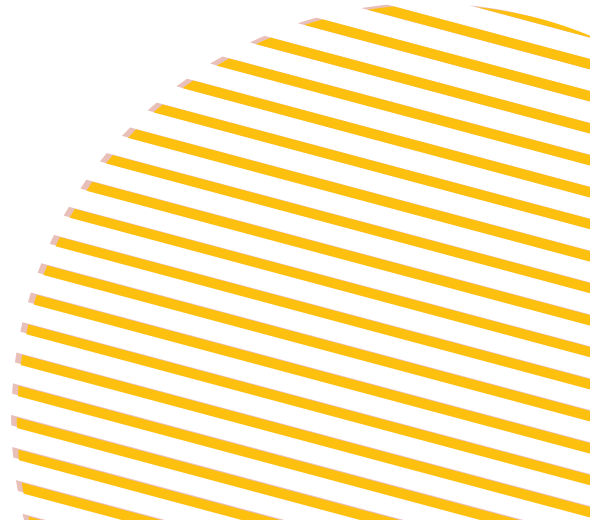


ARBEITSWELT OHNE ALTERSGRENZEN: WERKZEUGE FÜR EINE ALTERSPOSITIVE UNTERNEHMENSKULTUR

CHANGE MAKER 50+ | 08.10.2026, 12:00 – 13:00 Uhr





Agenda

1. Say No to Ageism in the Workplace-
Einblicke in das EU-Projekt SNAW
2. Von der Theorie zur Praxis:
Erfahrungen aus der Lufthansa Group
3. Fragen & gemeinsam diskutieren: Wie
gelingt eine alterspositive Kultur?
4. Beyond Age: Lernen für mehr
Altersinklusion



