

## 7.67 Altersorientiertes Personalmanagement

### Was muss der Praktiker wissen?

In diesem Beitrag werden wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis aufbereitet. Sie erfahren

- wie Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bis ins hohe Alter erhalten werden kann,
- wie Sie durch einen respektvollen und vorurteilsfreien Umgang mit älteren Beschäftigten einen Beitrag zur Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Verwaltungen leisten können,
- was eine altersorientierte Personalentwicklung bedeutet,
- worauf die Personalführung bei älteren Beschäftigten achten muss,
- was eine Organisationsentwicklung bedeutet,
- wie die Unternehmens- oder Verwaltungskultur bei alternden Belegschaften verändert werden muss und
- wie sich das Betriebliche Gesundheitsmanagement im Rahmen des altersorientierten Personalmanagements „neu aufstellen“ muss.

---

#### Der Autor

**Prof. Dr. Gottfried Richenhagen**, Professor für Personalmanagement an der FOM-Hochschule gGmbH in Essen, Leiter des KCP -KompetenzCentrums für Public Management.

*Anschrift:* Leimkugelstr. 6, 45141 Essen, gottfried.richenhagen@fom.de, www.richenhagen.de, [https://twitter.com/r\\_c\\_wesel](https://twitter.com/r_c_wesel)

# Inhalt

	Seite
1	Der demografische Wandel in Unternehmen und Verwaltungen . . . . . 2
2	Ältere Beschäftigte – Forschungsergebnisse praktisch berichtet . . . . . 4
3	Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern . . . . . 7
4	Altersorientierte Personalentwicklung . . . . . 10
5	Altersgerechtes Führen von Mitarbeitern und Teams . . . . . 12
6	Altersorientierte Organisationsentwicklung . . . . . 14
7	Altersorientierte Gestaltung der Organisationskultur . . . . . 18
8	Betriebliches Gesundheitsmanagement und altersorientiertes Personalmanagement . . . . . 20
9	Literatur . . . . . 22

## 1 Der demografische Wandel in Unternehmen und Verwaltungen

Der demografische Wandel hat vielfältige Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft. So werden die Unternehmen z. B. ihre Produktpolitik auf alternde Konsumenten hin ausrichten müssen. Auch bei den Kommunen und Kreisen in Deutschland sind demografische Veränderungen zu erwarten bzw. schon eingetreten, wenn z. B. wegen rückläufiger Geburtenraten Kindergärten und Schulen geschlossen oder mehr Unterstützungsstrukturen für ältere Mitbürger aufgebaut werden müssen.

Demografischer Wandel allgemein bedeutet, dass durch

- Geburtenrückgang,
- Alterung,
- Schrumpfung der Bevölkerung,
- Migration und
- räumliche Mobilität

langfristige strukturelle Veränderungen hervorgerufen werden. Weniger Kinder, mehr Ältere, eine zurückgehende Bevölkerungszahl, mehr Einwanderung und ein Siedlungstrend zu Ballungsräumen sind die Folge.

Dies wirkt sich auch auf die Erwerbsbevölkerung und die Belegschaften aus:

- Die Gruppe der älteren Beschäftigten in den Unternehmen und Verwaltungen (wie man sie auch definiert) wird größer,
- das Arbeitskräftepotenzial, das der Arbeitsmarkt zur Verfügung stellt, wird geringer,
- dies führt insbesondere in ländlichen Regionen und in einzelnen Branchen zu Mangelsituationen und
- die Zahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund wird steigen.

Das Personalmanagement in den Unternehmen und Verwaltungen wird somit durch demografische Veränderungen vor neue Herausforderungen gestellt. Dem kann durch ein Demografiemanagement begegnet werden.

Unter *Demografiemanagement* werden dabei alle Aktivitäten des Personalmanagements verstanden, die dazu dienen, angesichts demografisch bedingter Strukturveränderungen im Arbeitsmarkt und in den Unternehmen und Verwaltungen sicherzustellen, dass der Organisation auch in Zukunft geeignete Humanressourcen zur Verfügung stehen, um die zukünftigen Aufgaben meistern zu können.

Der Begriff der *Organisation* dient dabei als Oberbegriff für privatwirtschaftliche und öffentliche Unternehmen sowie Verwaltungen.

Eine Teilaufgabe des Demografiemanagements ist der Umgang mit älteren Beschäftigten, das *altersorientierte Personalmanagement (aPM)*. Demografiemanagement kann nicht auf aPM reduziert werden, es umfasst z. B. auch Fragen des Personalmanagements jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der vorliegende Artikel beschäftigt sich aber schwerpunktmäßig mit dem aPM. Dabei soll eine evidenzbasierte Herangehensweise praktiziert werden. Denn viele in der Literatur zum Thema zu findende Vorschläge, wie z. B. „altersgemischte Teams“, klingen zwar gut, können aber hinsichtlich ihrer allgemeinen Wirksamkeit nicht mit Studien hinterlegt werden (vgl. Abschnitt 6).

Altersorientierung bedeutet nicht, dass nur die älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer besonderen Berücksichtigung bedürfen, für die

jüngeren – Stichwort Generation Y (GenY) und Generation Z (GenZ) – ist dies ebenfalls erforderlich. Altersorientierung oder auch Gen-Y-Orientierung bedeutet auch nicht, dass das Personalmanagement für diese Gruppen neu erfunden werden müsste. Ein großer Teil des Personalmanagements ist generationenunabhängig. Altersorientiertes Personalmanagement bedeutet aber, zuweilen bei Arbeitsgestaltung, Führung, Personalentwicklung usw. eine Perspektive einzunehmen, die zum Wohl des Unternehmens und der Beschäftigten auf die spezifischen Bedürfnisse älterer Beschäftigter eingeht.

## 2 Ältere Beschäftigte – Forschungsergebnisse praktisch berichtet

Der Begriff des älteren Beschäftigten ist mit vielen Vorurteilen, Stereotypen und Befürchtungen verbunden. Dies lässt sich z. B. daran erkennen, dass hierfür im Arbeitsalltag kein akzeptierter Begriff zur Verfügung steht: „Senioren“, „Silber Generation“, „Ältere“ ... alle zur Verfügung stehenden Begriffe erzeugen sowohl bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch in der Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und Stakeholdern irgendwelche „Störgefühle“. Dies wird und es muss sich ändern, wenn die Organisationen altern, weil es ihre Mitglieder tun!

