

---

## **Älterwerden als positiver Lernprozess in der betrieblichen Personalentwicklung**

**von: Sylvia Paulus**

„Doch ihr seht wie das Greisenalter nicht nur nicht schlaff und untätig ist, sondern vielmehr geschäftig und immer irgendwie tätig und betriebsam, natürlich in einer der früheren Beschäftigung eines jeden gemäßen Weise.“

Cicero

Angesichts der aktuellen und prognostizierten demographischen Entwicklung ist es wichtig, sich beständig der Tatsache zu erinnern, dass der Anteil älterer Arbeitnehmer im Betrieb zunehmen wird. Nicht länger strömen genügend junge Nachwuchskräfte auf den Arbeitsmarkt, um existierende Stellen langfristig besetzen zu können. Leider wird dieser Entwicklung nur allzu selten optimistisch entgegengeblickt: Ältere Arbeitnehmer, alternde Belegschaften, Abnahme der Flexibilität – das sind nur wenige semantisch zumeist negativ konnotierte Phrasen, die im Zusammenhang mit der Problematik der sich ändernden gesellschaftlichen Alterszusammensetzung oftmals fallen. In dieser Klausur werde ich jedoch versuchen, auch die positiven Seiten dieser Veränderung darzustellen: Keinesfalls müssen sich alternde Arbeitnehmer „aufs Abstellgleis verfrachten“ lassen, und ebenso wenig stimmt das –viel zu oft unbedacht geäußerte– Vorurteil, ältere Arbeitnehmer seien kostenintensive und wenig produktive Mitarbeiter. Ich werde also sowohl auf die mit dem Älterwerden verbundenen physiologischen, psychologischen und biologischen Veränderungen eingehen, im Anschluß daran aber den Fokus meiner Betrachtung ändern und die Vorteile des Alterns und des alternenden Mitarbeiters für den Betrieb darstellen.

### **Die demographische Entwicklung**

Sinkende Fertilität und geringere Mortalität führten, beginnend mit dem Ende der 60er Jahre des 20. Jh., zu einer Verschiebung der Altersstruktur. Dieser Trend, auch bezeichnet als das „Phänomen des doppelten Alterns“ setzt sich weiterhin fort, so dass auch künftig keine Veränderungen in den Prognosen zu erwarten sind. Die Lebenserwartung steigt beständig, und laut aktueller Prognosen können die heute 30-Jährigen mit einem Lebensalter von mehr als 95 Jahren rechnen, so das Max-Planck-Institut für Demographische Forschung in Rostock. Kontrastierend hierzu ist die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer (55 bis 64 Jahre) in Deutschland mit derzeit 39% sehr gering. Deutschland bewegt sich hier im internationalen Vergleich nur im unteren Mittelfeld, bedingt vor allem durch die bis in die 90er Jahre anhal-

tende Implementierung von Frühverrentungs- und Frühausgliederungsmodellen; in anderen Ländern ist die Alterserwerbsquote deutlich höher. So sind folgende Trends der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer in Deutschland auszumachen: Die Beteiligung auf dem Beschäftigungsmarkt sinkt, es herrscht ein anhaltend hohes Risiko der (Langzeit-)Arbeitslosigkeit, und ältere Arbeitnehmer werden zudem häufig mit verschiedenen Formen der offenen oder verdeckten Diskriminierung konfrontiert. Die Aufgaben werden betriebsintern altersbezogen verteilt, und oft werden ältere Mitarbeiter von Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen. Es sind dringend zukunftsweisende Maßnahmen vonnöten. Im weiteren Verlauf dieser Klausur werde ich auf solche bereits bestehenden Programme eingehen.

