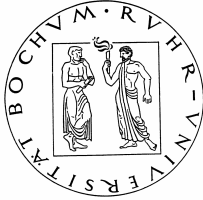


## 2. Personalentwicklung

Der Erwerb und die Vermittlung beruflichen Wissens konzentrieren sich schon lange nicht mehr nur auf die Phase vor dem Berufseintritt und auf die Förderung junger Mitarbeiter, sondern beinhalten zudem regelmäßige Schulungs- und Förderungsangebote für alle Altersgruppen. Studien aus dem Jahre 2000 belegen jedoch, dass in der Altersklasse der 50-64-jährigen lediglich 18 % an beruflichen Förderungsmaßnahmen teilgenommen haben, von den 19-34-jährigen aber bereits 31 %. Dabei sind die älteren Mitarbeiter bei weitem keine Minderheit in Bezug auf die Gesamtzahl der Erwerbsfähigen; schon heute machen die Gruppe der 45 bis 54-jährigen einen Anteil von 18% und die der 55 bis 64-jährigen einen von 19 % aus. Langzeitstudien prognostizieren auf Grund des demografischen Umbruchs sogar ein starkes Wachstum des Anteils der über 50-Jährigen Erwerbstätigen bis zum Jahre 2020.<sup>i</sup>

Außerdem besteht kein linearer Zusammenhang zwischen voranschreitendem Alter und einer Minderung der Erwerbsfähigkeit, denn *„statistisch gesehen treten gravierende gesundheitsbedingte Altersprobleme erst jenseits des 80.Lebensjahres auf“*<sup>ii</sup>. Bestehende Vorurteile gegenüber der älter werdenden Belegschaft verlieren demnach an Relevanz. Sehen Sie es also als Ihre Verpflichtung als Unternehmensführung an, den Fokus in den nächsten Jahren und Jahrzehnten verstärkt auch auf die Gruppe der älteren Arbeitnehmer zu legen. Für die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens ist es angesichts der demografischen Entwicklungen unerlässlich, dass besonders die älteren Mitarbeiter fort- und weitergebildet werden, da diese in den kommenden Jahren immer stärker vertreten sein werden.

Die im Folgenden angeführten Maßnahmen für die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer können problemlos auch bei der Trainingsgestaltung aller Altersschichten eingebunden werden, um ein kontinuierliches Motivationsangebot zu

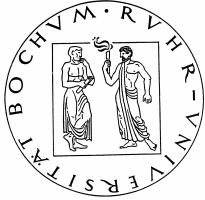


schaffen. Konzentrieren Sie sich vor allem darauf, dass die Inhalte über reine Anpassungsfortbildungen hinausgehen und Ihre Mitarbeiter nicht nur auf beruflicher Ebene weitergebildet werden, sondern darüber hinaus neue Handlungsperspektiven für die Meisterung alltäglicher Situationen an die Hand bekommen.

Wenn Sie Trainingsmaßnahmen für Mitarbeiter mit langjähriger Berufserfahrung konzipieren, sollten Sie darauf achten, dass hierbei eine besondere Herangehensweise gefragt ist, um die Begeisterung für den Erwerb bspw. neuer Technologien oder Organisationsstrukturen zu wecken. Denn nur so können Sie bewirken, dass Ihre Mitarbeiter die bestehenden Angebote von Weiterbildungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen. Da das Lernen im vorangeschrittenen Erwachsenenalter mit anderen Ängsten und Herausforderungen verknüpft ist als bei jüngeren Mitarbeitern oder Berufseinsteigern, haben K. Sonntag und R. Stegmaier **spezielle Prinzipien der Trainingsgestaltung für ältere Arbeitnehmer** herausgearbeitet<sup>iii</sup>:

- Ermöglichen Sie Übungen und frühe Erfolge, um die Unsicherheit vor zu hohen Lernanforderungen zu reduzieren.
- Stellen Sie Vertrautheit her, indem Sie neuen Stoff mit Bekanntem verbinden und an vorhandenes Wissen anknüpfen.
- Strukturieren und sequenzieren Sie die Lerninhalte klar, d.h. schließen Sie Themengebiete erst ab, bevor etwas Neues behandelt wird. So überfordern Sie die Teilnehmer nicht durch eine unnötige Informationsflut.
- Fördern Sie die Organisation des Lernens, d.h. vermitteln Sie nebenbei Lernstrategien, wie man neues Wissen selbst organisieren kann.
- Planen Sie ausreichend Lernzeit ein, um Zeitdruck zu verhindern.

