

ÄLTERE MOTIVIEREN – PERSONALENTWICKLUNG NEU AUSRICHTEN

Zentrale Aufgaben des Personalmanagements im nächsten Jahrzehnt

Dr. Ulrich Althausen

Im Juli dieses Jahres errang Deutschland den Titel „Kinderärmstes Land“ Europas (Nowroth, M., Rademaker, M., 2011, S. 10), im August kommt die nicht ganz überraschende Feststellung, dass 50 bis 60 Tausend Lehrstellen unbesetzt bleiben, nicht zuletzt deshalb, da es 3% weniger Schulabgänger gibt. Obwohl seit langem diese Entwicklung demografisch vorgezeichnet ist, bleiben diese Nachrichten dennoch ‚Aufreger‘. Nach und nach dämmert es den Unternehmen, sich mehr und mehr um die vermeintlich älteren Arbeitnehmer kümmern zu müssen, da ja der Nachwuchs erwiesenermaßen immer schwieriger zu rekrutieren ist.

Ausgangssituation – eine Auswahl bekannter alter Fakten 2011

Das zeigen die Entwicklungen auf dem Fachkräfte-Arbeitsmarkt und die teilweise merkwürdig anmutenden Kapriolen auf politischer Ebene, diesem Mangel abzuwenden. Man denke hier an die Ideen, spanische und griechische Jugendliche zu rekrutieren oder an die immer noch strittig geführte Debatte um die „Bleiberechte“ der gut in Deutschland ausgebildeten ausländischen Hochschulabsolventen.

Es liegt auf der Hand, dass sich die Unternehmen aktiv um die älteren Mitarbeiter bemühen müssen, wollen sie langfristig die Produktivität erhalten und den ohnehin mit Frühverrentung à la Vorruhestand und Altersteilzeitmodellen erlittenen Verlust an Erfahrung, an Wissen und auch Kultur nicht noch weiter zu vergrößern. Auch hierzu einige Fakten (siehe Weiterbildungsbericht des BMBF 2011).

Hat sich lange die betriebliche Weiterbildung und haben sich lange die Pro-

gramme in der Personalentwicklung um die Gruppe der Aufstiegswilligen und Potenzialträger im Alter von 25 bis 40 gedreht, so kommt zunehmend die „in die Jahre“ gekommene Belegschaft um die 45 bis 55 und älter in den Blick. Das spiegelt sich in den neuen Zahlen zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen wider. Die Abbildung 1 lässt erkennen, dass ein Anstieg der Beteiligung zwischen den Altersgruppen der 18–24-Jährigen und 45–49-Jährigen festzustellen ist, hingegen nimmt die Beteiligung zwischen den Gruppen der 50–54-Jährigen und 60–64-Jährigen von 44% auf 27% ab. Allerdings ist die Beteiligung Älterer (hier der 55–64-Jährigen) 2007 auf 2010 klar von 27% auf 34% gestiegen (BMBF 2011, S. 33 ff.).

Diese positive Entwicklung zeigt sich verstärkt, wenn nur die Erwerbstätigen betrachtet werden (Abbildung 2): Die Gruppe der 60–64-Jährigen ist wie die jüngste Gruppe in Weiterbildung engagiert. Insbesondere ist der Anstieg in der ältesten Gruppe von 18 auf 27 (Abbildung 1) bzw. von 32 auf 40% (Abbildung 2) bemerkenswert. Der Schluss liegt nahe, dass Arbeitnehmer begriffen haben, ohne Weiterbildung und Erhalt der Qualifikation ist die eigene Beschäftigungsfähigkeit gefährdet. Bedauerlich ist allerdings bei einem genaueren Blick, welchen Umfang einzelne Weiterbildungsmaßnahmen haben (siehe BMBF 2011, S. 5): Der Anteil eintägiger (von 41 auf 47%) Veranstaltungen ist gestiegen und der Anteil mehrtägiger gesunken (von 34 auf 27%). Dies wird momentan in der Arbeitsverwaltung wie in der Wirtschaft heftig kritisiert: Aktionismus steht vor strategisch geplanter, langfristig sicherer und damit planbarer Weiterbildung (Sommer 2011, A 1). Dennoch lassen diese neuesten Zahlen die Hypothese zu, dass Weiterbildung an sich an Stellenwert gewinnt. Das Bewusstsein über die Wichtigkeit eigener Bemühungen scheint zuzunehmen – gerade bei Älteren.

