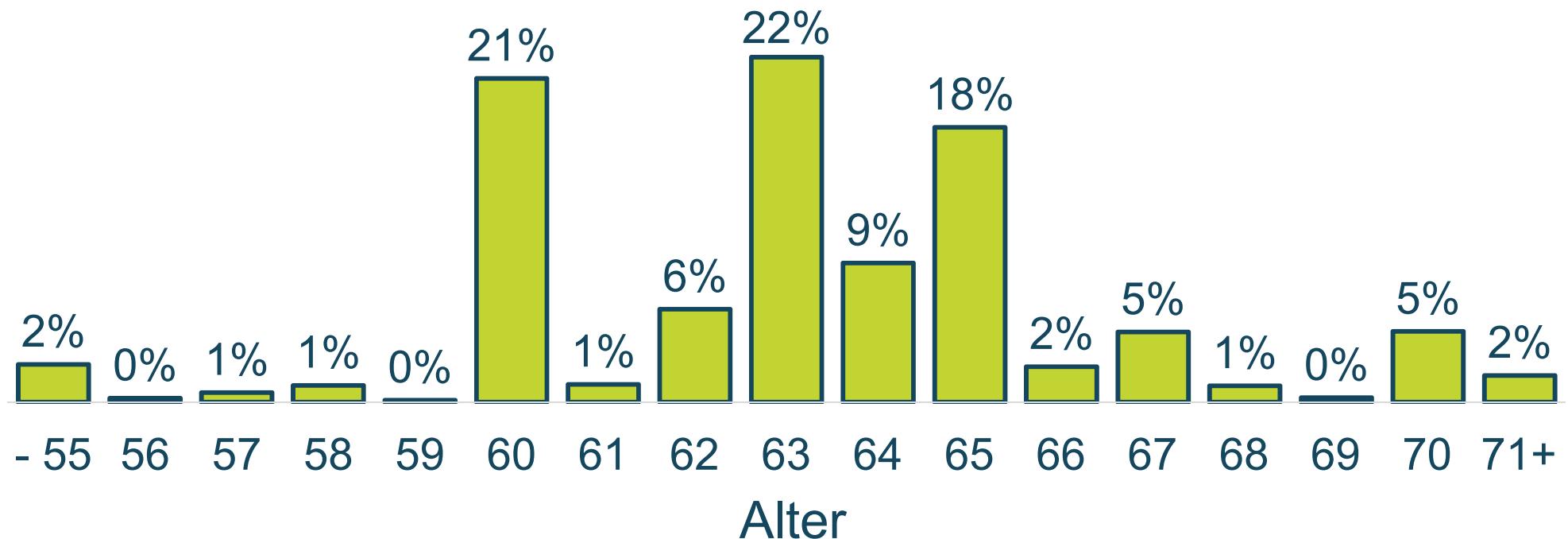


58 63 64  
60 59 66  
62 65 61  
67 71

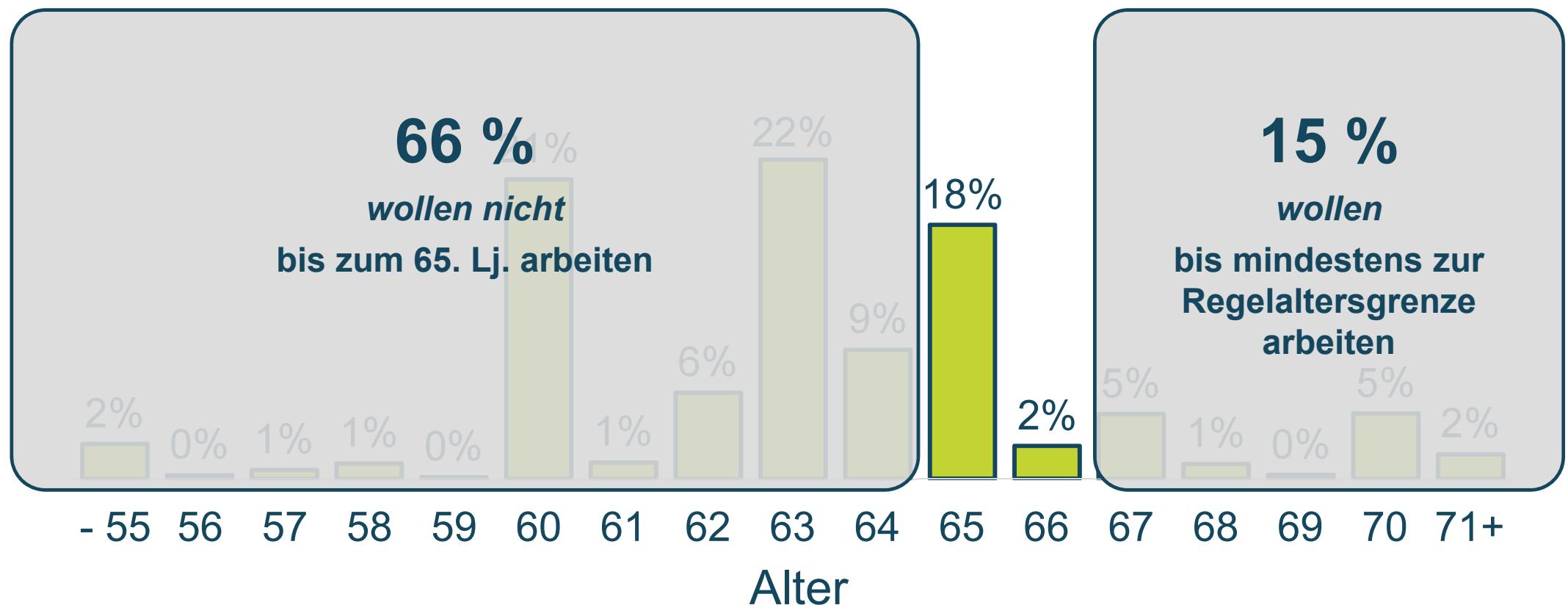
Unabhängig von den gesetzlichen  
Regelungen zur Rente:  
**Bis zu welchem Alter  
würden Sie gerne arbeiten?**