### **Ergebnisse aus der Altersforschung**

Doch zunächst zu Ergebnissen aus der Altersforschung: Wie Ergebnisse aus unterschiedlichen Studien belegen, sind Einbußen bei den kognitiven Leistungen mit zunehmendem Alter nicht zu leugnen. So kommt es zu verlangsamten Reaktionen, kürzeren Aufmerksamkeitsspannen und die Geschwindigkeit der Bearbeitung von Wahrnehmungs- und Denkaufgaben nimmt ab. Irrelevante Reize lenken ältere Menschen deutlich stärker ab als die jüngere Vergleichsgruppe. Bereits ab dem 30. Lebensjahr kommt es zudem zu physiologischen Veränderungen, die vor allem das Herz-Kreislauf-System betreffen. Aus der Sicht der Biologie können multiple Ursachen für die Alterung des Organismus ausgemacht werden, von freien Radikalen über Streß bis hin zu Störungen des Nerven- und des kardiovaskulären Systems. Die Psychologie hingegen nimmt Altern als nicht-linearen Prozess an, der auch mit unterschiedlicher Abhängigkeit zum kalendarischen Alter abläuft. Soziologen machen primär das Spannungsverhältnis Individuum – Gesellschaft für Probleme im Alterungsprozess verantwortlich.

Durch zumeist monoperspektivische Darstellungen des Alterungsprozesses ist ein oftmals negatives Altersbild vermittelt worden, geprägt durch zahlreiche Vorurteile, mit denen der alternde Mensch konfrontiert wird. Alte gelten oft als weniger belastbar, weniger leistungsfähig, können sich (angeblich) kaum an technische Neuerungen anpassen, zeigen nur wenig Bereitschaft zur Weiterbildung, weisen hohe Fehlzeiten und hohe Unfallquoten im Betrieb auf, kurz: Anstelle eines personalisierten Altersbildes zeigt sich ein generalisiertes Bild, geprägt durch das Defizit-Modell des Alter(n)s. Dieses beschreibt den Alterungsprozeß als einen Prozeß des Verlustes und des Abbaus emotionaler und intellektueller Fähigkeiten. So werden ältere Arbeitnehmer häufig von vorneherein als vermindert leistungsfähig eingestuft. (Daß dies eben nicht so ist, bestätigte vor kurzem ein Beitrag der „Aktuellen Stunde“: Gerade die älteren Arbeitnehmer fehlen seltener als die jungen Kollegen, die nicht nur aus Krankheits-, sondern auch aus anderen Gründen dem Betrieb häufiger fernbleiben.)

**Umdenken**

Ironischerweise wird das von der Gesellschaft negativ gezeichnete Bild durch die älteren Bürger oftmals in Form einer self-fulfilling prophecy übernommen. Den alternden Menschen wird wenig Individualität zuge-sprochen. Hier gilt es, dieses Homogenitätsvorurteil zu überwinden und ein realistischeres Bild des älteren Men-schen zu vermitteln, der in der heuti-gen älteren Generation so aktiv ist wie in keiner vor ihr. Wie bereits Kofi Annan auf der Weltvollversammlung zu Altersfragen in Madrid im April 2002 treffend formulierte: Wir müssen erkennen, dass ältere Menschen individuell sind, mit individuellen Wünschen und Stärken, und keinesfalls eine homogene Gruppe lediglich aufgrund ihres Alters darstellen. So ist es durchaus sinnvoller, im Alter ein differentielles Kompe-tenzprofil anzunehmen anstatt herrschende Vorurteile weiter zu tradieren. So kann zwischen der Mechanik und der Pragmatik der Intelligenz unterschieden werden. Während die Mechanik der Intelligenz, sprich neu-rophysiologische Prozesse, sich mit zunehmendem Alter verlangsamt, festigt sich die Pragmatik der Intelligenz, erkennbar z.B. durch Wissen um kulturelle Praktiken, Problemlösefä-higkeiten und Lebenserfahrung. Ein eventuell vorliegender Abbau der Arbeitsleistung und Lernfähigkeit ist nämlich meist durch mangelndes Training verursacht und keines-wegs Spie-gelbild der Intelligenz oder der allgemeinen Fähigkeiten des jeweiligen Arbeitnehmers.