01

**ANKOMMEN &
PERSPEKTIVEN
AUF
ALTERSVIELFALT**

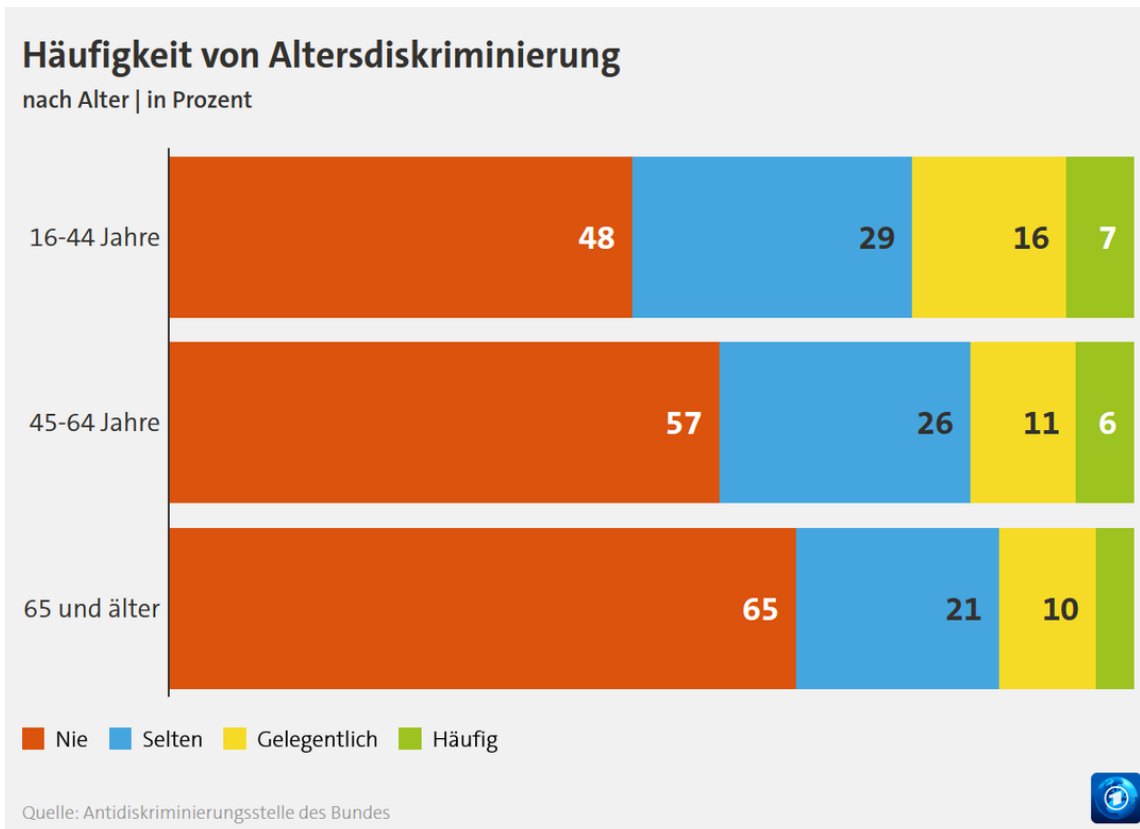


02

EINFÜHRUNG UND RELEVANZ

SNAW- Say No to
Ageism in the
Workplace

Ageismus in Deutschland



- **Fast jede*r Zweite** (45 %) in Deutschland über 16 Jahre hat schon einmal Altersdiskriminierung erfahren
- **Besonders** viele Menschen sind **im Arbeitsleben** davon betroffen, aber auch im Gesundheitsbereich, Geschäften und Dienstleistungen und auf dem Wohnungsmarkt



Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes fordert als Reaktion darauf einen Nationalen Aktionsplan gegen Diskriminierung und ein Verbot von Altersdiskriminierung im Grundgesetz.

Auswirkungen von Ageismus

- **Auswirkungen auf Individualebene**
 - Reduziertes Wohlbefinden, geringere Jobzufriedenheit
 - Erhöhte Burnout-Raten, Frustration, Demotivation
 - Negatives Selbstbild und innere Kündigung
 - Teilen ihr Wissen seltener
- **Auswirkungen auf institutioneller Ebene**
 - Verpasste Innovationspotenziale
 - Höhere Fluktuation und Produktivitätsverluste
 - Image- und Reputationsrisiken



Das SNAW-Projekt

EU gefördertes Projekt, das sich mit Ageismus am Arbeitsplatz beschäftigt

1. Forschungsinitiative

2. Online-Selbstlernkurs für Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen aller Altersgruppen in verschiedenen Unternehmensbereichen



Co-funded by
the European Union

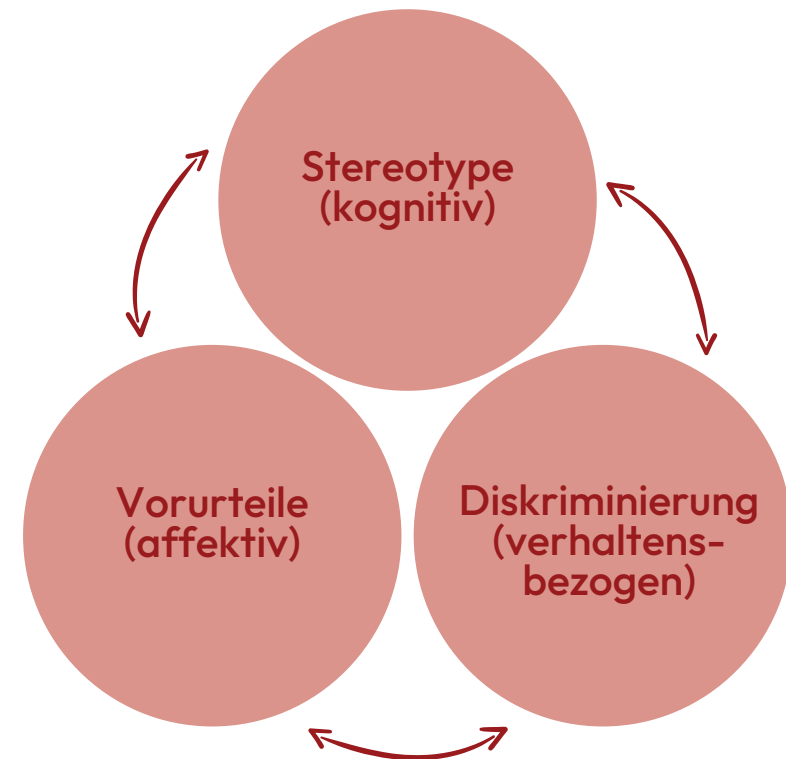


Altersbilder vs.