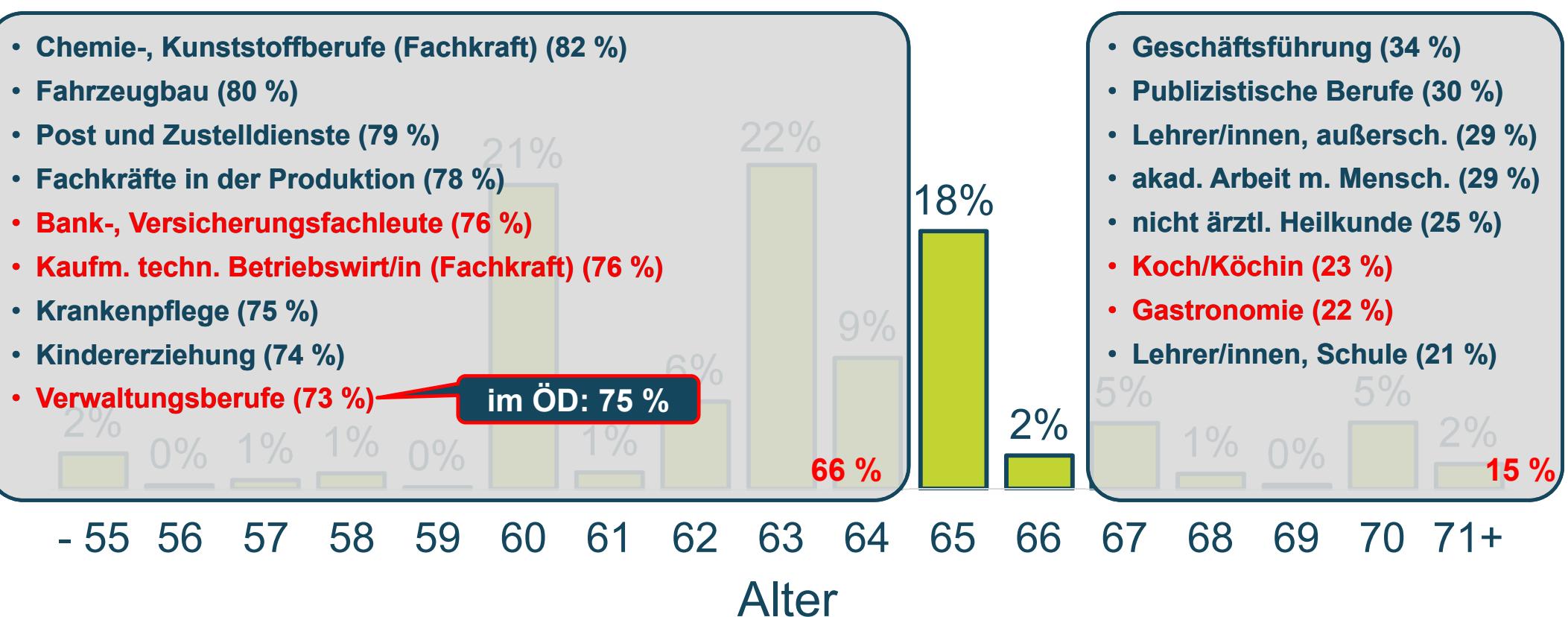
# „Wie lange würden Sie gerne arbeiten?“