### **Gerontologie: Die Wissenschaft des Alterns**

Sowohl die Politik als auch die Arbeitnehmer selber reagieren nun auf die sich än-dernden Gegebenheiten: Letztere stellen sich laut dem Alterssurvey der Bundesregierung aus dem Jahre 2002 durchaus auf einen längeren Verbleib im Erwerbsleben ein: Nur noch 35% der 40-jährigen Arbeitnehmer planen, vor ihrem 60. Lebensjahr in Rente/ Pension zu gehen. Mitte der 90er Jahre lag die Quote noch bei etwa 50%. Sie sind sich der „doppelten Divi-dende des längeren Arbeitens“ durchaus bewusst: Die Sparquote zur Erhaltung des Lebens-standards verringert sich, und gleichzeitig verkürzt sich die Rentendauer, während sich der Ansparzeitraum durch die längere Arbeitszeit verlängert. Und im Juni dieses Jahres übernahm der langjährige Europaabgeordnete Armin Laschet das neu geschaffene Düsseldorfer Ministe-rium für Generationen, Familie, Frauen und Integration. Zu den Schwer-punkten seiner Arbeit zählen nun also auch Fragen der Altersentwicklung. Es ist davon auszugehen, daß die Schaf-fung dieses Ministeriums auch bundesweit Signale setzen wird: „Die Generationenfrage ist die zentrale Frage der Zukunft“, so Laschet. Auffällig ist in diesem Zusammenhang zudem, dass Spitzenpositionen gerade in der Politik, aber auch im Management, vornehmlich mit älteren Arbeitern besetzt sind. Die Wissenschaft weist mithin sogar eine eigene Disziplin auf, die sich mit der Altersforschung, d.h. der Beschreibung der Veränderungen mit zunehmen-dem Alter samt Ursachenforschung, beschäftigt: Die Gerontologie, die ihren Ursprung mit ersten systematischen Untersuchungen in der Zeit zwischen dem ersten und dem zweiten Weltkrieg hat und in der Folge stetig expandierte. Der Fokus der Untersuchung schwenkte in diesem Zeitraum von einer medizinischen Sichtweise hin zur sozial- und verhaltenswissen-schaftlichen Altersforschung. Die Gerontologie vermittelt nun ein differen-ziertes Bild vom Altern.

## **Die Stärken älterer Arbeitnehmer**

Mittlerweile gilt eine ganze Reihe von Ergebnissen als gesichert, die sich gegen das negativ gezeichnete Bild vom Altern richten. Nicht länger herrschen dort die eingangs erwähnten Vorurteile, mit denen ältere Menschen auch im Betrieb zu kämpfen haben. Immer häufiger –meines Erachtens noch nicht häufig genug- werden nunmehr auch die Vorteile des älteren Arbeitnehmers herausgestellt: So gelten diese als erfahrener, pflichtbewusster und zuverlässiger als ihre jüngeren Kollegen. In betriebsinternen Untersuchungen haben die älteren Arbeitnehmer bei Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie Motivation genauso gut abgeschnitten, berichtete jüngst der Spiegel. Seit Mitte der 90er Jahre sind einige Sammelbände zum Thema erschienen, deren Beiträge ebenso häufig die Konsistenz und den qualitativ hochwertigen Output älterer Arbeitnehmer betonen. Zudem verlassen die älteren Arbeitnehmer den Betrieb auch weniger freiwillig als junge, weswegen Schulungs- und Weiterbildungskosten in die ältere Belegschaft gut investiert sind. Befragungen von englischen Personalbeauftragten ergaben, dass ältere Arbeitnehmer als effektiver eingeschätzt werden, da sie sorgfältiger denken, bevor sie handeln: Die sog. „general work effectiveness“ wächst. Ebenso gelten die sozialen Kompetenzen als deutlicher ausgeprägt als bei den jungen Kollegen. Sie wissen häufig über soziale Verknüpfungen besser Bescheid, gelten als führungs- und teamfähig. Generell plädieren viele Autoren für eine Vermeidung der Begriffe ‚besser‘ oder ‚schlechter‘ in Zusammenhang mit dem Älterwerden, und präferieren den Begriff der ‚qualitativen Veränderungen‘ wie z.B. größere Beständigkeit, Vorsicht, Realismus, Verantwortungsbewusstsein und Loyalität. Auch Ergebnisse zur Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen der life-span-Psychologie belegen eine Zunahme der Zuverlässigkeit mit höherem Alter. Werner Loch geht in einem Aufsatz aus dem Jahr 1998 von 22 unterschiedlichen Entwicklungsstufen der Lernfähigkeit im Laufe des Lebens aus, von denen der Betrieb profitieren kann: Leistungsfähigkeit, technische und berufliche Kompetenz bilden sich bereits im frühen Erwachsenenalter aus, hinzu kommen mit zunehmendem Alter Rollenkompetenz, politische Kompetenz, Wandlungs- und Regenerationsfähigkeit und Engagierbarkeit, letztere erst ab einem Alter von etwa 60 Jahren; dies allesamt Kompetenzen, die den Arbeitnehmer im höheren Alter im Gegensatz zu den jungen Kollegen auszeichnen. Verbleiben ältere Arbeitnehmer länger im Betrieb, können die Unternehmen also von den veränderten Kompetenzen profitieren. Dies alles spricht die Notwendigkeit einer angepassten Personalpolitik im Unternehmen, die nicht nach alt – jung differenziert, sondern altersneutral ist.

