



GOODMAN
—MASSON

Whitepaper

Erfahrung zählt.

Der Hidden Champion im Arbeitsmarkt

Wie Talente 50+ zum Wachstumstreiber werden.

Inhalt

Executive Summary	3
Arbeitsmarkt 2025: Vier Generationen, ein Ziel	4
Mythen und Fakten	5
Jobhopping vs. Loyalität?	6
Kompetenz und Stabilität	7
Retention & Entwicklung	8
Zukunftsausblick: Age Inclusive Recruiting	9

Impressum

Goodman Masson GmbH
Adlerstraße 72
40211 Düsseldorf

Amtsgericht Düsseldorf
HRB 70265



Executive Summary

Der Arbeitsmarkt verändert sich in einem Tempo, das selbst erfahrene PersonalerInnen überrascht.

Während auf der einen Seite die Gen Z mit frischen Ideen und neuen Erwartungen in die Unternehmen drängt, verlassen auf der anderen Seite die Babyboomer in Scharen den Arbeitsmarkt.

Dazwischen arbeiten Millennials und Generation X, die ihren Platz zwischen Karriere, Familie und Purpose-Orientierung neu definieren.

Nie zuvor waren in Deutschland bis zu vier Generationen gleichzeitig in der Arbeitswelt vertreten – und nie zuvor war der Druck so hoch, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten.

Trotz dieses Umbruchs bleibt eine Gruppe systematisch unterschätzt: Beschäftigte über 50. Sie gelten in vielen Unternehmen als zu teuer, zu starr oder zu nah am Ruhestand. Doch die Datengrundlage zeigt das Gegenteil: 50+ Talente sind loyaler, erfahrener, kosteneffizienter und oft entscheidend für Stabilität in Teams.

In diesem Report zeigen wir, wie Unternehmen Altersdiversität nicht als Risiko, sondern als strategischen Vorteil begreifen können – und wie sie durch ein inklusives Recruiting-Modell zu echten Vorreitern im „War for Talent“ werden.

Dennis Hoffmeister

Geschäftsführer

Goodman Masson GmbH

4 Generationen

Ein Ziel

Die demografische Entwicklung ist eindeutig: Laut Statistischem Bundesamt wird im Jahr 2035 fast ein Drittel der deutschen Bevölkerung älter als 60 Jahre sein. Gleichzeitig schrumpft die Gruppe der 20- bis 40-Jährigen, die traditionell den Kern der Erwerbstätigen bilden, um mehrere Millionen Menschen.

In vielen Branchen ist der **Fachkräftemangel** bereits Realität. Aktuell fehlen uns über **500.000 qualifizierte Arbeitskräfte** – Tendenz steigend*. Besonders betroffen: IT, Pflege, Engineering und Finance.

Die Babyboomer-Generation, die lange Rückgrat dieser Bereiche war, wird in den kommenden zehn Jahren in den Ruhestand gehen. Ohne eine bewusste Strategie, ältere Beschäftigte im Erwerbsleben zu halten und aktiv ins Recruiting einzubeziehen, laufen Unternehmen Gefahr, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.



Hier setzt unser Plädoyer an – denn gerade die Gruppe der 50+ Mitarbeitenden kann ein entscheidender Hebel gegen den Fachkräftemangel sein.

1/3

der Bevölkerung
ist bis 2035 60+

500K

fehlende Fachkräfte
in Deutschland

–6,4Mio

weniger erwerbstätige
Babyboomer bis 2028

Übersicht der Generationen

Generation	Geburtsjahrgänge	Eigenschaften im Berufskontext	Anteil an der Erwerbsbevölkerung
Babyboomer	1946–1964	Loyalität, Erfahrung, Führungsstärke, hohe Arbeitsdisziplin	ca. 20 %
Generation X	1965–1979	Pragmatismus, Balance, Know-how, Veränderungsfähigkeit	ca. 25 %
Millennials (Gen Y)	1980–1995	Teamorientierung, Sinnsuche, Digital Natives, hohe Wechselbereitschaft	ca. 33 %
Generation Z	1996–2010	Flexibilität, Werteorientierung, starke Technologiekompetenz	ca. 20 %

Quellen - Pew Research Center (2019); Statistisches Bundesamt (2023); Institut der deutschen Wirtschaft (2022)

*Institut der deutschen Wirtschaft

Mythen und Fakten

Wenn es um ältere Bewerberinnen und Bewerber geht, begegnen wir in Gesprächen mit Unternehmen oft denselben Einwänden: Ältere sind weniger lernfähig und nicht mehr bereit oder in der Lage, Neues zu lernen.