„Wie lange würden Sie gerne arbeiten?“

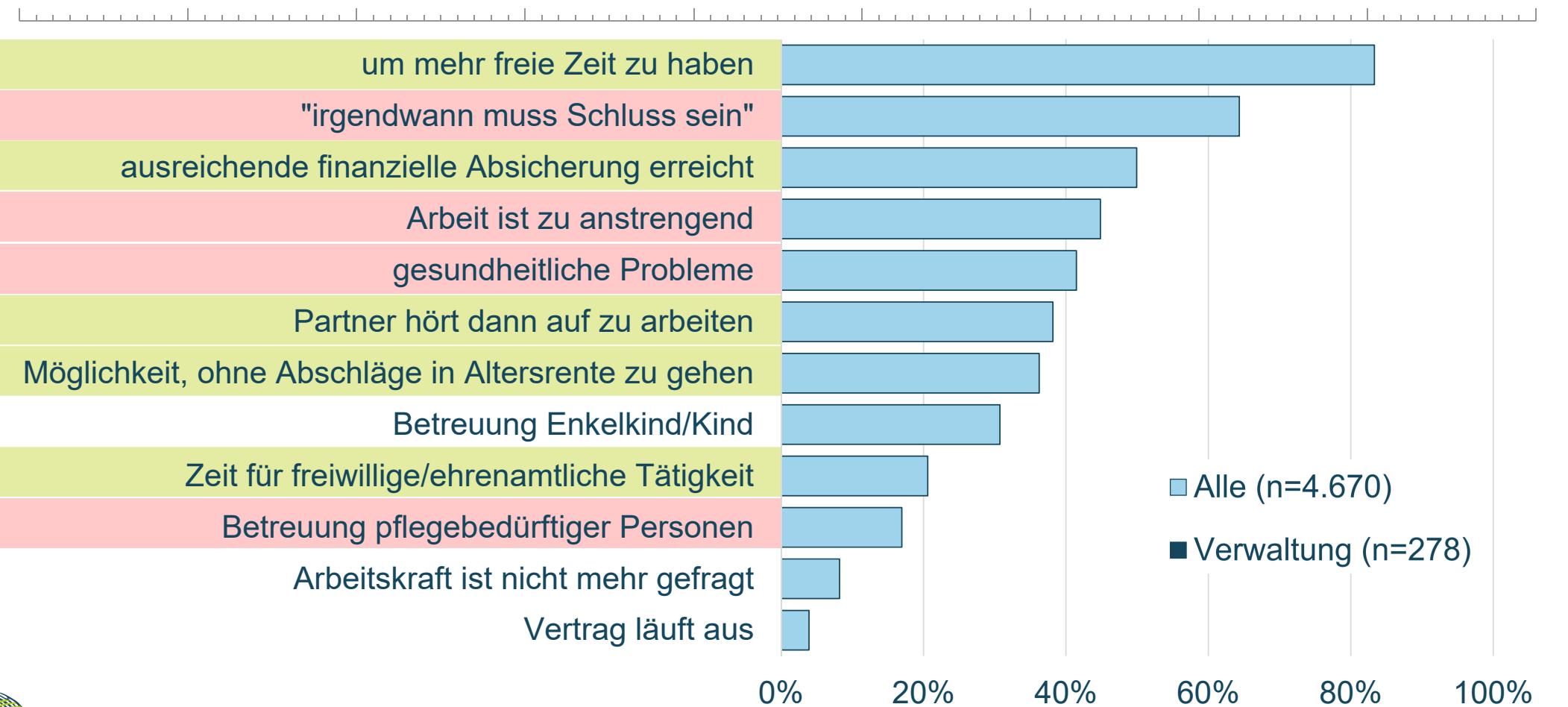


# Wer will wie lange arbeiten?



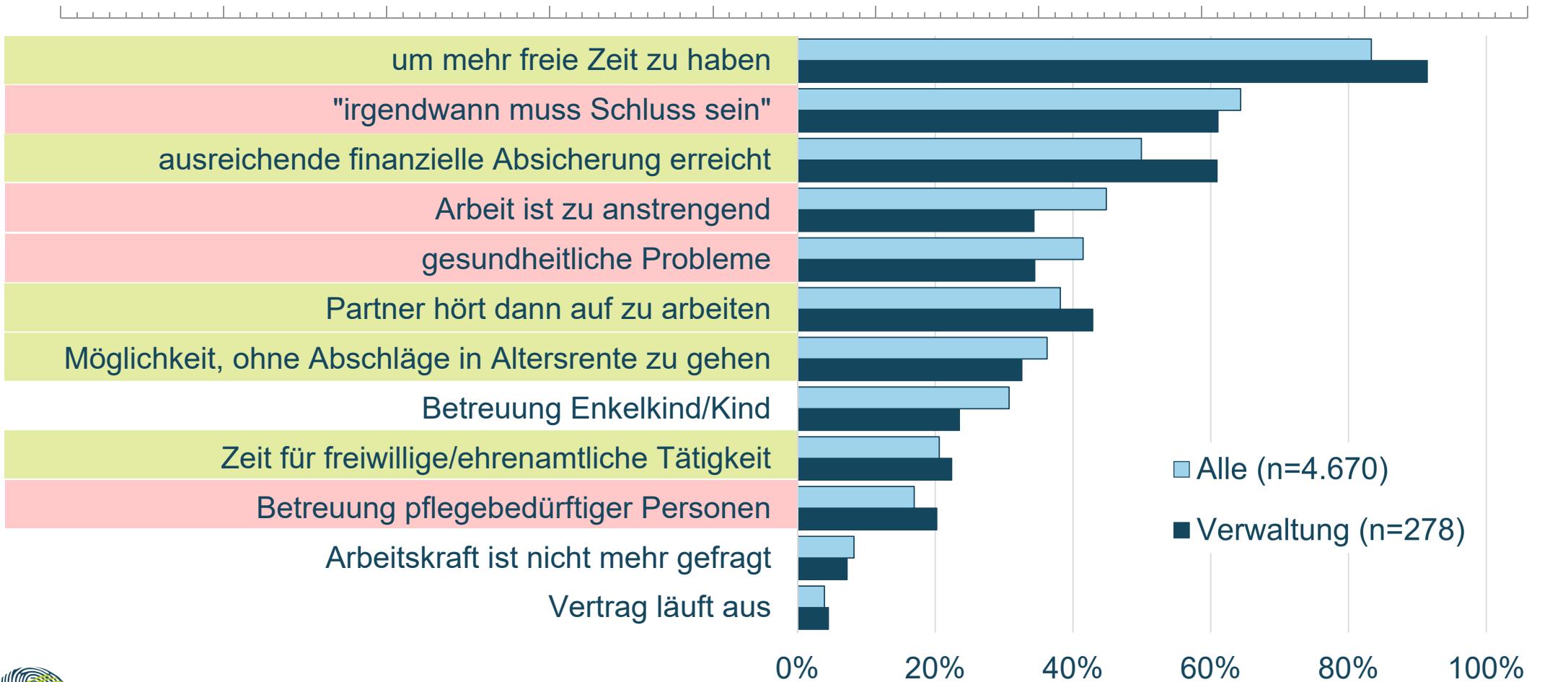
# Gründe für einen früheren Ausstiegswunsch

Nennung: „Dieser Grund spielt eine große Rolle“



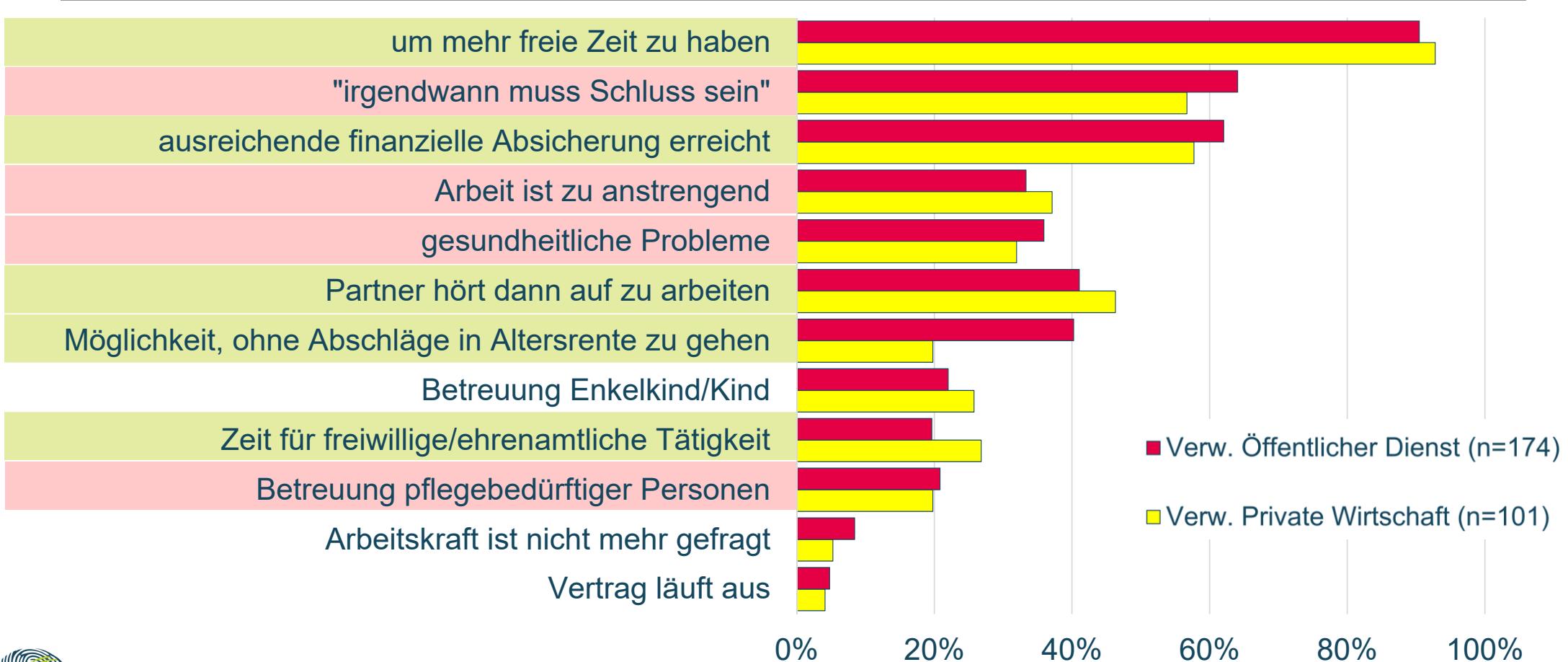
# Gründe für einen früheren Ausstiegswunsch