Halten Sie sich stets vor Augen, dass **fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten und anforderungsarme Tätigkeiten** die Arbeitsfähigkeit Ihrer älteren Belegschaft gefährden. Auch eine mangelnde Anregung aus der Umwelt sorgt für eine geminderte Geschwindigkeit in der Informationsaufnahme. Greifen Sie diesen Risiken



vor und verstehen Sie **lebenslanges Lernen als generationsübergreifende Aufgabe**. Durch die Motivation zu kontinuierlichem Training können Sie zur Stärkung der kognitiven Qualifikationen und Fertigkeiten Ihrer Mitarbeiter beitragen.<sup>iv</sup>

Ein vielfältiges und vielschichtiges Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen kann auf mehrere Aspekte der Personalentwicklung abzielen und sowohl

- psychosoziale Komponenten als auch
- den individuellen beruflichen Fortschritt sowie
- die Verbesserung des Gesundheitsverhaltens der Arbeitnehmer unterstützen.

An dieser Stelle besteht auch ein Zusammenwirken zwischen Personalentwicklung und dem Gesundheitsmanagement, denn vor allem die Bewältigung von Stress spielt eine wesentliche Rolle bei der Beteiligung Ihrer Mitarbeiter an Fort- und Weiterbildungsseminaren sowie dem resultierenden Erfolg.

### **Kompetenzerweiterung**

Ältere Arbeitnehmer haben seltener Zugang zu arbeitsbezogenen Schulungen und erhalten auch weniger Gelegenheiten, neue Fähigkeiten für ihren Beruf zu erlernen.<sup>v</sup> Kurzum: In vielen Unternehmen fehlt nach wie vor ein lernfreundliches Klima, in dem die Notwendigkeit fortlaufender Qualifizierung für alle Beschäftigten unumstritten ist. In der Folge können diese Mitarbeiter in ihren kognitiven Fähigkeiten stagnieren und die Methoden des „richtigen Lernens“ verlernen. Dabei wird Lebenslanges Lernen immer erforderlicher, vor allem in Branchen mit hohem Innovations- und Entwicklungspotenzial. Wählen Sie deshalb eine spezielle Herangehensweise, die **„lernentwöhnten“ Mitarbeitern den Wiedereinstieg ins Lernen erleichtern** kann. Fördern Sie die Lernbereitschaft, indem Sie die Notwendigkeit einer fortlaufenden Qualifikation herausstellen. Machen Sie vor allem der älteren Belegschaft durch unternehmensspezifische Fakten deutlich, dass eine ausgeprägte



Bereitschaft und Fähigkeit zur fachlichen Umorientierung und zum Aufgabenwechsel eine erhöhte betriebliche Flexibilität beim Personaleinsatz bedeutet<sup>vi</sup>.

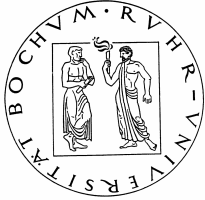
Im Hinblick auf den Erhalt der geistigen Leistungsfähigkeit und die Erleichterung des Lernens neuer Sachverhalte stellen eine gute berufliche Grundausbildung sowie sich daran anschließende, regelmäßige Fort- und Weiterbildung viel versprechende Schritte dar. Semmer und Richter verweisen auf Hinweise aus der Forschung, die den positiven Einfluss geistiger Aktivität auf die grauen Zellen belegen. Die Förderung einseitiger Spezialisierungen birgt eine große Gefahr, wenn die Spezialkenntnisse z.B. aufgrund technischer Entwicklungen veralten. **Abwechslungsreiche Tätigkeiten** zur Forderung und Förderung breiter Qualifikationen bieten sowohl für die aktuelle Qualität der Arbeit als auch für die Erhaltung und Weiterentwicklung von Qualifikationen eine wichtige Grundlage.<sup>vii</sup>

### **Schon bei Hänschen beginnen, nicht erst bei Hans!**

Nach Semmer und Richter stellen Erwerb, Gebrauch und Entwicklung von Kompetenzen in jüngeren Jahren die beste Basis für eine gute Leistung im Alter dar. Maßnahmen zugunsten Älterer bringen den größten Nutzen, wenn sie sich eben nicht nur auf Ältere beziehen, sondern darüber hinaus in jungen Jahren zur Schaffung von Grundlagen beitragen, welche die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Menschen im höheren Alter erhalten und fördern.<sup>viii</sup>

Neben dem frühzeitigen „Lehren des Lernens“ im Sinne zielgerichteter Lernarbeit muss „arbeitsinduziertes Vor-Altern durch gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitsbedingungen“ vermieden werden, da u.a. das Vor-Altern die Qualifikationsmöglichkeiten im Alterungsprozess zusätzlich erschweren kann.<sup>ix</sup>

Die Qualifikation insbesondere Älterer sollte systematischer als Lernen **„on the job“** und **„by doing“** in den Arbeitsalltag integriert werden, um kostspielige Freistellungen und Weiterbildungslehrgänge zu verringern und die Lernmöglichkeiten Älterer leichter nutzbar als im Unterricht zu machen.