Diese Mythen sind nicht nur falsch, sie sind auch riskant - denn sie halten Unternehmen davon ab, genau die Talente zu erreichen, die ihnen Stabilität, Loyalität und Fachwissen sichern könnten.

Lernfähigkeit **Langsam oder nachhaltig?**

In vielen Bewerbungsprozessen beobachten wir, dass KandidatInnen über 50 Jahren schneller neue Themen aufnehmen, als ihnen zugetraut wird. Eine OECD-Studie bestätigt dieses Bild: Menschen über 50 adaptieren digitale Tools zwar langsamer, wenden sie anschließend jedoch konsistenter und nachhaltiger an.

Während jüngere Mitarbeitende sich rasch einarbeiten, aber auch häufiger den Arbeitgeber wechseln, bauen Ältere auf Beständigkeit. Ihre Lernkurve ist flacher, dafür stabiler – ein klarer Vorteil in komplexen Finance- und IT-Systemen, in denen Kontinuität entscheidend ist.

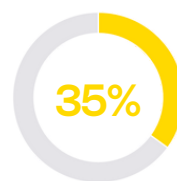
Produktivität **Erfahrungswissen als Hebel?**

Wenn ein Senior Controller mit 20 Jahren Erfahrung und ein junger Data Analyst zusammenarbeiten, entsteht ein Mehrwert, den kein Einzelprofil bieten könnte. Produktivität wird oft an Geschwindigkeit und technologischem Know-how gemessen. Doch wirklich leistungsstarke Teams entstehen erst, wenn unterschiedliche Generationen zusammenarbeiten.

- Jüngere KandidatInnen bringen frische Impulse, digitale Routinen und eine hohe Anpassungsfähigkeit mit. Was ihnen jedoch manchmal fehlt, ist die Gelassenheit in Krisensituationen oder der Überblick über langfristige Zusammenhänge.
- Ältere Kandidatinnen ergänzen diese Dynamik mit Erfahrung, Stabilität, Weitsicht und Konfliktlösungskompetenz, was Fluktuation mindert und Ergebnisse sichert.



Altersgemischte Teams steigern ihre Problemlösungsfähigkeit um bis zu 30%



Diverse Teams schneiden in 35 % der Fälle besser bei finanziellen Ergebnissen ab.

Wir sehen immer wieder Muster, die sich wiederholen:

- KandidatInnen 50+ bleiben im Schnitt länger in einer Position, was Fluktuationskosten senkt.
- Sie übernehmen oft von selbst eine Mentorenrolle, was den Onboarding-Prozess jüngerer KollegInnen beschleunigt.

Die Erfahrung zeigt: Die Mythen über ältere Mitarbeitende sind nicht nur unbegründet, sie kosten Unternehmen Chancen.

50%



der Gen Z-Arbeitnehmenden in Deutschland ziehen in Betracht, ihre aktuelle Position innerhalb der nächsten sechs Monate zu verlassen.



Jobhopping VS. Loyalität

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist es deshalb kein Luxus, ältere KandidatInnen einzubeziehen, sondern eine **strategische Notwendigkeit**. Ohne die Erfahrung und Verlässlichkeit der 50+ Generation fehlt jüngeren Teams oft die Stabilität, die komplexe Projekte zum Erfolg führt.

Die Frage ist also nicht: „Können wir es uns leisten, ältere Beschäftigte einzubeziehen?“

Die Frage lautet: „Können wir es uns leisten, es nicht zu tun?“

„Loyalität spart Unternehmen erhebliche Kosten ein.“

Der Unterschied zwischen den Generationen zeigt sich deutlich im Verbleib beim Arbeitgeber:

- Gen Z & Millennials wechseln laut Gallup-Studie alle 2–3 Jahre die Stelle.
- Beschäftigte 50+ bleiben im Schnitt 7–10 Jahre bei einem Arbeitgeber.

Die Kosten für einen Mitarbeiterabgang liegen bei rund 30–50 % des Jahresgehalts. Rechnet man hoch, wie viel Fluktuation in einem Unternehmen mit 500 Mitarbeitenden jährlich entsteht, wird schnell klar: Unternehmen, die auf Talente über 50 setzen, investieren nicht nur in Erfahrung, sondern auch in eine **Kostenbremse für Fluktuation**.