Nennung: „Dieser Grund spielt eine große Rolle“



# Gründe für einen früheren Ausstiegswunsch

Nennung: „Dieser Grund spielt eine große Rolle“



## „Würden Sie unter Umständen doch länger arbeiten?“



### „Könnte dies ein Grund für Sie sein, doch länger zu arbeiten?“

Wenn ich frei bestimmen könnte, wie viel ich arbeite

Wenn ich frei bestimmen könnte, wann ich arbeite

Wenn die Arbeit gut bezahlt würde

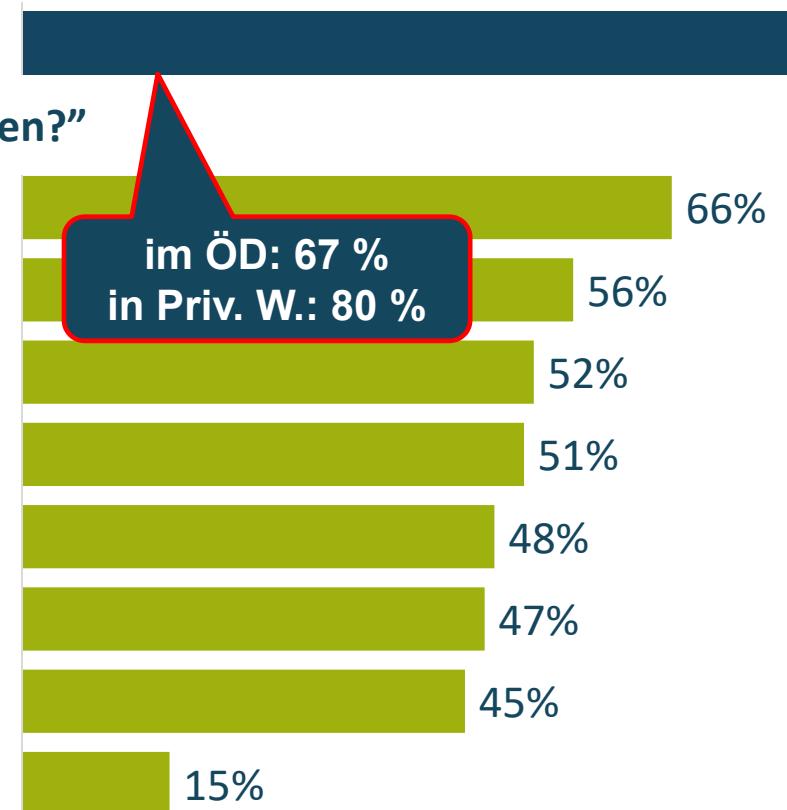
Wenn die Arbeit nicht zu anstrengend wäre

Wenn ich dort auf nette Menschen trafe

Wenn die Arbeit interessant wäre

Wenn ich gebraucht würde

etwas anderes



15%

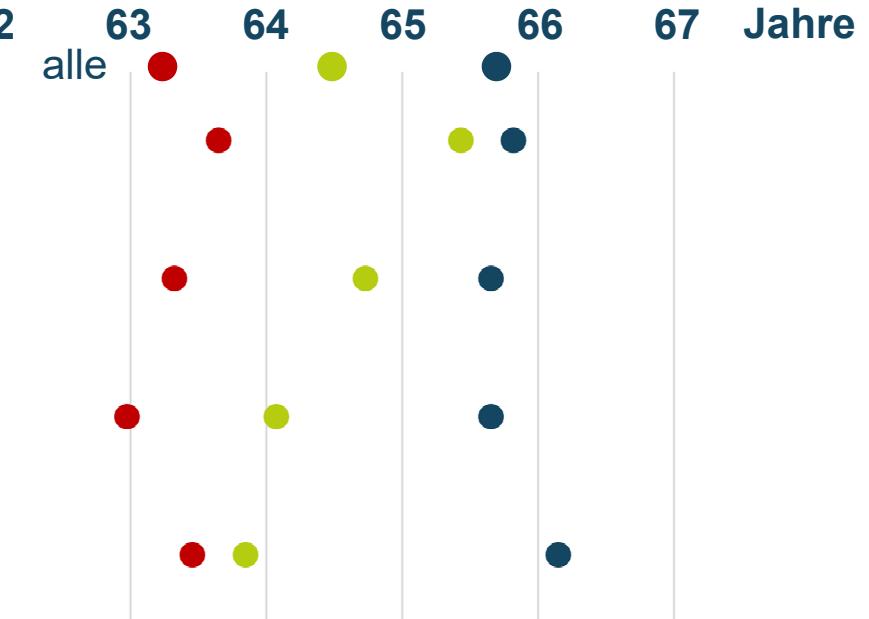
(nur Beschäftigte, die bis max. 64 Jahren arbeiten wollen, 2022/23, N=4.847)

# Finanzielle Lage der Babyboomer

„Ich könnte es mir finanziell leisten,  
vorzeitig in Rente zu gehen.“



„Bis zu welchem Alter  
Sie (zu) arbeiten?“



*Sozialvers.pfl. Beschäftigte in Deutschland, 51, 57 oder 63 Jahre alt, 2022/23, N=7.397*