Auch die Definition von *älteren Beschäftigten* ist oft mit Unsicherheit verbunden. Wir verstehen darunter in Anlehnung an eine OECD-Definition diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die

- in der zweiten Hälfte des Berufslebens stehen,
- das Rentenalter noch nicht erreicht haben und
- arbeitsfähig sind.

Resümiert man aus praktischer Sicht die Altersforschung im Hinblick auf die Arbeitstätigkeit älterer Beschäftigter – zusammenfassende Darstellungen für Praktiker finden sich z. B. in Langhoff 2009 (S. 31 ff.), Tempel/Ilmarinen 2013 (S. 40 ff.), Schat 2011 (S. 5 ff.) –, so kommt man mit Langhoff zu folgendem Fazit:

*„Die bestimmende Größe für die Leistungsfähigkeit ist nicht das kalendrische, sondern das biologische Alter. Es gibt keinen allgemeinen Leistungsknick in der Mitte des 4. Lebensjahrzehnts. Arbeit macht nicht generell krank. Dies gilt auch für ältere Beschäftigte. Es besteht kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Alter und Leistungsfähigkeit.“*

*Leistungsunterschiede innerhalb der jeweiligen Altersgruppe sind größer als zwischen den Altersgruppen und zeigen in der Gruppe der Älteren die größte Streuung ...“ (Langhoff 2009: 43).*

Dies bedeutet, dass das *Defizitmodell* des Alters, das von einem generellen Absinken der Leistungsfähigkeit im Alter ausgeht, für das Personalmanagement als Leitvorstellung ausgedient hat (vgl. auch Berthel & Becker 2013: 734). Es wird abgelöst von einem *Kompensations-* oder *Kompetenzmodell*, das hervorhebt, dass Altern im Hinblick auf die Arbeitstätigkeit von

- zunehmenden,
- gleichbleibenden und
- abnehmenden Kompetenzen bestimmt wird

(vgl. z. B. Schlick/Bruder u. a. 2010: 122 mit Bezug auf weitere Studien).

Erworbene Kompetenzzunahmen können daher je nach Beruf und Belastung oft erlittene Kompetenzabnahmen ausgleichen oder sogar „übertrumpfen“. Das geradezu klassische Beispiel hierfür: Bei Reaktionszeitaufgaben im Labor zeigen ältere Autofahrer (z. B. Busfahrer im öffentlichen Nahverkehr) meist schlechtere Werte als jüngere, während sich die Bremsreaktionszeiten „im Einsatz“ gleichen (Langhoff 2009: 42).

Stock-Homburg 2013 (S. 692 f. leicht gekürzt) fasst die Elemente der drei genannten Kompetenzbereiche folgendermaßen zusammen:

### **a) Im Alter zunehmende Kompetenzen**

- Lebens- und Berufserfahrung,
- Urteilsvermögen,
- Selbstbewusstsein,
- Besonnenheit,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Konfliktfähigkeit,
- Emotionale Bindung an Unternehmen und Arbeit,
- Ausgeglichenheit,
- soziale Kompetenz,
- berufs- und unternehmensspezifisches Wissen,

- Zuverlässigkeit,
- Genauigkeit,
- Qualitätsbewusstsein,
- Verantwortungsbewusstsein,
- Markt- und Kundenorientierung,
- Problembewältigungskompetenz,
- Kenntnisse gängiger Lösungsstrategien.

**b) Im Alter gleichbleibende Kompetenzen**

- Kreativität,
- Kooperationsfähigkeit,
- Durchsetzungsvermögen,
- Leistungs- und Zielorientierung,
- Systemdenken,
- Entscheidungsfähigkeit,
- psychisches Leistungsvermögen,
- Informationsverhalten,
- Leistungsfähigkeit des Langzeitgedächtnisses,
- Aufmerksamkeit,
- Konzentrationsfähigkeit.

**c) Im Alter abnehmende Kompetenzen**

- Risikobereitschaft,
- Delegationsbereitschaft,
- körperliche Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit,
- geistige Beweglichkeit,
- Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung,
- Reaktionsgeschwindigkeit,
- Leistungsfähigkeit des Kurzzeitgedächtnisses,
- Lern- und Weiterbildungsbereitschaft.

Aufgabe des aPM ist es nun, dafür zu sorgen, dass die Arbeitstätigkeit älterer Beschäftigter möglichst gut zu der altersspezifischen Kompetenzausstattung passt (vgl. Abschnitt 6). Dabei ist zu beachten, dass innerhalb der Altersgruppe der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Streuung herrscht. Es gibt also Beschäftigte, die in ihrer Leistungsfähigkeit der Leistungsfähigkeit jüngerer gleichen, und solche, deren Leistungsfähigkeit durch die Arbeit, aber auch durch Einflüsse von Lebensstil und Umwelt schon stark gelitten hat. aPM muss daher sehr individuell bezogen arbeiten, z. B. durch Mitarbeitergespräche bei der Personalentwicklung oder im Rahmen von Führungsaktivitäten (vgl. Abschnitt 5).

### 3 Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern

Bisher war immer von der *Leistungsfähigkeit* Älterer die Rede. Angesichts des Kompetenzmodells wird es zunehmend schwieriger, diesen Begriff zu verwenden, weil er von einem absoluten Maßstab ausgeht und die Fähigkeiten eines Beschäftigten nicht in Relation zu den Aufgaben setzt, die er am Arbeitsplatz zu erfüllen hat (vgl. Richenhagen 2009). Daher beginnt sich der Begriff der Arbeitsfähigkeit immer mehr durchzusetzen.