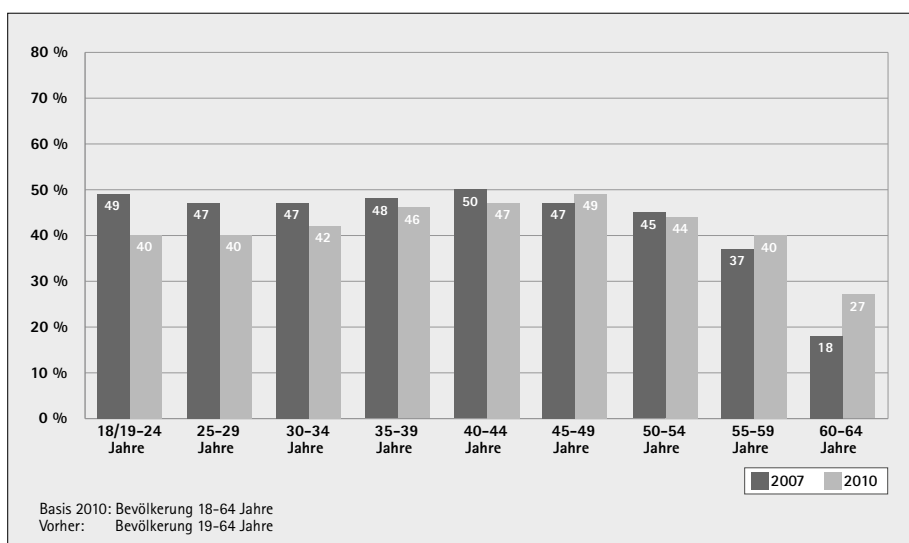


Abb. 1: Weiterbildungsteilnahme nach Alter (BMBF 2011, S. 33)

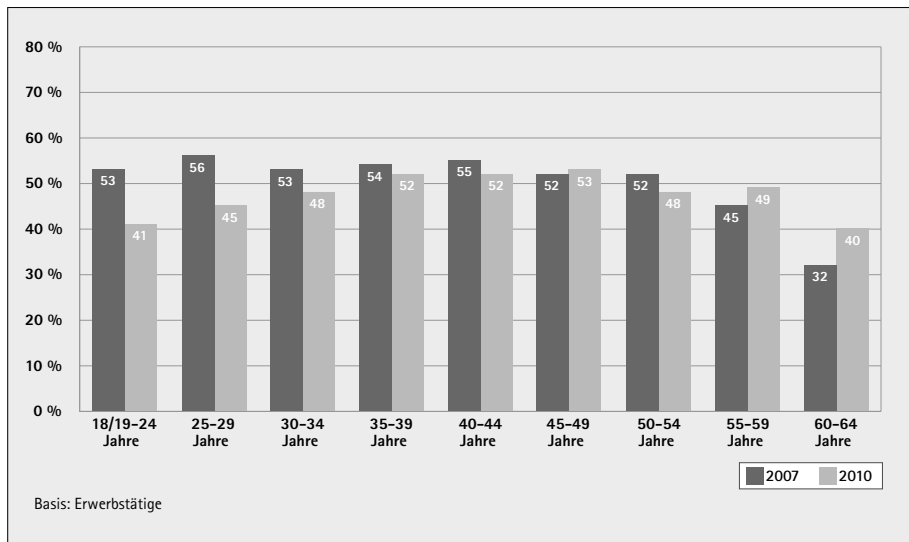


Abb. 2: Weiterbildungsteilnahme unter Erwerbstätigen nach Alter (BMBF 2011, S. 34)

Die Vorurteile gegen ältere Arbeitnehmer – immer noch virulent, immer noch ein Hindernis!