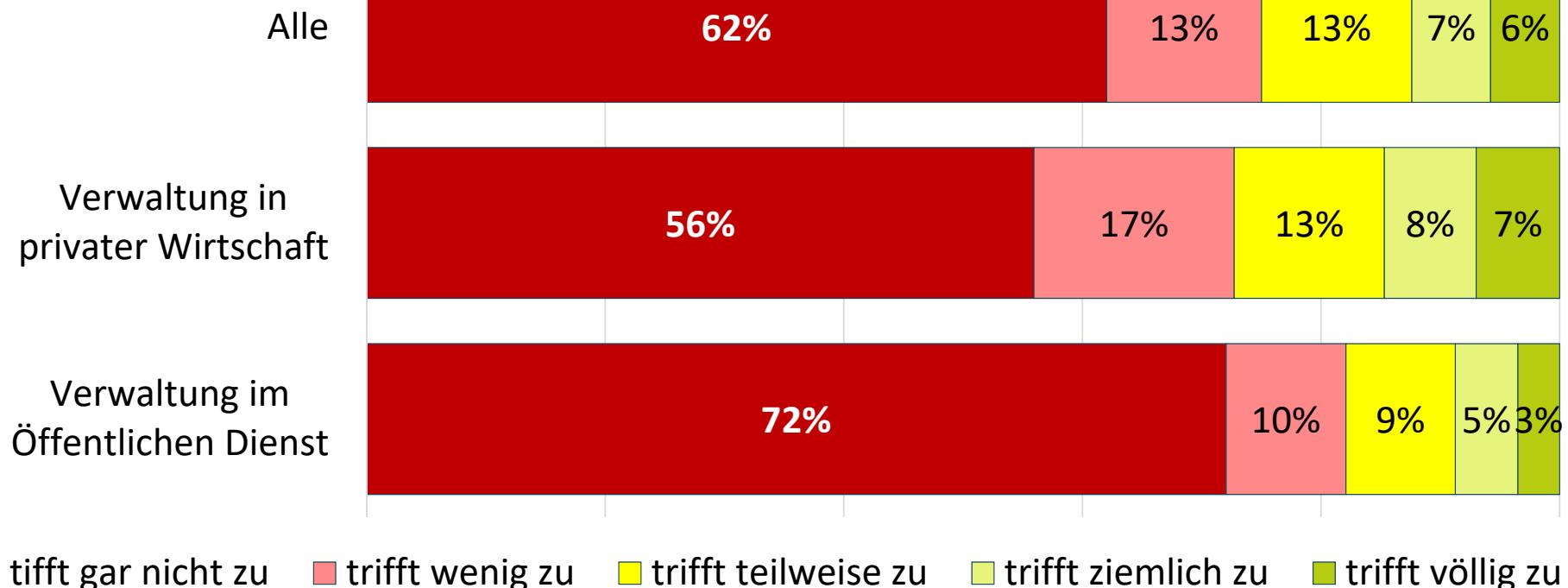
# 1. auf den Punkt gebracht

- 1. Es gibt gegenwärtig in Deutschland **viele Optionen**, frühzeitig aus dem Erwerbsleben auszusteigen.  
Die meisten Babyboomer in Deutschland gehen so **früh wie möglich in Rente**.
- 2. Viele – aber nicht alle – Babyboomer **könnten länger arbeiten**.
- 3. Sie **wollen dies aber nicht**.
- 4. Die dominierende Gründe für den Frühausstieg sind **Selbstbestimmung** im Leben und das Gefühl eines **Anspruches** auf die (frühe) Rente.  
Auch **belastende Arbeitsfaktoren** und **schlechte Gesundheit** spielen eine Rolle, aber **nicht für alle**.
- 5. Wenn die Arbeitsqualität besser wäre, wären viele mglw. bereit, **länger zu arbeiten**.
- 6. Viele Babyboomer in Deutschland können sich **den Frühausstieg leisten**, andere sind **gezwungen**, **trotz schlechter Arbeit und/oder Gesundheit weiterzuarbeiten**.

**Fazit:** Wenn Arbeitgeber mehr „older old“ (64 Jahre +) in Beschäftigung halten wollen, dann muss es ihnen gelingen, dass diese dies **wollen**.



# „Ich möchte bei meiner Arbeit noch Ziele erreichen“



■ trifft gar nicht zu ■ trifft wenig zu ■ trifft teilweise zu ■ trifft ziemlich zu ■ trifft völlig zu