## **Zu treffende Maßnahmen**

Allerdings muß auf die Bedürfnisse der älteren Belegschaft auch Rücksicht genommen werden. Eine schlecht gestaltete Umgebung und fehlendes Training erschweren die Arbeit. Hier schafft ein Redesign der Arbeitsplätze Abhilfe: Die Arbeitsplätze werden an die Eigenschaften und Fähigkeiten angepasst. Diese Maßnahme sollte bestenfalls bereits präventiv stattfinden. Was das Training, sprich Weiterbildungsmaßnahmen wie Anpassungs- oder Auf-

stiegsfortbildung anbelangt, so sollten die Lehrmethoden nicht zu akademisch sein, sondern eher praktisch orientiert und an die zuvor ausgeübte Tätigkeit anschließen bzw. darauf aufbauen. Didaktisch ist also eine Verlinkung theoretischer und praktischer Inhalte von großer Wichtigkeit. Ebenso sollten Bündel zusammengehörender Fähigkeiten (und Selbstmanagement-Techniken) trainiert werden, damit nicht mehr ein einzelner Beruf im Fokus des Trainings steht, sondern ein ganzes Funktionsfeld. So wird die Flexibilität gefördert. Es entsteht ein Wissen um die Überberuflichkeit einzelner Fähigkeiten, was erwerbsbiographisch gerade bei Arbeitsplatzwechseln bedeutsam ist. Aber nicht nur Redesign der Arbeitsplätze ist eine hilfreiche Maßnahme: Auch Stressbewältigungstrainings, flexible Arbeitszeitgestaltung und alternative Pausenregelungen können den älteren Mitarbeiter im Betrieb entlasten bzw. fördern, und gesundheitliche Vorsorgeprogramme helfen, Krankheiten vorzubeugen.

### **Content Management**

Verlässt ein älterer Mitarbeiter nun aber den Betrieb –ob vorzeitig oder nicht-, so müssen Maßnahmen zur Verhinderung des Wissensverlustes getroffen werden. Hierbei kann zwischen personalem und organisationalem Wissen unterschieden werden: Während das organisationale Wissen in den personenunabhängigen Strukturen des Unternehmens steckt, verlässt personales Wissen den Betrieb mit dem Mitarbeiter. Hier stellt das sog. Content Management eine geeignete Möglichkeit dar. Im Rahmen des Content Management werden Webseiten, ob externe oder Intranetseiten, erstellt, kontrolliert und verwaltet. Die Intranetseiten dienen den Mitarbeitern als Informations-plattform. Hauptziel des Content Management ist die effiziente Bereitstellung eben jener personalisierten Wissensinhalte für die Content-Nutzer.