Gesellschaftlich geprägte
Vorstellungen und Erwartungen
darüber, wie Menschen in
bestimmten Altersphasen sind oder
sich verhalten sollten.

Ageismus

Tripartite Concept: Drei Dimensionen des Ageismus



Impliziter vs. Expliziter Ageismus



- **Expliziter Ageismus:**
 - Offensichtliche Diskriminierung und abwertende Haltungen
- **Impliziter Ageismus:**
 - Unbewusste Vorurteile und Stereotype



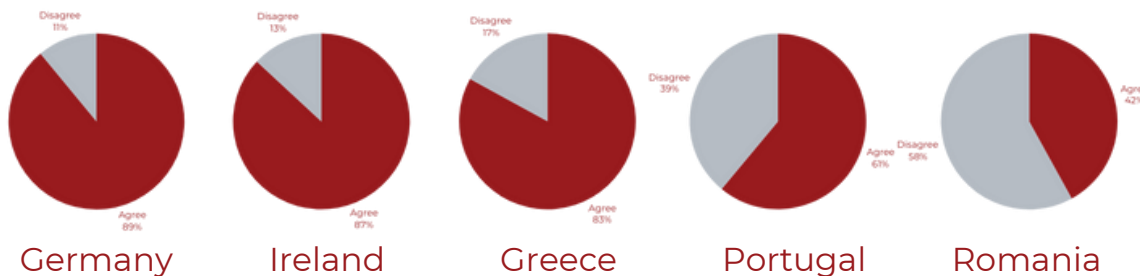
03

STUDIEN- ERGEBNISSE: AGEISMUS AM ARBEITSPLATZ

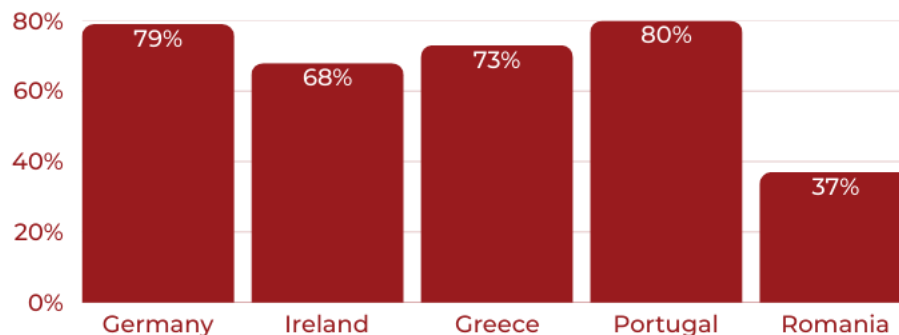
Quantitative
Befragung in 5 EU-
Ländern

Studienergebnisse

“There are stereotypes associated with age at work”



“Stereotypes about older workers affect their chances of being hired/ promoted”



Studienergebnisse

Ageismus als Problem am Arbeitsplatz

1 von 3

Arbeitnehmer*innen in Deutschland sind der Meinung, dass Altersdiskriminierung **an ihrem Arbeitsplatz ein Thema** ist, 22 % der Arbeitgeber*innen.

Ageismus-Erfahrungen

25 %

der Befragten in Deutschland **erlebten selbst Ageismus**, 30 % haben ihn beobachtet (z. B. durch abwertende Kommentare oder Projektausschlüsse).

Anti-Ageismus-Maßnahmen

18 %

der Befragten in Deutschland berichteten über **klare Maßnahmen gegen Altersdiskriminierung** an ihren Arbeitsplätzen.

Weiterführende Links:

Test für implizite Assoziationen – IAT Age:

implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html

SNAW-Reports: www.snawproject.eu/category/results/

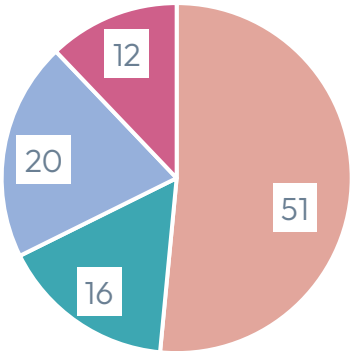
03

03

VON DER THEORIE ZUR PRAXIS: ERFAHRUNGEN AUS DER LUFTHANSA GROUP



Großes Interesse bei 50+ an Weiterbildungsangeboten (allg.)