Seit Jahren ist das Thema Demografie in der Diskussion. Die Zahlen sind sattfam bekannt. Weshalb geht es aber so schleppend voran? Es scheint, dass es vor allem eine Frage der Haltung ist, weshalb Verantwortliche in den Unternehmen zögern, grundlegend die demografische Frage anzugehen. Zwar entdeckt die betriebliche Personalentwicklung gerade die Unterschiede des Lernvermögens verschiedener Altersgruppen (wieder), hat aber bei den Weiterbildungsangeboten wie Weiterbildungskonzepten für Ältere erheblichen Nachholbedarf (Karle, R. 2010). Immer noch stehen hier einer generellen Umorientierung Vorurteile entgegen.

Eine kleine Sammlung:

- „Ab 45 lohnt sich das nicht mehr!“ – oft vorzufinden, gerade auch bei Personalern
- „Alter ist ein Defizit“, die mit Alter verbundenen Ressourcen werden ausgeblendet
- „Ältere sind eine Belastung, die Jungen sind unsere Zukunft!“ – angesichts der demografischen Entwicklung eine folgenschwere Haltung

- „Nach Altersgruppen didaktisch und pädagogisch ausgerichtete Angebote brauchen wir nicht!“ – hier wird die Realität verkannt!
- „Lernen zu lernen ist Privatsache!“ Die grundlegende Voraussetzung, gelernt zu haben, zu lernen, haben die Unternehmen sträflich vernachlässigt
- „Was Hänschen nicht gelernt hat, lernt Hans nicht mehr!“ – Vorurteile, die wissenschaftlich längst überholt sind
- Der Wert „Vorruhestand“, „Frühverrentung“ zählt vielfach mehr als ein erfüllendes, Neigungen und Potenziale ausschöpfendes Erwerbsleben (das scheint aber oft eher die veröffentlichte, denn die tatsächliche Meinung Betroffener zu sein!)
- „Ältere sind sowieso öfter krank und warten auf den Ruhestand“ – am Ende eine sich selbst erfüllende Prophezeiung

Eine bewusste Kulturentwicklung ist nötig. Beispielsweise durch geeignete Maßnahmen wie altersgemischte Projektteams, Reflexion der komparativen Stärken der Generationen in Seminaren, Übertragen von Lehrfunktionen auf Ältere, Nutzen der Kompetenzen Älterer im Personaleinsatz (Lebens- und Berufserfahrung, Gelassenheit und Be-

sonnenheit, meist ausgeprägtes Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein), durch Einstellungen Älterer und ein wohlüberlegtes strategisches Vorgehen, die Altersstruktur zu beeinflussen, all diese Maßnahmen zusammen ergeben einen Anpassungsdruck auf überkommene Denk- und Handlungsmuster. Vermieden wird damit, dass Alte zur Seite gestellt werden und deren Schlüsselkompetenz „Lernfähigkeit“ leidet.

Oft erleben Ältere eine versteckte Form von Abwertung, bekommen Existenz- und Versagensangst wegen fehlender Erfolgserlebnisse und Anreize bzw. vorenthaltener Wertschätzung. Sie gehen in Isolation und Resignation. Letztlich wird damit die Leistungsfähigkeit Älterer paralysiert und die rückläufige Leistungsfähigkeit als „naturegegeben“ akzeptiert.

Die aktive Auseinandersetzung ist dagegen der Königsweg aus dieser Falle. Beispielsweise indem ganz offen die Vorurteile aufgegriffen, Hintergründe für diese Haltungen geklärt und in speziellen Generationen übergreifenden Workshops besprochen werden. Dies setzt allerdings einiges an Initiative und Wagnis seitens der Verantwortlichen, besonders der Personaler voraus.

Die Wissenschaft – überwältigende Beweise für das Lernvermögen Älterer

Immer wieder wird die These vorgebracht, Ältere könnten sich nicht mehr ausreichend auf Neues einstellen, sprich lernen und noch weniger: verlernen. Die wissenschaftliche Evidenz für das Lernvermögen Älterer ist eindeutig (vgl. Staudinger, U., Köhler, L. 2006; Staudinger, U. 2009).