Kompetenz

Der unterschätzte Wettbewerbsvorteil

Kompetenz ist nicht statisch – sie entwickelt sich über Jahre, wird durch Krisen geschärft und durch Erfolge verfeinert. Mitarbeitende über 50 sind oft Träger eines immensen „kollektiven Gedächtnisses“: Sie kennen Märkte, Prozesse, Fallstricke.

Laut dem World Economic Forum geht in Unternehmen, die kein strukturiertes Wissensmanagement betreiben, **bis zu 40 % kritisches Know-how verloren**, sobald erfahrene Mitarbeitende ausscheiden.

Warum das zählt:

Digitale Transformation scheitert selten an der Technologie – sondern an Akzeptanz und Kultur. Genau hier sind erfahrene Mitarbeitende der Schlüssel:

- Sie übersetzen zwischen den Generationen, was Akzeptanz für neue Tools erhöht.
- Sie erkennen Frühwarnsignale, wenn ein Projekt kulturell ins Stocken gerät.
- Sie bringen Ruhe in dynamische Veränderungsphasen, was die psychologische Sicherheit im Team stärkt.



Strategisches Kompetenz-Mapping

Erstellen Sie ein internes „Skill Inventory“. Erfassen Sie nicht nur Hard Skills, sondern auch Erfahrungswissen, Netzwerke und Soft Skills.



Cross-Generational Mentoring

Implementieren Sie Reverse-Mentoring-Programme. Jüngere Talente bringen digitale Trends ein, erfahrene Mitarbeitende geben Kontext und Best Practices.



Lernen fördern

Laut OECD investieren nur 38 % der Unternehmen in Weiterbildung für Mitarbeitende über 50 – verschenktes Potenzial. Schaffen Sie Lernangebote, die altersübergreifend relevant sind.

Bis zu **19%**
mehr
Innovationsumsatz

Quellen - McKinsey fand heraus, dass altersdiverse Teams bis zu 19 % mehr Innovationsumsatz generieren

30%

schnellere und
nachhaltigere Konfliktlösung

Quellen - Forschungen der Universität Mannheim belegen, dass altersgemischte Teams Konflikte 30 % schneller und nachhaltiger lösen.

„Gen Z wants a coach, not just a boss.“

Für Unternehmen bedeutet das einen klaren Paradigmenwechsel: Leadership wird immer stärker zur Coaching-Rolle.

Mitarbeitende erwarten Feedback in Echtzeit, Unterstützung beim Kompetenzaufbau und einen klaren Entwicklungspfad. Wer heute Talente gewinnen und halten will, muss Führung neu denken – **weniger Kontrolle, mehr Begleitung**. Unternehmen, die Coaching- und Mentoring-Programme etablieren, berichten laut Primeast von messbar höherer Mitarbeiterzufriedenheit und bis zu 25 % geringerer Fluktuation in der Gen Z-Belegschaft.

Retention und Entwicklung

Reskilling

Die Telekom hat gezeigt, dass Mitarbeitende über 50 erfolgreich in digitale Rollen umgeschult werden können – mit einer Erfolgsquote von über 80 %.

Altersgrenzen sind also keine Lernbarrieren. Unternehmen, die gezielt in digitale Weiterbildungsprogramme investieren, sichern sich die Expertise ihrer erfahrensten Mitarbeitenden und halten gleichzeitig Schritt mit dem technologischen Wandel.



Entwicklungspfade aufzeigen, digitale Lernplattformen bereitstellen.

Flexible Modelle

Karrieren müssen nicht linear enden. Teilzeitmodelle, Brückenrenten, Jobsharing oder projektbasierte Einsätze machen es für erfahrene Mitarbeitende attraktiv, länger zu bleiben.

Laut einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales steigt die Verbleibsdauer im Unternehmen um bis zu 24 Monate, wenn solche Modelle aktiv angeboten werden.



Teilzeit, Jobsharing und projektbasierte Rollen in Personalstrategien integrieren.

Gesundheitsförderung

Leistungsfähigkeit ist auch eine Frage der Rahmenbedingungen. Ergonomische Arbeitsplätze, mentale Gesundheitsangebote und Präventionsprogramme senken Fehlzeiten nachweislich.

Die AOK-Fehlzeitenanalyse 2024 zeigt: Unternehmen mit umfassenden Gesundheitsprogrammen reduzieren krankheitsbedingte Ausfälle um durchschnittlich 22 % – ein direkter ROI für Arbeitgeber.



Betriebliche Gesundheitsförderung systematisch verankern, mentale Gesundheit enttabuisieren.