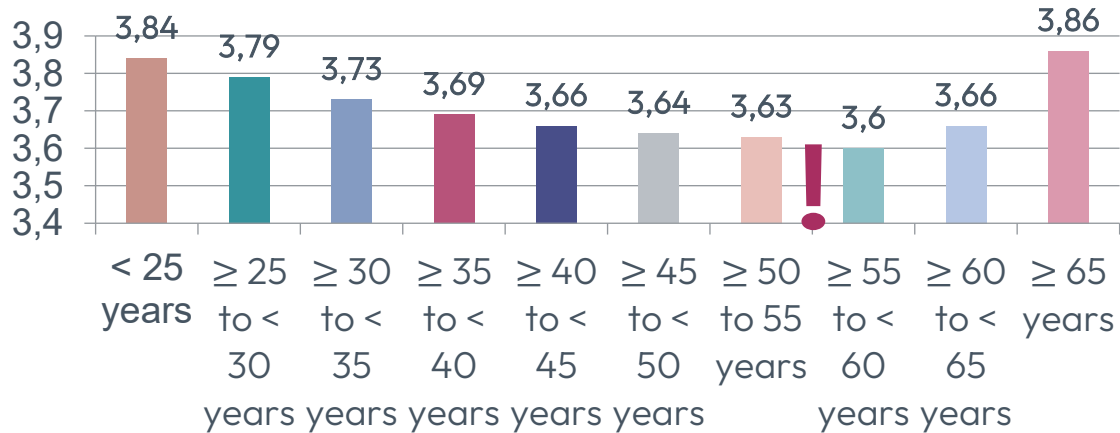
Interesse an

- Persönlicher und fachlicher Weiterbildung
- Persönlicher Weiterbildung
- Fachlicher Weiterbildung
- Kein Interesse