Vereinfacht gesagt ist *Arbeitsfähigkeit* oder *workability* (nach Ilmarinen 2011: 20) die „Balance zwischen dem, was von uns verlangt wird (Arbeitsanforderung) und dem, was wir leisten können (individuelles Potential)“. Etwas präziser (Richenhagen 2009: 79) bezeichnet Arbeitsfähigkeit

*„die relative Leistungsfähigkeit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters im Hinblick auf konkret zu benennende Arbeitsanforderungen, insbesondere im Hinblick auf die vor Ort zu erledigenden Arbeitsaufgaben; sie wird nicht abstrakt und allgemein als Fähigkeit zur Arbeit verstanden, sondern als Fähigkeit zu bestimmten Aufgaben in bestimmten Situationen.“*

Weil die Passung zwischen Arbeitsanforderungen und individuellem Potenzial aber immer von zwei Seiten gestaltet werden muss und gestaltet werden kann, tragen für die Pflege der Arbeitsfähigkeit Beschäftigte und Organisation eine gemeinsame Verantwortung. Weder darf sich – so jedenfalls die Sicht des Konzeptes der Arbeitsfähigkeit – der Beschäftigte darauf zurückziehen, dass eine einmal erreichte Passung zwischen

Arbeitsanforderungen und individuellen Fähigkeiten ein für allemal bestehen bleiben muss, noch kann die Organisation darauf verweisen, dass es alleine in der Verantwortung des Beschäftigten liegt, eine gute Passung aufrecht zu erhalten. Das aPM muss also von einer *gemeinsamen Verantwortung* von Organisation und Beschäftigtem für die Arbeitstätigkeit ausgehen.

Zur Sicherung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit wurde in über 30-jährigen Längsschnittstudien nicht nur ein Messinstrument für die Arbeitsfähigkeit entwickelt (der Workability-Index, kurz WAI). Es konnten auch vier zentrale Handlungsfelder identifiziert und im so genannten Haus der Arbeitsfähigkeit (vgl. Abb. 1) zusammengefasst werden. Die „Etagen“ oder „Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit“ sind:

- Die *individuelle Gesundheit* und *Leistungsfähigkeit*, d. h. die physische, psychische und soziale Gesundheit als Voraussetzung für jegliche Form von Tätigkeit im Arbeitsleben („Gesundheitsetage“),
- die *Kompetenz* oder *Qualifikation* von Beschäftigten, also das Wissen und Können eines Menschen, das sich aus fachlichen Anteilen und Schlüsselkompetenzen zusammensetzt („Kompetenzetage“),
- die *Werte*, *Einstellungen* und *Motive* des Beschäftigten, die sein Arbeitsverhalten prägen und beeinflussen, und die von der Organisationskultur beeinflusst werden („Motivetag“),
- die *Arbeit selbst*, also Arbeitsaufgaben, Arbeitsabläufe, Arbeitsumgebung, Arbeitszeit und Führung („Arbeitsetage“).

Die Ergebnisse der Arbeitsfähigkeitsforschung zeigen nun: Arbeitsfähigkeit kann lange erhalten und sogar im Alter gesteigert werden, wenn die Maßnahmen, die zur Förderung und zum Erhalt getroffen werden, sich organisationsbezogen auf alle vier Ebenen des Hauses der Arbeitsfähigkeit erstrecken (vgl. z. B. Pfeiffer/Richenhagen u. a. 2012: 35 ff.). Dieser Zusammenhang wird z. B. in den so genannten *Ilmarinen-Richenhagen-Kurven* dargestellt (vgl. a. a. O.).

aPM muss also *ganzheitlich* vorgehen, d. h. auf allen Ebenen des Hauses der Arbeitsfähigkeit parallel gemäß den konkret vorliegenden betrieblichen Erfordernissen tätig werden, wenn die Arbeitsfähigkeit lange erhalten und gefördert werden soll.

Dieser Sachverhalt korrespondiert mit allgemeinen Erkenntnissen aus der Personalforschung. In einer Metaanalyse von 92 Studien, die 19.319



Organisationen betreffen, zeigt sich z. B., dass der Zusammenhang vieler einzelner Maßnahmen des Personalmanagements (Training, Partizipation, flexible Arbeitszeit,...) mit dem Unternehmenserfolg in etwa gleich groß und relativ gering ist (Combs/Liu u. a. 2006: 516). Es gibt also nicht *die* wenigen Maßnahmen, die den Erfolg bringen, sondern Erfolg ist immer eine Gefügeleistung. Die in der genannten Studie ermittelten Korrelationsfaktoren bewegen sich in etwa in dem Bereich, wie er auch von einzelnen Maßnahmen des Hauses der Arbeitsfähigkeit bekannt ist (Seitsamo/Tuomi u. a. 2008: 116).

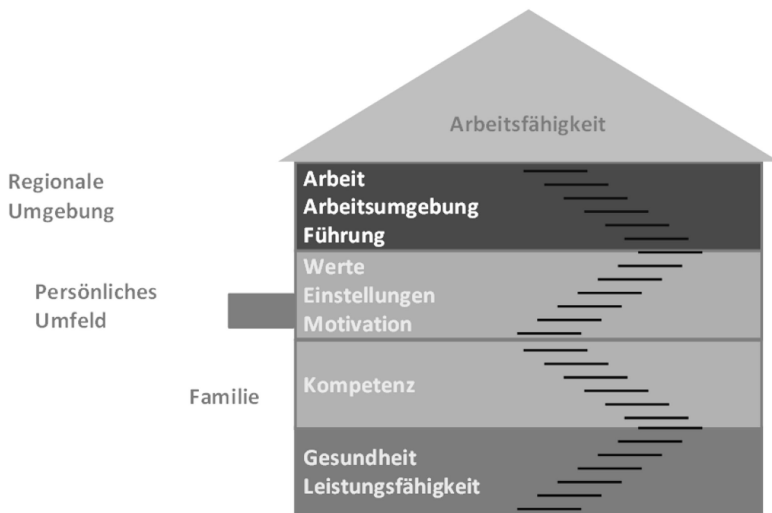


Abb. 1: Haus der Arbeitsfähigkeit (nach Ilmarinen/Tempel 2010)

Lässt man einmal den „klassischen Arbeitsschutz“, d. h. die Gestaltung der physischen Arbeitsbedingungen außen vor, so können die vier Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit mit folgenden Subsystemen des Personalmanagements beeinflusst werden:

- Arbeitsetage: Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie Führung von Mitarbeitern und Teams,
- Motivetage: Organisationskultur und motivierende Führung von Mitarbeitern und Teams,

- Kompetenzetage: Personalentwicklung
- Gesundheitsetage: Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Im Folgenden wird nun betrachtet, wie diese Subsysteme mit Blick auf ältere Beschäftigte optimiert werden können.