Erfahrung sichern, Zukunft gestalten

Recruiting allein reicht nicht – entscheidend ist, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden über 50 halten und weiterentwickeln.

Laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) planen derzeit rund 38 % der Fachkräfte über 55, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen.

Jeder Austritt bedeutet nicht nur den Verlust von Know-how, sondern verursacht bis zu 150 % der Jahreskosten dieser Position durch Recruiting-, Onboarding- und Produktivitätsverluste (Gallup, 2024).

Age-Inclusive Recruiting



Bis 2035 wird die Zahl der über 55-jährigen Erwerbstätigen um fast 30 % steigen. Unternehmen, die Altersdiversität heute aktiv adressieren, positionieren sich als zukunftsfähig. **Altersgemischte Teams fördern nicht nur Stabilität, sondern auch Innovation.**

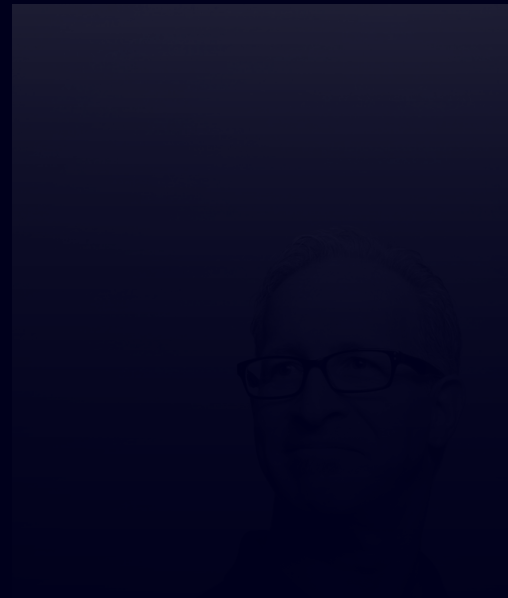
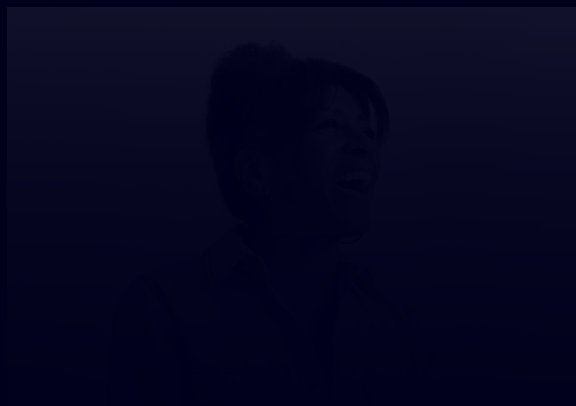
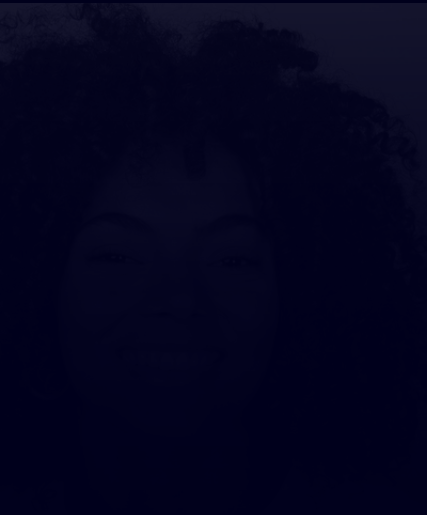
Zudem profitieren Unternehmen im Employer Branding: Altersinklusive Arbeitgeber gelten als fair und gewinnen damit an Attraktivität für alle Generationen.

Goodman Masson unterstützt Organisationen dabei, diese Vorteile strategisch zu realisieren. Mit Zugang zu einem breiten Netzwerk erfahrener Fach- und Führungskräfte sowie junger Talente werden Teams gezielt generationenübergreifend aufgebaut.

Beratung zu Recruiting-Strategien, Nachfolgeplanung und Retention-Konzepten sorgt dafür, dass Kompetenzträger erhalten bleiben und neue Impulse hinzukommen.

Der Mehrwert liegt darin, Altersdiversität nicht als Trend, sondern als Erfolgsfaktor zu begreifen. Unternehmen, die heute auf age-inclusive Recruiting setzen, sichern sich Wissensbestände, Innovationskraft und eine glaubwürdige Positionierung im Arbeitsmarkt von morgen.

GOODMAN
—
MASSON



**GOODMAN
—MASSON**

www.goodmanmasson.de