Support in professional development

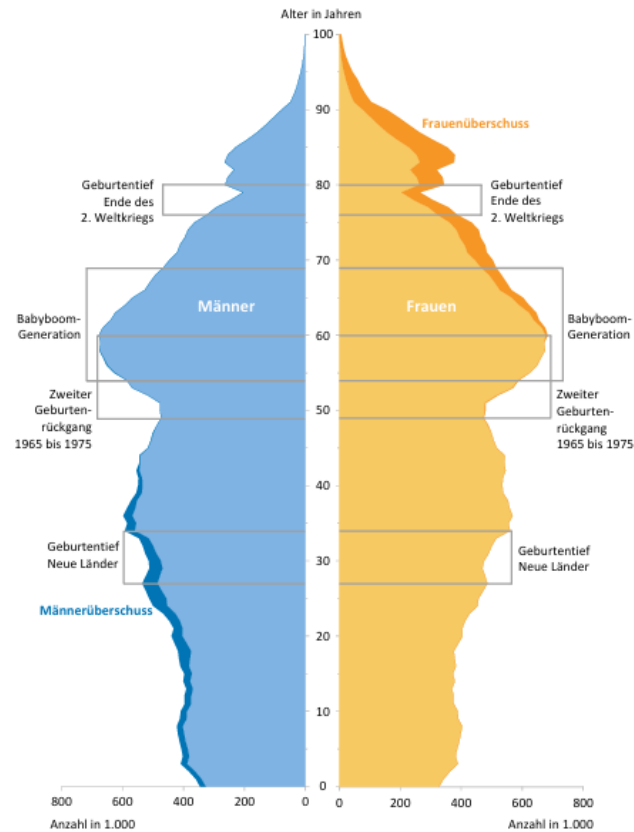


Opportunity to develop further



Die Generation 50+ gewinnt demografisch insgesamt an Bedeutung

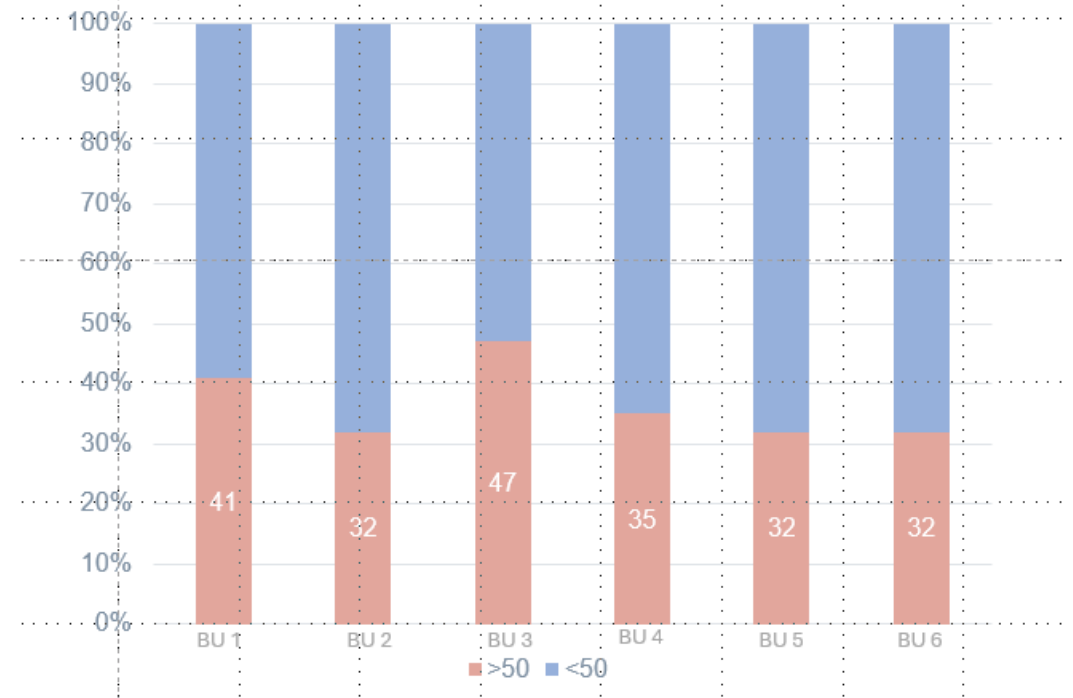
Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland nach demografischen Ereignissen
(2024)



Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BIB)

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

Alters-Verteilung LHGroup



Wege bzw. Themenfelder zur alterspositiven Kultur

Arbeitsfähigkeit &
Gesundheit (Ergonomie,
Prävention)

Weiterbildung, digitale
Kompetenzentwicklung &
alternative Karrierewege

Wissenstransfer &
Mentoring-Strukturen

Lebensphasengerechte
Arbeitszeitmodelle

Altersdiversität, Motivation
& Unternehmenskultur

Strategische Personal- und
Nachfolgeplanung

04

BEYOND AGE - ALTERSVIELFALT STÄRKEN



Module 1:
What is Ageism in the Workplace?



Module 2:
How Can We All Cultivate Respect and Empathy, and What Can Leaders do?



Module 3:
Is Ageism Legal?



Module 4:
What is an Age Inclusive Organizational Culture and How Can You Foster it?



Module 5:
How Do Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Help Fight Ageism?



Module 6:
Are Your Marketing Campaigns and Employer Branding Truly In?



Module 7:
Can Flexible Work Arrangements Create a More Age Inclusive?



Module 8:
Good Practices of Intergenerational Activities at Work

Beyond Age: Building an Age Positive Workplace



Direkt zum Kurs

Link: mooc.ili.eu/



Say No to Ageism in the Workplace DE



Modul 1. Was ist
Altersdiskriminierung am
Arbeitsplatz?



Modul 2.
Empathie, Respekt und
Führungskompetenz entwick-
eln



Modul 3.
Rechtliche Aspekte von
Altersdiskriminierung



Modul 4.
Stärkung einer altersgerechten
Organisationskultur



Modul 5.
Wie trägt DEI zur Bekämpfung
von Altersdiskriminierung bei?