## 4 Altersorientierte Personalentwicklung

In der deutschen Volkswirtschaft und damit in vielen Organisationen ist die Beteiligung älterer Beschäftigter an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen im Vergleich zu der Beteiligung jüngerer geringer (vgl. z. B. BMAS 2014). Als Gründe hierfür werden zumeist eine im Lauf der Tätigkeit und/oder auch privat eingetretene Lernentwöhnung sowie wenig altersgerechte Didaktiken genannt. Ein aPM muss daher zunächst ermitteln, wie es um die Weiterbildungsbeteiligung der Älteren in der eigenen Organisation bestellt ist. Ziel muss es dann sein, ggf. die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen, d. h. die Forderung nach lebenslangem oder besser *lebensbegleitendem Lernen* in die Tat umzusetzen.

Voraussetzung dafür ist wiederum, für alle Beschäftigten die vorhandenen Kompetenzen z. B. auf der Basis von so genannten *Kompetenzmodellen* systematisch zu erfassen und Bildungsbedarfe zu ermitteln. In der Praxis bewährt hat sich z. B. das Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck, für das umfangreiche praktische Unterstützungsinstrumente bereit stehen (Heyse/Erpenbeck 2009).

Bei eingetretener hoher *Lernentwöhnung* und nach der längeren Ausübung von ausschließlich einfachen Tätigkeiten kann das Training grundlegender Fähigkeiten notwendig sein. Längsschnittstudien haben z. B. gezeigt, dass bereits mit kurzen Trainingseinheiten die Leistung von über 60jährigen in logischem Denken und räumlicher Orientierung wieder gesteigert werden kann (vgl. z. B. Schlick/Bruder u. a. 2010: 130).

Das Phänomen der Lernentwöhnung kann sich natürlich auch auf höhere Qualifikationsniveaus erstrecken, wenn z. B.

- die Fortbildungsmöglichkeiten aus Kostengründen vornehmlich auf bestimmte Beschäftigtengruppen beschränkt werden,
- das Angebot so wenig zielgruppenorientiert ist, dass es kaum wahrgenommen wird, oder

- aus einem Status- oder Vorruhestandsdenken heraus Weiterbildung nicht mehr für nötig gehalten wird.

Bei Lernentwöhnten aller Qualifikationsniveaus (und aller Altersgruppen) ist es wichtig, dass sie das Lerntempo selbst bestimmen können. Dies kann z. B. durch Differenzierung in *altersverschiedene Lerngruppen* oder innerhalb einer Lerngruppe durch *Binnendifferenzierung im Lernprozess* erreicht werden.

Generell ist es wichtig festzuhalten, dass für das berufsbezogene Lernen ein Nachlassen der Lernfähigkeit im Alter keine große Rolle spielt, Lernen ist vielmehr eine Fertigkeit, die man zwar verlernen, aber auch wieder erlernen kann (Stamov Roßnagel 2010: 58). Hierfür wurde der Begriff der individuellen *Lernkompetenz* geprägt (a. a. O.). Diese kann mit einem Fragebogen zur Lernkompetenzanalyse (LKA) betriebspraktisch erfasst werden. Die Lernkompetenz besteht aus

- Lernmotivation,
- Lernüberzeugung,
- Lernkontrolle und
- Lerntechnik.

Sie kann gezielt gefördert werden, z. B. durch ein entsprechendes Altersklima, d. h. durch eine altersorientierte Organisationskultur (vgl. Abschnitt 7).

*Altersgerechte Didaktiken* – hier ist die Ebene der Lerntechnik angesprochen – müssen teilnehmer-, erfahrungs- und handlungsorientiert sein (vgl. Bartscher 2008: 34 ff.). *Teilnehmerorientierung* als wichtiges pädagogisches Prinzip bedeutet, dass die Teilnehmer bei der Gestaltung von Inhalten und bei der Durchführung der Maßnahmen einbezogen werden, z. B. indem sie auf die Inhalte und die Lernmethoden Einfluss nehmen können.

*Erfahrungsorientierung* heißt: Das Vor- und Erfahrungswissen der Teilnehmer ist Ausgangspunkt und Orientierung im Lernprozess. Dies kann z. B. durch ein induktives Vorgehen gewährleistet werden: Ausgangspunkt ist nicht die theoretische Konzeption oder gar eine Theorie, sondern der didaktische Prozess beginnt bei Fällen („Cases“), die die Lernenden schildern (Fallorientierung). Die praktisch bedeutsamen theoretischen Ansätze werden dann aus den Fällen heraus entwickelt.

*Handlungsorientierung* fordert: Die Weiterbildungsmaßnahme muss eine Verbesserung der Handlungsfähigkeit in der betrieblichen Praxis zum Ziel haben und diese auch nachweislich erreichen. Dies wird zum einen durch die praxisorientiert ausgewählten Inhalte gewährleistet und zum anderen dadurch, dass Lernsettings gewählt werden, die eine längerfristige Begleitung der Lernenden, insbesondere bei der Umsetzung des Gelernten beinhalten: Längere, sich über mehrere kurze Zeitabschnitte erstreckende Lernphasen, Coaching, auch telefonisch nach den Seminaren, Weiterentwicklung der Lerngruppe zu einer Erfahrungsaustauschgruppe etc.

Altersgerechte Personalentwicklung umfasst (nach Stock-Homburg 2013: 715) auch eine *altersgerechte Laufbahnplanung* sowie eine *phasenbezogene Karriereberatung*.

Wichtig ist, abschließend für diesen Abschnitt darauf hinzuweisen, dass im Rahmen der Personalentwicklung insgesamt der *informellen Weiterbildung* eine wachsende Bedeutung zukommt. Dies betrifft damit auch die altersorientierte Personalentwicklung. Bei informellen Lernformen werden Kompetenzen außerhalb klassischer Lehrveranstaltungsformate erworben, wie beispielsweise über die Lektüre von Fachliteratur, durch Learning-on-the-job, Jobrotation, Projektarbeit oder unterstütztes Lernen durch Kollegen und Vorgesetzte (vgl. Pfeiffer/Richenhagen u. a. 2012: 93 f.).