Die wichtigsten lernpsychologische Grunderkenntnisse:

- Grundsätzlich lernt das menschliche Gehirn immer
- Voraussetzung für die Erhaltung der Lernkompetenz ist die beständige Stimulierung und damit die Abwechslung im Tätigkeitsfeld

- Im Laufe eines menschlichen Lebens verändern sich die Lernstrukturen und Lernfähigkeiten (vom Faktenlernen zum synektischen Lernen in Zusammenhängen, von fluider zur kristallinen Intelligenz)
- Prozesskompetenz nimmt im Alter zu, Abhängigkeiten und Vernetzungen werden leichter erkannt und eingeordnet, wenn die gewonnenen Erfahrungen reflektiert und genutzt werden
- Lernen geht im Alter zwar langsamer, allerdings wird dies wettgemacht durch die Einordnung des Neuen in bestehende Erfahrungsschätze, da Zusammenhänge schneller erkannt werden
- Die Motivationsstrukturen sind differenziert zu betrachten
- Mit zunehmendem Alter sind die Erfahrungsschätze mit einzubeziehen und erfahrungsgelenkte Lernschritte in die Lernprozesse einzubauen

Untersuchungen und Praxisbeispiele zeigen, dass es „sehr wohl geht“, Ältere zum Lernen zu bewegen und gute Ergebnisse zu erzielen. Das zeigt beispielsweise das Forschungsprojekt „Age Diversity Management“ an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Laut der Studie könne nicht davon ausgegangen werden, dass mit steigendem Alter Leistungsmotivation insgesamt abnehme. Jüngere und ältere Mitarbeiter strebten im gleichen Maße nach Leistung und Selbstverwirklichung. Natürlich gebe es Unterschiede bei den Handlungskompetenzen zwischen Älteren und Jüngeren. Die Fähigkeit, Probleme zu lösen, die Gedächtnisleistung und Kreativität ließen im Alter nach. Das sei aber kein Grund zur Besorgnis. Leistungen würden generell unabhängig vom Alter erbracht.

Untersuchungen legten offen, dass eine altersgemischte Gruppe die Aufgaben besser löste als eine, bei der nur Ältere eingesetzt waren. Übrigens zeigte sich, dass ältere Mitarbeiter in Stresssituationen eher als jüngere zu strategischer Planung und problemorientierten Ver-

fahren der Stressbewältigung greifen und hochmotiviert lernten (Becker, M. 2008; vgl. a. das Beispiel ABB, Stricker, N. 2011).

Das Konzept „Lebenslanges Lernen“ rückt damit (wieder) in den Mittelpunkt der Personalentwicklung. Es geht darum das Lernvermögen und die Lernmotivation ein ganzes Berufsleben lang aufrecht zu erhalten. Einerseits ist dies eine Führungsaufgabe für jeden der Mitarbeiterverantwortung trägt, andererseits eine Herausforderung für die Personalabteilung. Generationen zusammen bringen, Lernen als Wissensaustausch, als Einbringen des impliziten, oft den Älteren nicht bewussten Wissens und Verknüpfen mit den Ansprüchen Jüngerer an Karriere und Qualifikation ist die Leitlinie, nicht die teils gewollte Konkurrenz und wechselseitige Ausgrenzung bzw. Hinderung an Entfaltung. Eine Grundannahme wie „Mit 50 lernt man nicht mehr!“ oder „Wenn Sie’s mit 40 nicht geschafft haben, klappt es nicht mehr!“ wirken sich negativ und als Abwertung in den entsprechenden Altersklassen aus und zeigen sich in Rückzug, letztlich in Leistungsminderung. Es gilt das Selbstbewusstsein Älterer durch adäquate Leistungsanforderungen und Einbeziehen in Weiterbildung zu stärken. Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit,

Karriere auf Zeit, die Tätigkeit als Seniorberater, projektorientierter Ausstieg sowie Fach- und Projektkarrieren sind Möglichkeiten, Lerngewohnheiten und Lernbedürfnisse einerseits wie auch Arbeitsanforderungen miteinander zu verknüpfen.