„Ich würde gerne über das Renteneintrittsalter hinaus arbeiten“



Alle

62%

13%

13%

7%

6%

Verwaltung in  
privater Wirtschaft

56%

17%

13%

8%

7%

Verwaltung im  
Öffentlichen Dienst

72%

10%

9%

5%

3%

■ trifft gar nicht zu

■ trifft wenig zu

■ trifft teilweise zu

■ trifft ziemlich zu

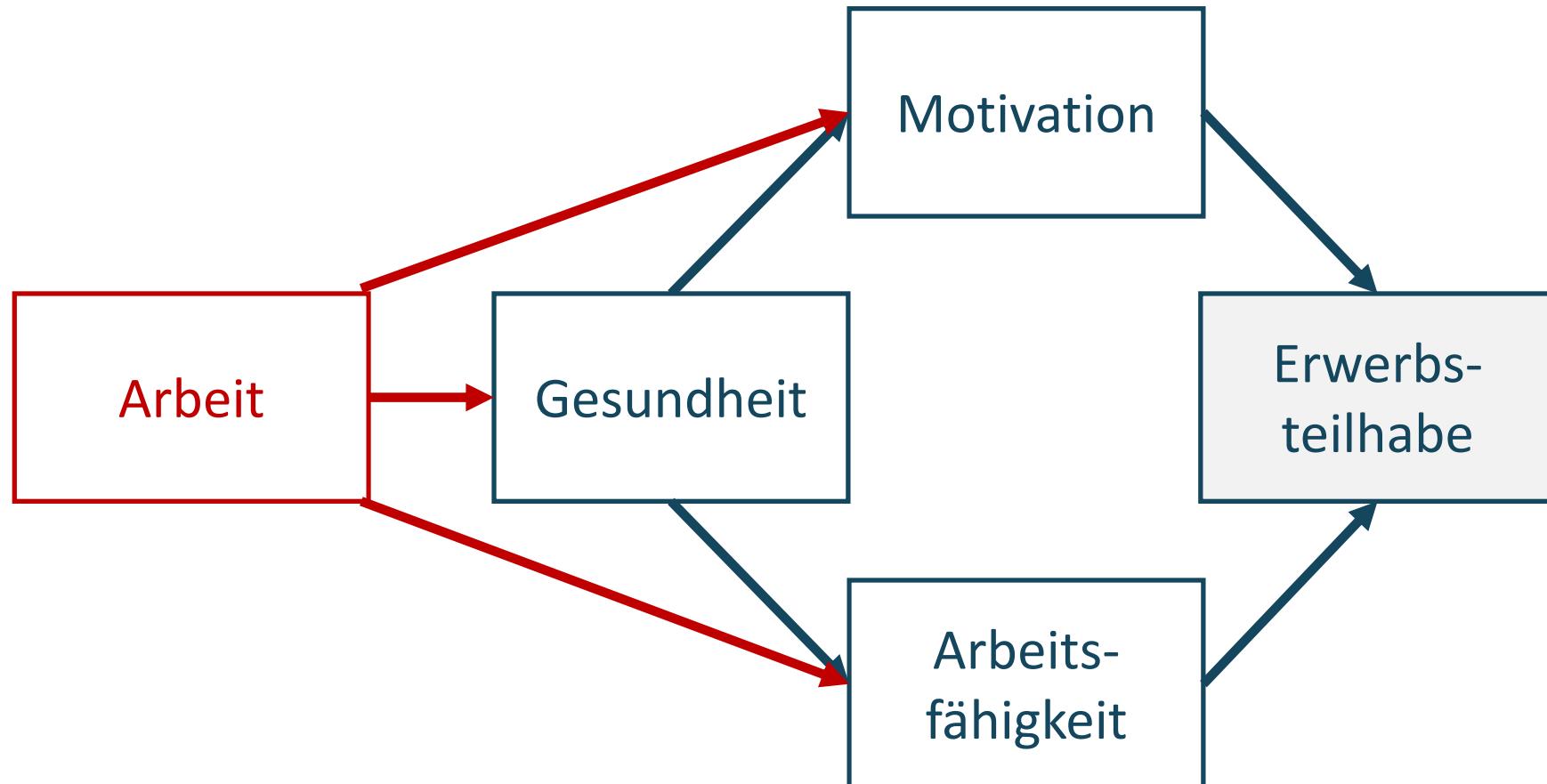
■ trifft völlig zu

# Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand

1. ... bis zum Ruhestand arbeiten – oder nicht
2. Herausforderung für Dienststellen (und Sie?)

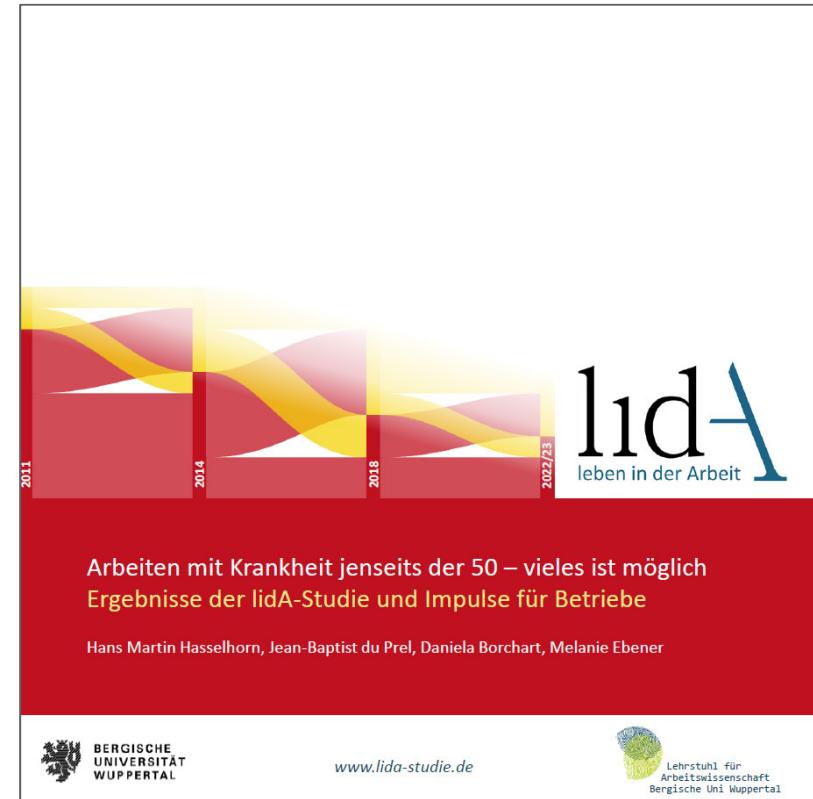


# Was beeinflusst die Erwerbsteilhabe im höheren Erwerbsalter?



# „Arbeiten mit Krankheit jenseits der 50 – vieles ist möglich“

- Ergebnisse der lidA-Studie (vor allem Welle 4 2022/23)
- Themen (u.a.)
  - Arbeitsfähig trotz Krankheit?
  - Präsentismus
  - Gründe für den frühen Ausstieg
  - Schwere körperliche Arbeit hinterlässt Spuren
  - Handlungsspielraum
  - „Betriebliches Eingliederungsmanagement, BEM“
  - „Betriebliche Maßnahmen“
  - „Betriebliche Gesundheitskultur“



Download: <https://uni-w.de/7xk6h>

# „Ältere Beschäftigte im Unternehmen halten? - Impulse für Führungskräfte“

AmtEa  
Arbeitsmarktteilhabe  
im höheren  
Erwerbsalter

- leitfadengestützte Interviews am Arbeitsplatz von Personalverantwortlichen, Betriebsräten, Beschäftigten zum Thema: „Bindung älterer Beschäftigter im Betrieb“
- Themen (u.a.)
  - Einstellungen des Umfelds zum frühen Erwerbsaustritt
  - Rolle der Führung
  - Tätigkeits- und Arbeitgeberwechsel
  - Altersbilder im Arbeitsleben
  - Digitalisierung
  - Arbeitszeit



Download: <https://uni-w.de/16zki>

# Im Gespräch über die letzten Arbeitsjahre - ein Leitfaden

## Ziel:

- Überwindung der „Sprachlosigkeit“
- Anpassung der Arbeit
- Förderung einer Aufmerksamkeitskultur bezüglich der letzten Arbeitsjahre

## Regelmäßige Zukunftsgespräche ab 55 Jahre zu:

- Arbeitssituation des/r jeweiligen älteren Beschäftigten
- Perspektiven bezüglich Arbeit und Beschäftigung
- wenn möglich auch relevante private Rahmenbedingungen

## Übergreifendes Ziel:

- Verbesserung der Qualität der letzten Arbeitsjahre und
- die längere Bindung älterer Beschäftigter an ihre Unternehmen



# Im Gespräch über die letzten Arbeitsjahre - ein Leitfaden



## Worüber möchte ich sprechen?

Ziel des Gespräches ist eine gemeinsame Gestaltung des Zeitraumes, den Sie noch bis zum Ruhestand in Ihrem Betrieb verbringen werden. Diese Zeit soll möglichst gut für beide Seiten werden.



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

Dazu können Sie die vorangegangenen Seiten dieser Broschüre nutzen.  
Die nächsten Seiten



## Im Gespräch über die letzten Arbeitsjahre Ein Leitfaden für ältere Beschäftigte und ihre Vorgesetzten

Ältere Beschäftigte im Fokus

Blick auf den Ruhestand

Blick auf die Arbeit

Vorbereitung aufs Gespräch

Miteinander im Gespräch

## Wer, wann, wo und wie?



Vor dem Gespräch



## Wer spricht mit wem?

Am besten führt der oder die direkte Vorgesetzte das Gespräch. Dabei sollte „die Chemie“ zwischen den Personen stimmen. Überlegen Sie sonst, wer stattdessen das Gespräch führen kann.