## 5 Altersgerechtes Führen von Mitarbeitern und Teams

Nach dem Arbeitsfähigkeitskonzept (vgl. auch Ilmarinen/Tempel 2002: 240 ff., Richenhagen 2004: 66) umfasst altersgerechtes Führen:

- eine adäquate Einstellung und Haltung der Führungskraft zum Altern in der Arbeit,
- das Sicherstellen einer altersgemäßen Aufgabengestaltung,
- die Anwendung kooperativer und partizipativer Führungsstile sowie
- eine transparente Kommunikation von Veränderungen seitens aller Führungskräfte bis hinauf zur Organisationsleitung.

Die zuletzt genannten Kompetenzen – *kooperative* und *partizipative Führungsstile* sowie *transparente Kommunikation* – sind nicht weiter alters-

spezifisch anzuwenden, weshalb hier hinsichtlich weiterer Erläuterungen auf die Standardliteratur zum Personalmanagement verwiesen werden soll. Ihre Anwendung ist auch bei älteren Beschäftigten wichtig. Dies illustriert noch einmal die eingangs gemachte Bemerkung, dass große Teile des Personalmanagements generationenunabhängig sind. Denn auch jüngere Beschäftigte schätzen die genannten Führungskompetenzen im Allgemeinen.

*Eine adäquate Einstellung und Haltung zum Altern* liegt dann vor, wenn sich die Führungskraft nicht von Stereotypen leiten lässt, wie z. B. „ältere Mitarbeiter sind weniger leistungsfähig“ oder „Alt werden nur die anderen, ich bin ewig jung geblieben“. Sie orientiert sich vielmehr am Kompetenzmodell und handelt im Einklang mit dem Wissen über die größere Streuung der Leistungs- und Arbeitsfähigkeit im Alter. Ihr Führungsstil wird damit sehr viel individueller.

Praktisch bedeutet dies, dass sie bei der alltäglichen Führungsarbeit

- sich eine valide Einschätzung über die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit ihrer Teammitglieder verschafft,
- besondere Stärken und Schwächen älterer Beschäftigter ermittelt und zur Sprache bringt,
- ggf. altersbedingte Einschränkungen im Mitarbeitergespräch thematisiert und
- im Rahmen der Personalentwicklung entsprechende Fördermaßnahmen vereinbart.

Zudem identifiziert und fördert sie besondere Leistungsträger unter den älteren Beschäftigten, sogenannte *Senior Potentials* (vgl. Stock-Homburg 2013: 721).

Die an zweiter Stelle genannte Führungskompetenz *altersgemäße Gestaltung der Arbeitsaufgaben* ist Bestandteil einer altersorientierten Organisationsentwicklung und wird daher im folgenden Absatz thematisiert.

Die Bindung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Organisation wird durch die Kenntnis und Umsetzung altersspezifischer Aspekte guter Führung erhöht und die Arbeitsfähigkeit bleibt so länger erhalten. Aus der Arbeitsfähigkeitsforschung ist bekannt: „Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzig hoch signifikante Faktor, für

den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde“ (Ilmarinen/Tempel 2002: 245).

Damit altersgerechte Führungskompetenzen entwickelt werden können sind (nach Pfeiffer/Richenhagen u. a. 2012: 143) folgende Gelingensbedingungen zu beachten:

- Sensibilisierung von Führungskräften als Grundvoraussetzung für die Verbesserung der Führungskompetenzen;
- Aufbau von Strukturen oder Prozessen, die altersgerechte Führungsstile verstetigen, z. B. durch Verankerung im Leitbild und in der Organisationskultur;
- Abbau von Hemmnissen seitens der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schwierigkeiten mit Führungskräften und Kollegen zu thematisieren.

## 6 Altersorientierte Organisationsentwicklung

Unter einer altersorientierten Organisationsentwicklung versteht man (nach Stock-Homburg 2013: 704 in Anlehnung an Schreyögg) einen „geplante[n] Wandel mit dem Ziel, Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen im Unternehmen zu etablieren, welche den konstruktiven Umgang mit älteren Führungskräften und Mitarbeitern fördern“.

Zentrale Ansatzpunkte sind hierbei:

- eine altersgemäße Gestaltung der Arbeitsaufgaben,
- altersgemischte Teams,
- altersgerechte Schichtsysteme sowie
- eine lebenslaforientierte Arbeitszeit.

Bei der *altersgemäßen Gestaltung der Arbeitsaufgaben* kommt es darauf an, mit zunehmendem Alter der Beschäftigten die Aufgabenzuweisung innerhalb von Teams oder anderen operativen Organisationseinheiten so vorzunehmen, dass ältere und jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre jeweiligen Stärken für die Organisation und für sie selbst optimal einsetzen können.

Ein praktisch anwendbares Modell für die altersorientierte Zuweisung von Aufgaben liefert der *Four-Category-Ansatz* (nach Warr 1993, 1994).

Dabei erfolgt die Einordnung der Arbeitstätigkeiten entlang von zwei Fragen (vgl. auch Stock-Homburg 2013: 695):

1. Überschreiten die Aufgabenanforderungen Basisfähigkeiten der Arbeitsperson, die physiologischer oder psychologischer Art sind, wie z. B. Reaktionszeit, Kurzzeitgedächtnis, Muskelkraft, Seh- und Hörvermögen?
2. Besteht eine Möglichkeit der Leistungssteigerung durch das Einbringen relevanter Erfahrungen, die die Arbeitsperson für die Aufgabenerledigung mitbringt?

In der einfachsten Version können diese Fragen jeweils mit Ja oder Nein beantwortet werden und es resultieren dann vier Typen von Aufgaben (Warr 1993: 242):