Die mit dem demografischen Wandel einhergehende verlängerte Lebensarbeitszeit bedingt, dass Unternehmen spezielle Lernangebote für alle Generationen anbieten müssen. Neben die Fragestellung „Was kann der Mitarbeiter“ und „Was muss der Mitarbeiter können“ rückt verstärkt die Frage „Unter welchen Bedingungen lernt und arbeitet der Mitarbeiter effektiv – und zwar ein Leben lang?“ in den Vordergrund. Die Differenzierung der Personalentwicklungsinstrumente und -maßnahmen nach Altersklassen, nach Lernvermögen und Lernerfahrung wird immer bedeutender. Erkenntnisse der Lernpsychologie müssen Eingang in didaktische Konzepte für spezifische Zielgruppen finden und der Gedanke des „Lernens von den Generationen“ zur Selbstverständlichkeit werden. Wissensmanagement erfährt eine Erweiterung um die altersbezogene Vernetzung von Wissensträgern und wechselseitigen Stimulierung des Lernens und Erfahrungsaustausches. Konsequenterweise stellt sich für die

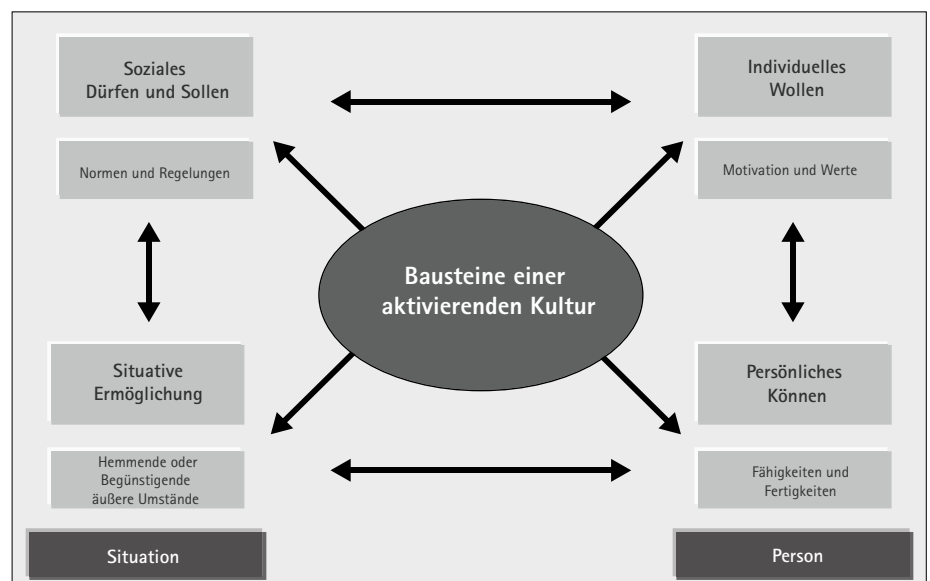


Abb. 3: Ein Erklärungsrahmen für Aktivierung und Motivation

Unternehmen die Frage, wie es im betrieblichen Alltag gelingt, Lernmöglichkeiten zu schaffen sowie zu verhindern, dass bestimmte Altersgruppen das Lernen verlernen und so auch die Motivation zur benötigten Anpassungs- und Weiterqualifizierung absinkt.

Ein konzeptioneller Rahmen – was kann pragmatisch und dennoch umfassend getan werden?

Einige Ansätze und konzeptionelle Überlegungen wurden oben schon genannt. Damit es nicht bei Einzelaktionen bleibt, sei ein einfaches Modell dargestellt (siehe Abbildung 3), anhand dessen geprüft werden kann, ob alle Bausteine bearbeitet und aufeinander bezogen sind. Prinzipiell sollte das Unternehmen dafür sorgen, dass es die Situation zulässt, sich einzubringen –

ein zentrales Führungsthema. Darf der Mitarbeiter mitdenken, bestehen Spielräume die eigene Arbeit zu planen, zu gestalten, Ergebnisse zu beeinflussen? Wird dies wertgeschätzt?