## 2. auf den Punkt gebracht

- 1. Arbeit muss richtig attraktiv für die Beschäftigten werden!
- 2. Vieles wirkt – aber es erfolgt zu selten.
- 3. Dienststellen müssen sich mehr auf ihre einzelnen Beschäftigten einstellen.
- 4. Viele Dienststellen brauchen hier Hilfe – **vielleicht Ihre?**

# Vielen Dank für Diskussion und Aufmerksamkeit

Prof. Dr. med. Hans Martin Hasselhorn  
Bergische Universität Wuppertal  
Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft  
Fakultät für Maschinenbau und Sicherheitstechnik  
Gaußstraße 20, 42119 Wuppertal  
Tel. 0202 439 2088 (Sekretariat)  
[www.arbwiss.uni-wuppertal.de](http://www.arbwiss.uni-wuppertal.de)  
[hasselhorn@uni-wuppertal.de](mailto:hasselhorn@uni-wuppertal.de)



# Hilfreiche l1dA-Materialien

leben in der Arbeit

## „betr. Maßnahmen“

DGUU Forum 1/2/2025 > Schwerpunkt Demografischer Wandel

### Betriebliche Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit

#### Key Facts

- Nur 14,4 Prozent der älteren Beschäftigten in Deutschland erheben in den letzten zwölf Monaten „Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit“; von diesen bewerteten 93 Prozent die Maßnahmen als hilfreich
- Rund 64 Prozent der älteren Beschäftigten wünschen sich solche Maßnahmen, was eine deutliche Lücke zwischen Angebot und Nachfrage zeigt
- Über 80% betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen erhalten, teilt von BetriebsgröÙe, betrieblicher Gesundheitskultur und Qualität der Führung beeinflusst

Wie gut sind Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit auf den Bedarf der Beschäftigten abgestimmt? Trotz positiver Rückmeldungen zeigt sich, dass der Bedarf nicht ausreichend gedeckt ist. Dieser Beitrag beleuchtet das Thema anhand aktueller Ergebnisse der l1dA-Studie des Lehrstuhls für Arbeitswissenschaft der Bergischen Universität Wuppertal.

**D**ie in Deutschland immer älter werdenden Menschen verbleiben, das soll auch die Anzahl älterer Beschäftigter mit gesicherter Gesundheit zu<sup>1)</sup> Arbeits mit sehr schlechter Gesundheit. Ein Beitrag für viele Jahre ist die Förderung von Gesundheit und Lebensqualität. Sechs von zehn älteren Beschäftigten geben beispielsweise an, dass sie bei einem Arbeitsplatzwechsel, der sie mit einer anderen Tätigkeit verbunden hätte, die Fähigkeit, das Vorhaben im Arbeitsleben haben könnten.<sup>2)</sup> Beispieleweise zeigten Boot et al.<sup>3)</sup>, dass nach solchen Maßnahmen bei gesundheitlich eingeschränkten Beschäftigten die Arbeitsfähigkeit gesteigert wurde. Eine solche Verbesserung ermöglicht dieser großen Mehrheit unter den älteren Beschäftigten, trotz aller gesundheitlichen Einschränkungen weiter arbeitsfähig zu sein!

#### Betriebliche Maßnahmen wirken

Ein Weg und bereits Maßnahmen, die die Arbeitsmarkteinstände am geplanten Bedürfnis der Beschäftigten mit gesundheitlichen Maßnahmen zur Förderung von

Autor  
Prof. Hans Martin Hasselhorn

#### Originalarbeit

### Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) bei älteren Beschäftigten in Deutschland – Ergebnisse der l1dA-(Kohorten-)Studie

### Operational integration management (OIM) among the Older Work Force in Germany – Findings from the l1dA Cohort Study

Autoren/Autoren  
Hans Martin Hasselhorn<sup>1</sup>, Merle Riechmann-Wölf<sup>2</sup>, Wiebke Wrage<sup>3</sup>, Uta Wegewitz<sup>2</sup>, Alexandra Sikora<sup>3</sup>

Institute  
1 Fachgebiet Arbeitswissenschaft, Bergische Universität Wuppertal  
2 Institut für Arbeit-, Sozial- und Umweltmedizin, Universitätsmedizin des Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
3 Fachbereich 3, Arbeit und Gesundheit<sup>3</sup>, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Standort Berlin

Schlagwörter  
Betriebliches Eingliederungsmanagement BEM, ältere Beschäftigte, Maßnahmen, Arbeitsplatz

Keywords  
Operational integration management; older workers, measures, workplace

Bibliografie  
Rehabilitation 2025; 64: 101–110  
DOI: 10.1055/s-0236-3364  
ISSN: 0934-3536  
© 2025, Thieme. All rights reserved.  
Georg Thieme Verlag KG, Oswald-Hesse-Straße 50,  
70469 Stuttgart, Germany

Korrespondenzadresse  
Prof. Hans Martin Hasselhorn  
Fachgebiet Arbeitswissenschaft Bergische Universität Wuppertal  
Gaußstraße 20  
42119 Wuppertal  
Deutschland  
hasselhorn@uni-wuppertal.de

Zusätzliches Material finden Sie unter  
<https://doi.org/10.1055/s-0236-3364>

#### Thieme

## BEM

#### Originalarbeit

## BEM

#### Thieme

## Arbeiten mit Krankheit

### ORIGINALIA

„Stay at Work“ – ein ressourcenorientiertes Konzept füllt eine Lücke

H. M. Hasselhorn  
M. Rehbock  
Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft (Leitung: Prof. Dr. med. Hans Martin Hasselhorn),  
Bergische Universität Wuppertal

(eingegangen am 10.12.2024, angenommen am 05.02.2025)

#### ABSTRACT/ZUSAMMENFASSUNG

##### „Stay at Work“ – a resource-oriented concept fills a gap

**Introduction:** Das „Stay at Work“ (SAW) Konzept offers a resource-oriented perspective on employees who continuously despite health restrictions and do not show increased absenteeism.

**Methode:** In the present study, data from the l1dA cohort study are used to investigate the phenomenon of SAW within the middle-aged working population cross-sectionally.

**Results:** The results show that SAW employees often have more favorable personal and work-related characteristics than employees with frequent days off. In particular, work factors such as leadership quality and influence at work seem to be key resource factors. Nevertheless, they also represent a potentially vulnerable group.

**Conclusion:** This article takes a first step towards a better scientific classification of SAW and shows how this perspective can strengthen occupational prevention and employee development.