- *Aufgabenkategorie A* (altersverbesserte Aufgaben, 1 = Nein, 2 = Ja): Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Alter und Leistung, d. h. es kann bei diesen Aufgaben von einer verbesserten Arbeitsfähigkeit im Alter ausgegangen werden. Beispiele (nach Stock-Homburg 2012: 695 ff.): Beratung und Betreuung von Kunden, Mitarbeit in strategischen Projekten, Prozessanalyse und -optimierung, Fehlersuche und -behebung, Einarbeitung neuer Mitarbeiter.
- *Aufgabenkategorie B* (altersneutrale Aufgaben, 1 = Nein, 2 = Nein): Es besteht kein Zusammenhang zwischen Alter und Leistung, d. h. es kann bei diesen Aufgaben nicht von einer nachlassenden Arbeitsfähigkeit mit dem Alter ausgegangen werden. Beispiele (a. a. O.): einfache Montage- und Fließbandarbeiten, Sortieren von Produktteilen, Überwachungsaufgaben, einfache Verwaltungsaufgaben.
- *Aufgabenkategorie C* (altersgegenläufige Aufgaben, 1 = Ja, 2 = Ja): Es besteht kein Zusammenhang zwischen Alter und Leistung, d. h. auch bei diesen Aufgaben kann nicht von einer nachlassenden Arbeitsfähigkeit im Alter ausgegangen werden. Der Grund liegt aber anders als bei der Kategorie B in Kompensationseffekten: Fehlende Basisfähigkeiten werden durch Erfahrung kompensiert. Beispiele (a. a. O.): Polier im Baugewerbe, Qualitätskontrollen unter hohem Zeitdruck, Wartungsarbeiten in körperlich anstrengenden Haltungen.
- *Aufgabenkategorie D* (altersbeeinträchtigte Aufgaben, 1 = Ja, 2 = Nein): Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Alter und Leistung, d. h. es muss bei diesen Aufgaben von einer nachlassenden Arbeitsfähigkeit im Alter ausgegangen werden. Beispiele (a. a. O.):

einfache, aber körperlich anstrengende Aufgaben, wie z. B. Lagerarbeiten, Tragen schwerer Lasten, einfache Montagearbeiten bei Hitze und Kälte, einfache Schreibarbeiten in gebückter Haltung.

Der Four-Category-Ansatz liefert also eine allgemeine Orientierung für die altersgemäße Gestaltung der Arbeitsaufgaben:

- Die Aufgabenkategorie A ist – wenn möglich – für ältere Beschäftigte vorzuziehen.
- Kategorie B eignet sich gleichermaßen für jüngere und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Bei der Aufgabenkategorie C ist zu prüfen, ob für die zu erledigenden Aufgaben Erfahrungen vorliegen, die zur Kompensation geeignet sind.
- Kategorie D sollte bei Älteren vermieden werden.

Dabei ist allerdings zu beachten, dass der Four-Category-Ansatz im Hinblick auf eine einzelne Arbeitsperson nur „Tendenzaussagen“ (a. a. O.: 698) liefern kann. Denn es ist nicht nur – wie oben schon erwähnt – von einer großen Streuung der Arbeitsfähigkeit auszugehen ist, sondern auch zu berücksichtigen, dass Alter und Erfahrung einer Person nicht immer positiv korrelieren.

Weitere Maßnahmen zur altersgerechten Anpassung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsinhalte berichten Pfeiffer/Richenhagen u. a. (2012: 131 ff.).

Der Ratschlag, im Zusammenhang mit älter werdenden Belegschaften *altersgemischte Teams* zu bilden, findet sich in sehr vielen Publikationen. Es ist dennoch ein Ratschlag, dem nur mit äußerster Vorsicht gefolgt werden sollte. Denn Studien zeigen, dass allgemein, d. h. unabhängig von der Teamaufgabe bei altersheterogenen Teams („demografische Diversität“) kein nennenswerter Einfluss auf die Teamleistung festzustellen ist (Biemann/Weckmüller 2013: 115), negative Effekte überwiegen (Joshi/Roh 2009, Jungmann/Wegge u. a. 2012).

Es kommt zunächst wesentlich darauf an, dass die Teammitglieder über spezielle soziale Fähigkeiten verfügen, die allgemein für die Teamarbeit von Bedeutung sind. Hierzu zählen nach Ergebnissen der neuesten Teamforschung (vgl. Biemann/Weckmüller 2013: 112 ff.):



- Verträglichkeit (kooperativ, altruistisch, wohlwollend),
- Gewissenhaftigkeit (planend, organisierend, zuverlässig),
- emotionale Stabilität (stressresistent, nicht leicht zu verunsichern),
- Offenheit für Erfahrungen (wissbegierig, experimentierfreudig, fantasievoll) sowie
- Extraversion (gesellig, gesprächig).

Altersgemischte Teamarbeit ist (nach Jungmann/Wegge u. a. 2012) dann erfolgreich, wenn es durch Maßnahmen der Führungskräfte und unterstützt durch das Betriebliche Gesundheitsmanagement und eine altersorientierte Führung gelingt, folgende Ziele zu erreichen:

- Die Wahrnehmung der Altersunterschiede, die auf stereotypbasierten Einstellungen und Haltungen beruht, zu reduzieren,
- Altersdiskriminierung und Vorurteile gegenüber Älteren abzubauen,
- die Wertschätzung von Altersunterschieden zu erhöhen.

Hierfür wurden sogenannte „Age Sensitivity-Trainings“ oder „Age Awareness Workshops“ (Roth/Wegge u. a. 2007) entwickelt.

*Altersgerechte Schichtsysteme* sind ein wesentlicher Faktor beim Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Nicht altersgerechte, d. h. konventionelle Schichtsysteme führen hingegen bei vielen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach einigen Jahren zu relativ hohen Verlusten an Arbeitsfähigkeit. Konventionell bedeutet: Nutzung des üblichen Dreischichtsystems (Früh-, Spät- und Nachtschicht) mit vier Schichtbelegschaften und Rückwärtsrotation von Spät- auf Frühschichten sowie lange Arbeitswochen mit Nachtschichten an sieben aufeinanderfolgenden Tagen.

Durch die Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen für die Schichtplangestaltung (nach Knauth 2005) kann einem Verlust an Arbeitsfähigkeit entgegen gewirkt werden, sie umfassen z. B.:

- Vorwärtsrotation von Schichtplänen,
- Frühschichtbeginn nicht zu früh (z. B. 6.30 Uhr),
- Spätschichtende nicht zu spät (z. B. 22.00 Uhr),
- Ausgleich durch Freizeit und nicht durch Geld,
- geringe Anzahl an aufeinanderfolgenden Nachtschichten (max. drei),
- geblockte Wochenendfreizeiten,

- mehr Flexibilität bei der Schichtwahl (z. B. Schichttausch, „Joker-Schichten“).

Schichtsysteme sollten insbesondere für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach den genannten Grundsätzen gestaltet werden (vgl. im Einzelnen Pfeiffer/Richenhagen u. a. 2012: 135 ff.).