Modul 6.
Altersgerechtes Employer
Branding



Modul 7.
Flexibilität für einen alters-
gerechten Arbeitsplatz



Modul 8.
Generationenübergreifende
Aktivitäten am Arbeitsplatz

Literaturverzeichnis

- Berger, R. (2017). Aging in America: Ageism and General Attitudes toward Growing Old and the Elderly. *Open Journal of Social Sciences*, 5(8), Article 8. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.58015>
- Boudjemadi, V., & Gana, K. (2012). Effect of mortality salience on implicit ageism: Implication of age stereotypes and sex. *European Review of Applied Psychology*, 62(1), 9–17. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.11.002>
- Chopik, W. J., & Giasson, H. L. (2017). Age Differences in Explicit and Implicit Age Attitudes Across the Life Span. *The Gerontologist*, 57(Suppl 2), S169–S177. <https://doi.org/10.1093/geront/gnx058>
- Cuddy, A. J. C., & Fiske, S. T. (2002). Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons. In T. D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons* (pp. 3–26). The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/10679.001.0001>
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2020). To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 1–14. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1839421>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>
- Greenberg, J., Pyszczynski, T., Solomon, S., & Baumeister, R. F. (1986). The Causes and consequences of a need for self-esteem: A terror management theory. In *Public and private self* (pp. 189–192). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-9564-5_10
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of organizational behavior*, 32(2), 264–290
- Levy, B. R., & Banaji, M. R. (2002). Implicit ageism. In T. D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons* (pp. 49–75). The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/10679.001.0001>
- Lyons, A., Alba, B., Heywood, W., Fileborn, B., Minichiello, V., Barrett, C., Hinchliff, S., Malta, S., & Dow, B. (2018). Experiences of ageism and the mental health of older adults. *Aging & Mental Health*, 22(11), 1456–1464. <https://doi.org/10.1080/13607863.2017.1364347>
- Rothermund, K., Klusmann, V., & Zacher, H. (2021). Age discrimination in the context of motivation and healthy aging. *The Journals of Gerontology: Series B*, 76(Supplement_2), S167–S180. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbab081>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political Psychology: Key readings* (pp. 276–293). Psychology Press. <https://psycnet.apa.org/doi/10.4324/9780203505984-16>
- World Health Organization. (2021). Global report on ageism. <https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/demographic-change?and=healthy-ageing/combating-ageism/global-report-on-ageism>

Starten, teilen – gemeinsam gewinnen



05

GEMEINSAM
DISKUTIEREN:
WIE GELINGT
EINE ALTERS-
POSITIVE
KULTUR?

Habt Ihr Fragen?



Lucie Stecker

Das Demographie
Netzwerk e.V. (ddn)
10117 Berlin

stecker@ddn-netzwerk.de



Bettina Reichart

Deutsche Lufthansa AG
60456 Frankfurt

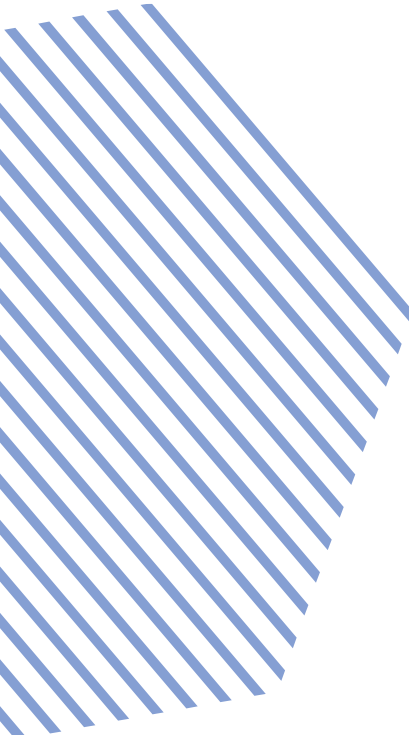
bettina.reichart@dlh.de



Andrea Lemke

Deutsche Lufthansa AG
60456 Frankfurt

andrea.lemke@dlh.de



**VIELEN DANK FÜR EURE
AUFMERKSAMKEIT!**