**Keywords:** Stay at Work – working with illness – employment history – employability – occupational safety – corporate health management

doi:10.1055/s-0236-32436  
ASU Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 2025; 66: 164–169

#### Einleitung

Die arbeitswissenschaftliche Forschung beschäftigt sich hauptsächlich mit der Untersuchung absehender Determinanten und Risikofaktoren der Gesundheit, mit gesundheitlichen Risikozielen, Krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit (AU), Wiedereingliederung (REM), Rehabilitation) oder Erwerbsminderung. Der vorhergehende Fokus auf Ursachen und defizitorientierte Betrachtungswesens prägt nicht nur die Forschung, sondern ebenso die betriebliche Prävention und nicht zuletzt die fachpolitische Rhetorik, Regulierung und Forschungsförderung.

#### Stay at Work (SAW)

Weniger Beachtung als Beschäftigte mit höherem Ausfallrisiken findet im Arbeitsumfeld die große Gruppe Beschäftigter, die trotz schlechter Gesundheit kontinuierlich arbeitet, ohne erhöhte Fehlzeiten

## Zukunftsgespräch

WERKWANDEL 09/2024

### Wissenschaft direkt



Dialog mit Mitarbeiterenden ist für Unternehmen gerade in der letzten Arbeitsphase besonders wichtig. | Foto: © Susanne Pank/Pexels

### Das Mitarbeitergespräch über die letzten Arbeitsjahre

Rechtzeitiger Dialog kann helfen, ältere Beschäftigte länger im Betrieb zu halten

#### Arbeitskräftemangel und Kultur des Frühauftugs

Da den Unternehmen in Deutschland zunehmend Beschäftigte fehlen, steigt auch das Interesse, ältere Mitarbeitende länger als bisher im Betrieb zu halten. Dem steht jedoch entgegen, dass in der geburtsstarken Generation der „Babyboomer“ in Deutschland nach wie vor eine ausgeprägte „Kultur des Frühauftags“ vorherrscht: Aktuelle

43

# Hilfreiche lidA- Materialien

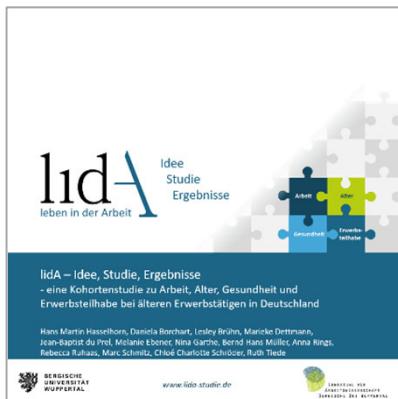
leben in der Arbeit

- Die lidA-Studie finden Sie unter [www.lida-studie.de](http://www.lida-studie.de).  
Wenn Sie schnell einen Eindruck von unserer Arbeit erhalten wollen, dann hier: [lidA-Broschüre „Welle 4“](#).
- Wenn Sie in lidA-Ergebnissen stöbern wollen, dann dort: <https://arbeit.uni-wuppertal.de/de/ergebnisse/>
- Unsere Broschüren können Sie hier downloaden: <https://arbeit.uni-wuppertal.de/de/ergebnisse/broschueren/>  
Zum Thema „Arbeiten mit Krankheit“: *lidA-Broschüre „Arbeiten mit Krankheit jenseits der 50 – vieles ist möglich“*
- Ergebnisse zum (frühen) Erwerbsausstieg finden Sie hier:  
*Hasselhorn, H. M., Ebener, M. (2023) Frühzeitiger Ausstieg der Babyboomer aus dem Erwerbsleben – Ergebnisse der lidA-Studie. Deutsche Rentenversicherung 152-174. [DOWNLOAD](#)*
- Ein erster Artikel zum engen Verständnis von “Stay at Work” ist hier erschienen:  
*Hasselhorn HM, Rohrbacher M (2025) Stay at Work – ein ressourcenorientiertes Konzept füllt eine Lücke. Arbeitsmed Sozialmed Umweltmed 2025;60(3):164-169. doi:10.17147/asu-1-426483*
- BEM wirkt – wenn es angeboten und umgesetzt wird: Artikel hierzu:  
*Hasselhorn HM, Riechmann-Wolf M, Wrage W, Wegewitz U, Sikora A (2025) Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) Rehabilitation 2025; 64:101-110, doi.org/10.1055/a-2536-3364 [LINK](#)*
- Maßnahmen am Arbeitsplatz wirken. Artikel hierzu:  
*Hasselhorn HM. Betriebliche Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. DGUV forum 1/2025, S. 8-16, [LINK](#)*



# Hilfreiche Quellen zu dieser Präsentation

Wir, das Team des Fachgebiets Arbeitswissenschaft an der Bergischen Universität Wuppertal, leiten und koordinieren die lidA(l leben in der Arbeit)-Studie. Wir verstehen den Einsatz der Befragten als Verpflichtung, die Ergebnisse nicht nur in wissenschaftlichen Artikeln aufzubereiten, sondern sie auch verständlich und fokussiert zusammenzufassen. Auf diese Weise sind bereits vier Broschüren zu unterschiedlichen Themen entstanden. Diese richten sich an Beschäftigte, Betriebe und politische Entscheidungsträger.



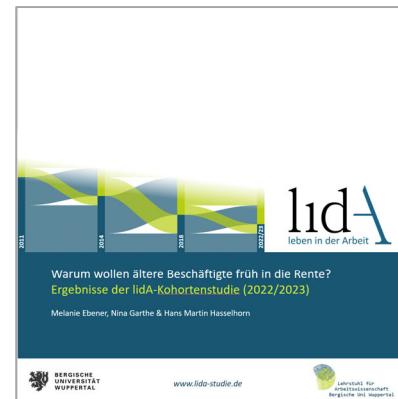
<https://uni-w.de/j8ox7>



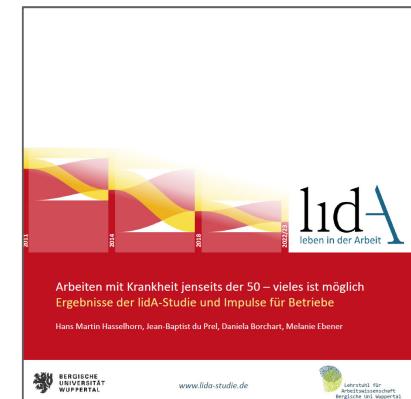
<https://uni-w.de/yrv8b>



<https://uni-w.de/16zkj>



<https://uni-w.de/e5v4e>



<https://uni-w.de/7xk6h>

Sie können sie gerne downloaden oder (kostenlos) in Papierform von uns erhalten.

Weitere Ergebnisse finden Sie – nach Themen geordnet – unter <https://lida-studie.de/> -> Ergebnisse -> Themen