*Lebenslauforientierte Arbeitszeitmodelle* gewinnen im Rahmen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt eine immer größer werdende Bedeutung. Sie erlauben eine Anpassung der Arbeitszeit an die individuellen Lebensumstände der Beschäftigten. Von besonderer Bedeutung sind im vorliegenden Zusammenhang die Lebensphasen in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens. Folgende Maßnahmen können hier umgesetzt werden (vgl. a. a. O.:140):

- (Lebens-)Arbeitszeitkonten,
- Innendiensttag,
- flexible Arbeitszeiten zur Vereinbarung von Beruf und Privatleben,
- gleitender Übergang in den Ruhestand,
- längere Freistellungsphasen,
- Verkürzung der Arbeitszeit und
- altersgerechte Pausenregelung.

## 7 Altersorientierte Gestaltung der Organisationskultur

Unter der Organisations- bzw. Unternehmenskultur versteht man (nach Vahs 2012: 128) „die Gesamtheit der im Laufe der Zeit in einer Organisation bewusst oder unbewusst entstandenen und zu einem bestimmten Zeitpunkt wirksamen Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften (Normen), Überzeugungen und Einstellungen“.

Eine Organisationskultur ist *altersorientiert*, wenn in ihr auf der Basis von Erkenntnissen der Arbeitswissenschaften (z. B. zum Kompetenzmodell oder zur Arbeitsfähigkeit)

- vorurteils-,
- stereotypen- und
- diskriminierungsfreie

Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften (Normen), Überzeugungen und Einstellungen verankert sind. Die Verankerung muss sich im alltäglichen Handeln der Beschäftigten und der Führungskräfte zeigen.

Eine altersorientierte Ausrichtung der Organisationskultur umfasst drei Ebenen (vgl. Stock-Homburg, 2013: 702):

- Die Anerkennungskultur,
- die Kooperationskultur und
- die Lernkultur.

Ziel der *Anerkennungskultur* ist (vgl. Pfeiffer/Richenhagen u. a. 2012: 105 ff.):

- eine Wertschätzung von Wissen, Erfahrungen, Beruflichkeit und Leistungen jedes Beschäftigten unabhängig vom Alter,
- eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch Stärkung des Selbstwertgefühls,
- eine positive Entwicklung des Betriebsklimas,
- eine Verbesserung der Kommunikation und des Umgangs zwischen allen Altersgruppen.

Als Maßnahmen zur Förderung der Anerkennungskultur kommen in Frage (vgl. a. a. O.):

- Verbesserung des Feedback-Verhaltens von Beschäftigten und Führungskräften in Mitarbeitergesprächen und im Arbeitsalltag (z. B. regelmäßige Feedbackgespräche oder aktives Rückmeldeverhalten der Führungspersonen),
- Nutzung des Beurteilungssystems, um Erfahrungen älterer Beschäftigte wertzuschätzen,
- altersgerechte Laufbahnplanung.

Bei der *Kooperationskultur* geht es um die Teilhabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Entscheidungen der Führungskräfte, z. B. mit folgenden Maßnahmen (vgl. a. a. O.):

- Mitarbeiterbefragungen,
- Einbezug in die Organisationsentwicklung,
- betriebliches Vorschlagswesen,

- partizipative Führung,
- Zielvereinbarungen.

Eine *altersorientierte Lernkultur* zeichnet sich dadurch aus, dass lebenslanges oder besser lebensbegleitendes Lernen selbstverständlich ist und demzufolge von allen Beschäftigten und Führungskräften praktiziert wird, d. h.

- auch das Lernen älterer Beschäftigter wird ermöglicht und gefordert,
- informelles Lernen ist in allen Altersgruppen erwünscht und
- es herrscht eine offene Fehlerkultur (Fehler sind Lernchancen).

Geeignete Maßnahmen zur Förderung einer altersorientierten Lernkultur sind z. B. (nach Stock-Homburg 2012: 703):

- Verankerung von Qualifizierung in den Organisationszielen,
- Anerkennung freiwilliger Weiterbildungsaktivitäten,
- vertragliche Verpflichtung zur regelmäßigen Weiterbildung,
- Ermittlung und Veröffentlichung von abteilungsspezifischen Weiterbildungsquoten,
- Unterstützung auch von längerfristigen Qualifizierungsmaßnahmen (wie z. B. berufsbegleitendes Studium).

## 8 Betriebliches Gesundheitsmanagement und altersorientiertes Personalmanagement

Unter dem *Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)* versteht man alle Aktivitäten zur Verbesserung der physischen, psychischen und sozialen Arbeitsgesundheit, die mit Hilfe von Methoden der Managementlehre gesteuert werden. BGM ist daher ein Feld wie z. B. Projekt-, Kompetenz-, Change- oder Diversitymanagement und fasst alle Aktivitäten zur Arbeitsgesundheit in einem gemeinsamen Steuerungsprozess zusammen.

Im einfachsten Fall arbeitet das BGM vornehmlich *reaktiv-operativ*, d. h. es greift in der Organisation bestehende arbeitsgesundheitliche Probleme auf und versucht sie kurz- bis mittelfristig auf der Basis von gemeinsam gesteuerten Einzelmaßnahmen zu lösen (problemorientierter Ansatz). Für dieses sogenannte BGM der ersten Generation können übli-

che, in der BWL bekannte Steuerungslogiken, wie z. B. das allgemeine Managementmodell (nach Thommen/Achleitner 2012: 921) eingesetzt werden.

Wesentliche Maßnahmen eines derartigen, auf ältere Arbeitspersonen bezogenen BGM sind (in Anlehnung an Schlick/Bruder u. a. 2010: 134 mit Bezug auf Luczak/Stemann):

- eine umfangreiche Bestandsaufnahme zur Identifikation alterskritischer Arbeitsplätze,
- Erstellung eines (auch altersgruppenorientierten) Gesundheitsreportes für die gesamte Organisation,
- Angebot von Gesundheitschecks für Ältere,
- altersdifferenzierte ergonomische Arbeitsplatzgestaltung,
- Job-Enlargement, -Enrichment, -Rotation,
- Gesundheitszirkel unter Einbeziehung aller Beschäftigten.

Bestandteil des BGM der ersten Generation ist auch das gesetzlich vorgeschriebene *Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)*, das bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern greift, die während eines Jahres länger als sechs Wochen krank waren.