## Lernen leicht(er) gemacht!

Sorgen Sie zur Unterstützung des Lernens dafür, dass

- das Lerntempo selbst bestimmt werden kann.
- Wettbewerbssituationen vermieden werden: Wer lernentwöhnt ist, hat eventuell Lern- und Versagensangst.
- die Lerninhalte zweckbestimmt, anwendungsbezogen und möglichst direkt nutzbar sind.
- informelles Lernen vorgezogen wird. Beobachten und Ausprobieren ist besser als Unterweisung.
- aktive Lernmethoden gewählt werden (Diskussion, Rollenspiel, Fallmethode, Planspiel): Frontalunterricht sollte umgangen werden.
- die Informationsvermittlung sowohl auditiv als auch visuell erfolgt, um die Informationsaufnahme und das Behalten zu erleichtern.
- Schulungsräume zugunsten der Vermittlung „vor Ort“ vermieden werden; vor allem, wenn es um arbeitsspezifische Inhalte geht.
- qualifiziertes Lehrpersonal eingesetzt wird.<sup>x</sup>

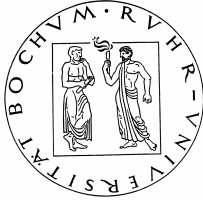
In Zeiten rascher Veränderungen in der (Arbeits-)Welt reicht es nicht mehr, sich auf dem einmal Gelernten „auszuruhen“. Wissen hat sich zu einem Wettbewerbsvorteil etabliert, der nur durch ständige „Auffrischung“ erhalten werden kann. Lebenslanges Lernen ist hierfür unerlässlich, um auch zukünftig den Anforderungen der Arbeitswelt gerecht werden zu können. Die Möglichkeiten, die wir durch lebenslanges Lernen erhalten, sind aber nicht auf den Bereich des Arbeitslebens beschränkt; so können wir z.B. aktiv zur Erweiterung des eigenen Horizonts, zur Sicherstellung der sozialen Integration und zum Erhalt der geistigen Fitness beitragen, wenn wir bereit sind, Neues zu lernen, zu üben und das Interesse an unserer Umwelt zu behalten.

**Es ist vor allem eine Anforderung an die Unternehmenskultur, das Lernen als generationsübergreifende Aufgabe nach außen zu kommunizieren.**



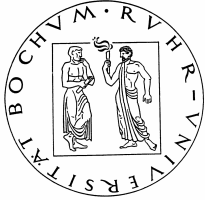
Auf Grund dessen sollten Sie das Alter Ihrer Mitarbeiter nicht als Auswahlkriterium für eine Teilnahmemöglichkeit an einer Maßnahme ansehen. Schließlich besagt die sog. „Disuse-Hypothese“, dass nicht genutzte Fähigkeiten und Fertigkeiten mit der Zeit verkümmern<sup>xi</sup>. Daher müssen die kognitiven Fähigkeiten älterer Mitarbeiter eingesetzt und gefordert werden, damit sie erhalten bleiben oder sich sogar weiterentwickeln. Nutzen Sie auch das Instrument der regelmäßigen **Durchführung von Potenzial- und Bedarfsanalysen**, um einen Überblick über den Zusammenhang zwischen Leistungsanforderungen und der Notwendigkeit des Angebots an Schulungen in Ihrem Unternehmen zu behalten. Letztendlich sollten folgende Prinzipien zur Maßnahmengestaltung ein selbstverständlicher Bestandteil einer kontinuierlichen Personalentwicklung sein:

- Machen Sie im Zusammenhang mit der Laufbahnentwicklung und Karriereplanung sog. **Zielvereinbarungsgespräche** zum selbstverständlichen Bestandteil Ihrer Agenda. Setzen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern zusammen und stimmen Sie die Vorstellungen und Zukunftsvisionen beider Seiten aufeinander ab.
- Beachten Sie, dass sich Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur auf bestimmte Aufgaben und Arbeitsplätze beziehen, sondern **flexible und individuelle Rahmenbedingungen schaffen**, in denen vor allem Mitarbeiter mit langjähriger Berufserfahrung weitere **Perspektiven zur beruflichen, persönlichen und interessensspezifischen Weiterentwicklung** sehen<sup>xii</sup>. Die Teilnahme an speziellen Seminaren und Kursen sollte keinerlei Nachteile für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens bringen, vor allem nicht in Hinblick auf Arbeitszeitgestaltung und Aufgabenverteilung.
- Schaffen Sie ein vielseitiges **permanentes Angebot an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen**. Vermeiden Sie deshalb kurzfristige Qualifizierungsmaßnahmen, die nur im Zusammenhang mit Rationalisierungsmaßnahmen und der Einführung neuer Techniken stehen<sup>xiii</sup>.



Machen Sie vor allem die älteren Mitarbeiter über längere Lernphasen mit neuen Einsatzgebieten der Technik vertraut und bestärken Sie sie darin, sich auf Innovationen einzulassen. Investieren Sie in die die ältere Generation Ihrer Belegschaft und verhindern Sie dadurch, dass wertvolles Potenzial verschenkt wird.

- **Umgehen Sie sog. Einseitigkeits- und Spezialisierungsfallen**, die eng mit einem Qualifikationsverlust verknüpft sind, indem Sie vor allem solche Mitarbeiter mit langjährig gleichbleibendem Tätigkeitsfeld motivieren, eine **kontinuierliche Weiterentwicklung des eigenen Qualifikationsspektrums** vorzunehmen.<sup>xiv</sup> So können Ihre Mitarbeiter Kenntnisse und Fähigkeiten erlernen, die sie bisher kaum bis gar nicht zur Verrichtung der Arbeit benötigt haben, wie z.B. eine ausgeweitete Sprachkompetenz oder andere sog. „soft-skills“. Dadurch eröffnen sich den Mitarbeitern weitere Chancen zur Neu- bzw. Umqualifizierung.
- Bei den meisten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen besteht die **Möglichkeit des Angebots von entweder Gruppentrainings oder individuellem Coaching**. Die Auswahl einer geeigneten Methode muss auf die jeweilige Situation angepasst werden und Überlegungen zu bestimmten Faktoren einbeziehen. Dies bedeutet explizit, ob die durchgeführte Maßnahme besser in individueller Betreuung geschehen soll oder ob gerade die Gruppendynamik den Erfolg des Seminars ausmacht. Auch bedarf es der Entscheidung, ob **altersübergreifende oder altersspezifische Weiterbildungsmaßnahmen** angeboten werden, wobei die Folgen einer gegebenenfalls einhergehenden Altersdiskriminierung oder einem zu heterogenen Leistungsspiegel zu berücksichtigen sind.



## Selbstwirksamkeit

Die bisher beschriebenen Maßnahmen und Prinzipien sollten neben dem Ziel der Kompetenzerweiterung auch die Förderung der Selbstwirksamkeit Ihrer Angestellten im Blick haben. Eine hohe Ausprägung dieser Eigenschaft hängt nämlich unmittelbar mit einem **positiven Selbsterleben und einer allgemeinen Zufriedenheit** zusammen. Studien belegen sogar, dass ein hoher Grad an Selbstwirksamkeit Einfluss auf viele andere Faktoren hat, die auch im Berufsalltag genutzt werden können. Dazu zählen:

- Die Aufrechterhaltung bzw. Verbesserung kognitiver Funktionen im Alter<sup>xv</sup>,
- ein positiver Umgang mit Stress,
- eine Steigerung der Lebensqualität,
- mehr Selbstvertrauen und Selbstständigkeit,
- erhöhter Optimismus und der Glaube daran, selbst mit schwierigen und ungewohnten Herausforderungen umgehen zu können und
- allgemeine Arbeitszufriedenheit.<sup>xvi</sup>

Außerdem wurde festgestellt, dass Menschen mit einem hohen Selbstwirksamkeitsgrad mehr Zeit und Anstrengung bei komplexen Aufgaben investieren und ebenso bereit sind, schneller und effektiver zu arbeiten<sup>xvii</sup>. Solche Angestellte zeichnen sich durch eine kreative und anspruchsvolle Bearbeitung selbst neuer Sachverhalte aus und sind unersetzlich für ein florierendes Unternehmen.