Lassen es die Strukturen und Prozesse, die festgelegten Spielregeln der Zusammenarbeit, das ergonomische Arbeitsumfeld, die gelebte Kultur, nicht zuletzt lässt es die Führung zu, dass der Mitarbeiter sich einbringen kann? Ist ein klarer Rahmen gesetzt auf kultureller Ebene (Umgang miteinander, Kommunikation) und auf betriebswirtschaftlicher Ebene (Zukunft und aktueller Stand des Unternehmens, Ziele und Vorhaben, herunter gebrochen bis auf Mitarbeiterebene), so dass das „soziale Dürfen und Sollen“, sprich die Erwartungen klar sind? Inwiefern arbeiten die Führungskräfte am Thema „Vertrauen in

die Führung“? Eine familienorientierte Personalpolitik, flexible Arbeitszeitmodelle gehören im Übrigen ebenfalls in das Kapitel *Situation*. Im zweiten Teil des Konzepts – *Person* – sind u.a. Fragen zu bearbeiten, inwiefern Förderungen bestehen, die die Fähigkeiten und Fertigkeiten up-to-date halten, die auf künftige Anforderungen vorbereiten (Personalentwicklung) und so das persönliche Können ermöglichen.

Nehmen sich die Führungskräfte der Frage an, inwiefern sie das Wollen unterstützen? Setzen sie in der konkreten Führungsbeziehung klare Ziele, geben sie verständliches, konstruktives Feedback? Kümmern sie sich um eine offene Atmosphäre, gehen sie Konflikte an, beeinflussen sie positiv die Leistungsbereitschaft durch klare Erwartungen und Konsequenz?

TeilnehmerInnen in die Kurs- und Materialgestaltung einbeziehen!	Nach dem Verständnis einer Erwachsenenbildung, die Selbstständigkeit ihrer TeilnehmerInnen als Voraussetzung, Weg und Ziel begreift, werden die älteren Lernenden zu Mitgestaltern von Bildungsmaßnahmen.
Vorurteile gegenüber der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer abbauen!	Vorurteile bezüglich der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer führen häufig zu motivationalen Barrieren und Lernhemmnissen aufgrund von mangelndem Selbstvertrauen in die eigene Lernfähigkeit. Vorurteile wie „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ sind daher in den Kursen zu diskutieren und durch wissenschaftlich fundierte Gegenargumente abzubauen.
Aktivierende Methoden des Lernens und Lehrens verwenden!	In den Qualifizierungsmaßnahmen sollen aktivierende Methoden des Lernens und Lehrens eingesetzt werden. Klassischer dozentenorientierter Unterricht ist zu vermeiden, da eine zu starke Dozentensteuerung und die damit verbundene Schülerrolle von älteren Erwachsenen häufig als störend empfunden werden.
Lernstrategien vermitteln!	Lerngewohnte Ältere müssen häufig erst das Lernen lernen. Die Vermittlung von Inhalten ist gegebenenfalls zugunsten der Vermittlung von Lernstrategien umzuwandeln: Methoden des Lernens müssen deutlich zum Lerninhalt gemacht werden.
Personale Beratung und Betreuung gewährleisten!	Ältere wünschen sich verstärkt personale Beratung und Betreuung beim Lernen. Bezogen auf die Kursleitung ist daher „Team-Teaching“ zu empfehlen. Die Teilnehmerzahl sollte sechs bis acht Personen pro Dozenten bzw. Dozentin nicht überschreiten.
Vorwissen der TeilnehmerInnen einbeziehen!	Vorwissen spielt beim Lernen eine entscheidende Rolle. Älteren sollte deshalb der Zugang zum Lehrstoff durch die Verwendung von Übungsbeispielen erleichtert werden, die auf bekanntem Wissen aufsetzen.
Zusammenhänge vermitteln, Lernstoff strukturieren, Schwierigkeitsgrad vereinfachen!	Bei Älteren hat es sich zu Beginn von Qualifizierungsmaßnahmen als erfolgreich erwiesen, dass Kenntnisse über den Gesamtzusammenhang vermittelt werden, dass eine übersichtliche Gliederung und eine gute Strukturierung des Lernstoffes gegeben und der Schwierigkeitsgrad somit vereinfacht wird.
Lernaufgaben mit hoher Realitätsnähe verwenden!	Bei der altersgerechten Gestaltung von Aufgaben sind folgende Aspekte zu berücksichtigen: <ul style="list-style-type: none"> • Es sollen Aufgaben mit hoher Realitätsnähe und starkem Bezug zur Lebens und/oder Arbeitswelt verwendet werden. • Prinzipiell ist bei der Gestaltung der Aufgaben sowohl Unter- als auch Überforderung zu vermeiden. Es ist ein breites Spektrum an Aufgaben unterschiedlicher Schwierigkeitsgrade bereitzustellen und an die jeweiligen Bedürfnisse des einzelnen Teilnehmers bzw. der Teilnehmerin anzupassen. • Jede Aufgabe sollte die Struktur eines vollständigen Arbeitsauftrags haben. Spätere Aufgaben sollten auf vorher gestellten Anforderungen aufsetzen und zusätzlich neue Anforderungen enthalten.