In turbulenten Umfeldsituationen, in die viele Organisationen heute gestellt sind (Stichworte: Industrie 4.0, demografischer Wandel, Generation Y und Z, zunehmende Marktdynamik, Fachkräfteengpässe) reicht die reaktiv-operative Herangehensweise jedoch nicht mehr aus, es ist ein BGM der dritten Generation erforderlich, analog zu dritten Generation der strategischen Unternehmensführung.

Das *BGM der dritten Generation* greift nicht nur bestehende Probleme der Arbeitsgesundheit auf, sondern denkt strategisch: Wie wird die grundsätzliche Richtung der Organisationsentwicklung sein und was muss im Hinblick darauf proaktiv getan werden, um die Arbeitsgesundheit zu erhalten und zu fördern? Es geht von Motto, Vision, Leitbild und langfristigen Zielen aus und nutzt zum Blick in die Zukunft und zur Steuerung Methoden des Strategischen Managements, wie z. B. Szenariotechnik, Balanced Scorecard und Trendanalyse.

Was bedeutet dies im Hinblick auf den demografischen Wandel in den Organisationen? Auf der Basis einer in die Zukunft fortgeschriebenen *Altersstrukturanalyse* werden Maßnahmen zur Arbeitsgesundheit getrof-

fen, die im Hinblick auf die zukünftigen Anforderungen präventiv wirken. Dabei bedient sich BGM der dritten Generation der Maßnahmen des altersorientierten Personalmanagements (aPM), die jedoch nicht im Hinblick auf die aktuelle, sondern auf die zukünftige Arbeitssituation hin getroffen werden.

## 9 Literatur

- Bartscher, Ann-Christin (2008): Personalentwicklung und ältere Arbeitnehmer – Herausforderungen an eine altersgerechte Personalpolitik. Bremen (Salzwasser)
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred (2013): Personalmanagement – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10. Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel)
- Biemann, Torsten/Weckmüller, Heiko (2013): Teamzusammensetzung und Teamerfolg. In: Weckmüller, H.,: Exzellenz im Personalmanagement – Neue Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen. Freiburg (Haufe)
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2014): Fortschrittsreport Altersgerechte Arbeitswelt – Ausgabe 4: Lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildung. Berlin
- Combs, James/Liu, Yongmei/Hall, Angela/Ketchen, David (2006): How much do High-Performance Work Practices matter. A Meta-Analysis of their Effects on Organizational Performance. In: *Personnel Psychology* 59/2006: 501–528
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2009): Kompetenztraining – 64 Modulare Informations- und Trainingsprogramme für die betriebliche, pädagogische und psychologische Praxis, 2. Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel)
- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg (VSA)
- Ilmarinen, Juhani (2011): Arbeitsfähig in die Zukunft. In: Giesert, M. (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft – Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit. Hamburg (VSA)
- Joshi, Aparna/Roh, Hyuntak (2009): The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytik Review. In: *Academy of Management Journal* 52/2009: 599–627

- Jungmann, Franziska/Wegge, Jürgen/Schmidt, Klaus-Helmut (2012): Altersgemischte Teamarbeit: Ergebnisse aus dem ADIGU-Projekt. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.), Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme – Bericht zum 58. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund (GfA): 309–313
- Knauth, Peter (2005): Arbeitswissenschaftliche Kriterien der Schichtplangestaltung. In: Kutscher, J./Eyer, E./Antoni, H. (Hrsg.): Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme. Loseblattwerk. Wiesbaden (Gabler)
- Langhoff, Thomas (2009): Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten – Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Dordrecht (Springer)
- Pfeiffer, Ines/Richenhagen, Gottfried/Heinzelmann, Susanne/Münch, Claudia/Riesenberg, Daniel/Schindler, Eva (2012): Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU – Analyse der Herausforderungen des demografischen Wandels und Systematisierung von Handlungsoptionen für kleine und mittlere Unternehmen. Forschungsbericht 424 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Berlin
- Richenhagen, Gottfried (2004): Demografischer Wandel: Gesünder arbeiten bis ins Alter – Aufgaben und Lösungsansätze einer zukunftsorientierten Personalpolitik angesichts des demografischen Wandels. In: Personalführung 2/2004: 60–69
- Richenhagen, Gottfried (2009): Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. In: Freude, G./Falkenstein, J./Zülch, J. (Hrsg.): Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. Dortmund: INQA-Bericht 39, 2009: 73–86
- Roth, Carla/Wegge, Jürgen/Schmidt, Klaus-Helmut (2007): Konsequenzen des demografischen Wandels für das Management von Humanressourcen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie 6/2007: 99–116
- Schat, Hans-Dieter (2011): Ältere Fachkräfte beschäftigen – Ein Ratgeber für Betriebe im demografischen Wandel. München (BC)
- Schlick, Christopher/Bruder, Ralph/Luczak, Holger (2010): Arbeitswissenschaft, 3. Auflage. Heidelberg (Springer)

- Seitsamo, Jorma/Tuomi, Kaija/Ilmarinen, Juhani (2008): Diversity of Work Ability and the Work Ability Index. In: Gould, R. / Ilmarinen, J. / Järvisalo, J. / Koskinen, S. (Hrsg.): Dimensions of Work Ability – Results of the Health 2000 Survey, Helsinki (Finnish Centre for Pensions) 2008: 109–22
- Stamov Roßnagel, Christian (2011): Berufliche Weiterbildung älterer Beschäftigter: Elemente einer umfassenden Förderstrategie. In: Seyfried, B. (Hrsg.): Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein – Konzepte, Forschungsergebnisse, Instrumente. Bielefeld (Bertelsmann) 2011: 57–64
- Stock-Homburg, Ruth (2013): Personalmanagement – Theorien, Konzepte, Instrumente, 3. Auflage. Wiesbaden (Springer Gabler)
- Tempel, Jürgen/Ilmarinen, Juhani (2013): Arbeitsleben 2025 – Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg (VSA)
- Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 7. Auflage. Wiesbaden (Springer Gabler)
- Vahs, Dietmar (2012): Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch, 8. Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel)
- Warr, Peter (1993): In what Circumstances does Job Performance vary with Age? In: European Work and Organizational Psychologist 3/1993: 237–249
- Warr, Peter (1994): Age and Employment. In: Triandis, H./Dunette, M./Hough, L. (Hrsg.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2. Auflage. Palo Alto (CA): 485–550