Dieser Aspekt der Personalentwicklung ergibt sich vor allem aus dem alltäglichen Umgang der Vorgesetzten mit den Mitarbeitern, aus der Bewältigung von Aufgaben sowie als „Nebeneffekt“ der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsangeboten.

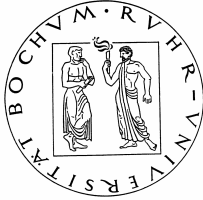
Wiederum hängt es von Ihnen als Unternehmensführung ab, ob und inwiefern sich Selbstwirksamkeit bei Ihren Mitarbeitern ausprägen kann. Stellen Sie deshalb fest, ob sich diese Eigenschaft vor allem bei Ihrer älteren Belegschaft zeigt und setzen Sie sich kritisch mit Ihrem eigenen **Führungsstil** auseinander. Schließlich hat gerade ein





gutes Führungsverhalten und eine gute Arbeit von Vorgesetzten einen erheblichen Einfluss auf den Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit in der Gruppe der 51 bis 62-jährigen. Es ergeben sich folgende **vier Bereiche von Führungsqualitäten<sup>xviii</sup>**, die aus Sicht der älteren Generation Zufriedenheit und letztendlich Selbstwirksamkeit positiv beeinflussen:

- Arbeiten Sie stets an Ihrer **Einstellung gegenüber dem Alter**. Nehmen Sie an sog. „**age-awareness-workshops**“ teil, um sich besser in die Ängste und Bedürfnisse Ihrer älteren Mitarbeiter hineinversetzen zu können. Außerdem können Sie in solchen Seminaren lernen, wie die Fähigkeiten der langjährigen Angestellten einzusetzen sind.
- Zeigen Sie **Bereitschaft zur Kooperation**. Lassen Sie solche Mitarbeiter mit langjähriger beruflicher Erfahrung an Entscheidungen über die Arbeitsorganisation teilhaben und akzeptieren Sie darüber hinaus auch eigenständige, auf Erfahrung beruhende Lösungsansätze. Integrieren Sie sich in laufende Teamarbeiten: So zeigen Sie Präsenz und Interesse und können die Potenziale besser beurteilen, fordern und fördern.
- Vermitteln Sie offen und unmissverständlich Ihre **Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit**, indem Sie eine möglicherweise zu große Distanz zwischen Mitarbeitern und Führungsebene mindern, Transparenz vermitteln und Beteiligungsoptionen bei Veränderungen und Umgestaltungen ermöglichen.
- Binden Sie Ihre **Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung** in den Berufsalltag ein, beachten Sie bei der Aufgabenverteilung auch die jeweiligen Laufbahnen der Mitarbeiter. Reden Sie mit jedem Einzelnen klar über Stärken und Schwächen und finden Sie personenbezogene Lösungen. Nur so können ausgeprägte Kompetenzen älterer Mitarbeiter weiterhin gewinnbringend in das Unternehmen eingebunden werden.



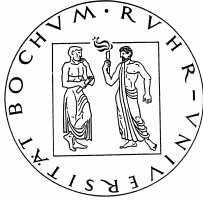
Ein weiteres wichtiges Instrument für die Unternehmensführung stellt die Förderung der sog. **intrinsic Motivation** dar. Dies ist der Antrieb für Handlungen, der vom Inneren einer Person ausgeht und nicht von außerhalb, wie bei der extrinsischen Motivation. Schaffen Sie dazu eine beständige Herausforderung für die Mitarbeiter und distanzieren Sie sich von den klassischen absehbaren und planbaren Karrierepfaden<sup>xix</sup>. **Das Alter sollte kein Kriterium für innerbetriebliche Beförderungen oder Arbeitsplatzwechsel sein**, sondern lediglich sach- und tätigkeitsbezogene Potenziale der Angestellten<sup>xx</sup>. So bieten Sie jedem Einzelnen Ihrer Belegschaft gleichwertige Chancen und stärken die Selbstwirksamkeit.