Abb. 4: Leitlinien für Design und Konzeption von Lernangeboten für Ältere. (Stöckl, M., Spevacek, G., Strake, A., 2002, S. 89 ff.).

Wird das Modell auf das Management unterschiedlicher Alterskohorten bezogen (es geht ja nicht nur um die Altersgruppe 50+!), so bedeutet dies konkret Personalentwicklung neu auszurichten: Lernmöglichkeiten und Lernunterstützung müssen sich entlang der Altersklassen gestalten, Didaktik, Seminar-design und Curricula sind zu überarbeiten und anzupassen (siehe die Prinzipien in Abb. 4). Ein wichtiger Baustein sind lernförderliche Arbeitsinhalte. Nach dem Ansatz von Hacker, Hackman/Oldham und vielen anderen Experten der Arbeitsstrukturierung (s.u.a. Frieling 2005) sind Arbeitsplätze dann lernförderlich, wenn diese Selbständigkeit in der Arbeit zulassen, dem Mitarbeiter Partizipationsmöglichkeiten in Entscheidungen und Planung einräumen, wenn komplexe Arbeiten zu verrichten sind, die Tätigkeiten abwechseln, für eine gute Kommunikation und Kooperation mit Kollegen und Vorgesetzten gesorgt ist, häufig und zielgerichtet Rückmeldungen gegeben werden sowie alle nötigen Informationen am Arbeitsplatz zur Verfügung stehen. Solche Arbeitsplätze fördern die Lernkompetenz und verhindern ein Abgleiten in stumpfe Routine und in das Verlernen eigener Entwicklung und Entfaltung von Potenzialen. Im Erklärungsrahmen oben ist dies das vielleicht wichtigste Führungsthema: Gestalten einer lernförderlichen, aktivierenden Situation.

Arbeitsumfeld und Vernetzung der Arbeitsplätze rücken ebenfalls unter dem Gesichtspunkt Demografie in den Vordergrund, Teamarbeit ist neu zu denken (Stichwort: Mischung der Generationen), Kooperation und Zusammenarbeit (Stichwort: Nutzen der Vorteile der jeweiligen Generationen) und Führung verändert sich (Stichwort: Junge führen Ältere, Ältere teilen die Erfahrungen und Wissensbestände mit Jüngeren). Letztlich ist im Thema Personalentwicklung ein Bewusstseinswandel erforderlich: Weg von der vertikal orientierten Entwicklungsarbeit und damit verkürzten

Sicht auf einige wenige Generationen, hin zu einer zielgruppenspezifischen Arbeit und ein noch stärkeres konzeptionelles Arbeiten, im Sinne die erweiterte Triangel von Person/Generation, Team und Organisationsstrukturen zu verbinden.