Nutzen Sie außerdem das Erfahrungswissen Ihrer ältesten Mitarbeiter und richten Sie zusätzlich Instanzen zur Schulung der Jüngeren durch sog. „**Senior-Trainer**“<sup>xxi</sup> ein. Daraus ergeben sich ganz neue Perspektiven für das gesamte Unternehmen und die einzelnen Angestellten:

- Ältere übernehmen **Verantwortung in ganz neuen Tätigkeitsbereichen** und erhalten die Chance, überholte Altersbilder zu korrigieren und ihre Rolle in der Gesellschaft neu zu bestimmen.
- Es entsteht ein **Generationenaustausch**, der die Möglichkeit bietet, die Hürde zwischen Jung und Alt zu überwinden.
- Durch die Aufgabe des Senior-Trainers wird das eigene Selbstwertgefühl gesteigert und Lebenssinn und -freude aufrechterhalten. Senior-Trainer gelangen durch die **soziale Einbindung** und die Vermittlung wichtiger Kompetenzen zu neu erlebter Selbstbestimmung und -wirksamkeit.

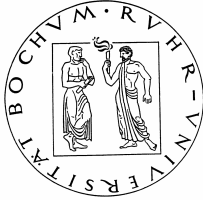
Halten Sie sich stets vor Augen, dass die Zufriedenheit der älteren Mitarbeiter im Hinblick auf Unternehmensführung und Arbeitsplatzsituation zu einer positiven Einstellung gegenüber dem Unternehmen und der eigenen Position führt.

Letztendlich ist nämlich gerade das erfahrungsgeprägte Potenzial eben dieser Angestellten ein essenzieller Baustein für den Fortbestand und die Weiterentwicklung eines Unternehmens.



## Literatur:

- <sup>i</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt* (S.7). Dortmund.
- <sup>ii</sup> Görlich, Y. (2007). Alter und berufliche Leistung. In H. Schuler (Hrsg.). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S.577). Göttingen: Hogrefe.
- <sup>iii</sup> Sonntag, K. & Stegmaier, R. (2007). Personale Förderung älterer Arbeitnehmer. In H. Schuler (Hrsg.). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S.662-667). Göttingen: Hogrefe.
- <sup>iv</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt*. Dortmund.
- <sup>v</sup> Molinié, A.F. (2003). *Age et conditions de travail dans l'Union Européenne* [Age and working conditions in the European Union] (Dublin: European Foundation for the Improvement of working and Living Conditions).
- <sup>vi</sup> Buck, H. & Weidenhöfer, J. (2006). Betriebliche Personalpolitik – Demographische Herausforderungen bewerten und annehmen. In J. Prager & A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren* (S.112). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- <sup>vii</sup> Semmer, N. & Richter, P. (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. Befunde und Konsequenzen. In M. von Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich und R. Winkler (Hrsg.). *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 95-116). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- <sup>viii</sup> Semmer, N. & Richter, P. (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. Befunde und Konsequenzen. In M. von Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich und R. Winkler (Hrsg.). *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 95-116). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- <sup>ix</sup> Hacker, W. (2004). Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Menschen. In M. von Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich und R. Winkler (Hrsg.). *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 163-172). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- <sup>x</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt*. Dortmund.
- <sup>xi</sup> Ulich, E. (2005). Betriebliche Gesundheitsförderung – arbeitspsychologische Perspektiven. *Managed Care 4*, Internet: <http://www.fmc.ch/archiv/2005/4/07-betriebliche%20Gesund37D23.pdf>, Zugriff: 20.10.08.
- <sup>xii</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt* (S.60). Dortmund.
- <sup>xiii</sup> Eichert, C. & Hasiewicz, C. (2006). Lernen für ein langes Leben – Bildungspotenziale einer alternden Gesellschaft. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Älter werden – aktiv bleiben* (S.53). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- <sup>xiv</sup> Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.219/220). Berlin: p.altmann-druck GmbH.



- 
- <sup>xv</sup> Schaie, K.W. & Willis, S.L. (1986). Can adult intellectual decline be reversed? *Developmental Psychology*, 22, 223-232.
- Rowe, J.W. & Kahn, R.L. (1997). Successful aging. *The gerontologist*, 37 (4), 433-440.
- <sup>xvi</sup> Luszczynska, A., Gutierrez-Dona, B. & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40 (2), 80-89.
- <sup>xvii</sup> Luszczynska, A., Gutierrez-Dona, B. & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40 (2), 80-89.
- <sup>xviii</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt*. Dortmund.
- <sup>xix</sup> Buck, H. & Weidenhöfer, J. (2006). Betriebliche Personalpolitik – Demographische Herausforderungen bewerten und annehmen. In J. Prager & A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren* (S.111). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- <sup>xx</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt* (S.62). Dortmund.
- <sup>xxi</sup> Bischoff, S. & Brauers, S. (2006). SeniorTrainer – Das Erfahrungswissen älterer Menschen nutzen. In J. Prager & A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren* (S.154/155). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.