Fazit – Wo stehen wir, wo sollten wir hinkommen?

Vieles ist vorhanden, viele Initiativen sind gestartet, es gilt, das vorhandene Wissen um Förderung und Motivation, um Didaktik und Lernvermögen auf die neue Situation verlängerter Lebensarbeitszeiten und vor allem auf die sich immer schneller umschlagenden Anforderungen zu beziehen. Viele Beispiele zeigen, dass das Thema „machbar“ und ein demografiefestes Unternehmen möglich sind (siehe beispielhafte Auflistungen von Firmenbeispielen unter www.demotrans.de, www.arbeitsalter-qualifizierung.de oder www.zvei.org/demografie). In der Breite scheint es, dass nach wie vor die bekannten personalpolitischen Irrtümer weiter bestehen, wie z.B. der Konzentration von Personalentwicklung auf die jüngere und mittlere Generation oder mit den Vorurteilen bezüglich Energie und Motivation gegenüber Mitarbeitern 50+. Immer noch gibt es mehr Zögern und Hinausschieben, Abwarten und kurzfristiges Denken denn aktives, strategisches Angehen des Themas. Was in vielen Firmen Not tut, ist eine unvoreingenommene Diskussion, wie der künftige Personalbedarf gedeckt, wie die vorhandene Belegschaft erhalten und für die nächsten Jahre qualifiziert sowie die besondere Gruppe der Älteren motiviert, gehalten und wie die Lernfähigkeit bewahrt werden kann.

Dr. Ulrich Althausen ist selbstständiger Coach und Unternehmensberater in Kooperation mit Beraternetzwerken im Bereich Human Resources Management, Change- und Integrationsmanagement, Leadership und Demografie, althausen@arcor.de

Literatur

- Becker, M., Labucay, I., Kownatka, C.: Optimistisch altern. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften, München/Mering 2008
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat Statistik, Internationale Vergleichsanalyse (Hrsg.), Weiterbildungsverhalten in Deutschland – AES 2010 Trendbericht, Bonn/Berlin 2011
- BMWi (Hrsg.), Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Ratgeber Demografie – Tipps und Hilfen für Betriebe, Berlin 2007
- Frieling, E. u.a., Lebensbegleitendes Lernen im Unternehmen, in: Personalführung Nr. 1, 2005, S. 38 – 46
- Hacker, W., Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie, 1973, Berlin
- Hackman, R., Oldham, G., Motivation through Design of Work, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1976, S. 250 – 279
- Karle, R., Die Alten sollen es noch mal wissen. In: FTD, 23.9.2010, A 2
- Nowroth, M., Rademaker, M., Armes Deutschland. In: FTD, 4.8.2011, S. 10
- Rademaker, M.; Pache, T., Unternehmen richten sich auf Ältere ein. In: FTD, 11.8.2010, S. 9
- Roßnagel, C., Kurzinterview mit R. Lemmer, in: Personal, Heft 6, 2010, 62 Jg., S. 25
- Sommer, S., Wer weiter will, muss dazulernen. In: FTD, 4.3.2011, A 1
- Staudinger, U., Die Zukunft des Alter(n)s, in: Alter und Gesellschaft, hrsg. von Döring, D./Kroker, E., 2009, S. 143 – 160
- Staudinger, U., Kühler, L., Das Ende der geistigen Frührente, in: Personalwirtschaft, Nr. 2, 2006, S. 10 – 13
- Stöckl, M., Spevacek, G. und Strake, A.: Altersgerechte Didaktik, in: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Berichte zur beruflichen Bildung 24, Bielefeld 2002, S. 89 ff
- Stricker, N., Die gute Mischung fördern. Generations – Kommunikation und Kooperation der Generationen bei ABB, in: Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, 2011, Nr. 1, S. 19 – 21

Dr. Ulrich Althausen, hr.quadrat
Forsthaus Tiergarten
55496 Argenthal
E-Mail: althausen@arcor.de