### **Konzepte zur Einbindung älterer Arbeitnehmer**

Es gibt bereits einige erwähnenswerte Konzepte der Einbindung älterer Arbeitnehmer, welche ich hier nur kurz vorstellen kann:

- 1) Das ‚Active Ageing‘ ist ein Konzept der WHO aus den 90er Jahren und betont die Teilnahme Älterer als vollwertiger Bürger am gesellschaftlichen Leben. Zentral ist die Aufrechterhaltung der physischen und mentalen Gesundheit.
- 2) Die ‚Initiative AGE-Management‘ beispielsweise ist eine deutsche Dienstleistungs-gesellschaft, die mithilfe der beschäftigten Experten aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen Unternehmen in Personalfragen berät und die Personalstruktur analysiert. Hier geht es nicht nur um betriebliches Personalmanagement, sondern um die Implementierung präventiver Maßnahmen zur langfristigen Unterstützung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten, z.B. durch Vorträge, Präsentationen, Gesundheitsvorsorge-Aktionen etc.
- 3) Als Projekt sei hier zudem das in diesem Jahr neu eröffnete BMW-Werk in Leipzig zu nennen, für welches in den Stellenausschreibungen hauptsächlich ältere Arbeitnehmer gesucht wurden. Dort sind viele 60-jährige Mitarbeiter be-

schäftigt, eingestellt wird sogar bis zum Alter von 59 Jahren. Von über 2000 Mitarbeitern sind 30% über 40 Jahre alt.

4) Der Trend geht zum Rentner/ Pensionär, der sich im Ehrenamt engagiert: So leisten aus dem Berufsleben Ausgeschiedene wichtige Beiträge zum gesellschaftlichen Leben.

5) Abschließend lässt sich hier noch der Madridplan nennen, der die Ergebnisse der Weltversammlung zu Fragen des Alterns (2002) vorstellt. Der Madridplan enthält zahlreiche Herausforderungen *der* und Lösungsmöglichkeiten *für die* Folgen der demographischen Entwicklung, beispielsweise die Forderung zur Bekämpfung der Altersarbeitslosigkeit.

### Fazit

Zusammenfassend bleibt also festzuhalten, daß mit dem Alter durchaus Lernprozesse einsetzen, die den älteren Mitarbeiter zu einem wertvollen Mitglied im Betrieb machen, der sich durch zahlreiche Kompetenzen auszeichnet, die jüngere Kollegen erst noch entwickeln müssen. Zudem sind sie jenen an Erfahrung überlegen und durchdenken ihre Handlungen sorgfältig. Arbeitgeber sollten demnach der künftigen Personalentwicklung und Alterszusammensetzung im Betrieb optimistisch entgegensehen und frühzeitig Präventivmaßnahmen ergreifen, um die eigene Belegschaft im Alterungsprozeß zu unterstützen und zu fördern.

### Literatur

- Agnew, Jacqueline; Gee, Gilbert C.; Laflamme, David J.; McDonnell, Karen A.; Curbow, Barbara A. (2003): "Work Climate and the Age-Hostile Workplace". In: Kumashiro, Masaharu (Hg.): *Aging and Work*. London/ New York: Taylor & Francis, 163-169.
- Albrecht, Peter-Georg (2001): *Sozialarbeit und Bürgerengagement in der nachberuflichen Lebensphase in Sachsen-Anhalt*. Berlin: Köster. [Wissenschaftliche Schriftenreihe Soziologie; 3]
- Boerlijst, J. G. (1994): "The neglect of growth and development of employees aged over 40: a managerial and training problem". In: Snel, Jan; Cremer, Roel (Hgg.): *Work and Aging: A European Perspective*. London/ New York: Taylor & Francis, 251-271.
- Brödel, Rainer (Hg., 1998): *Lebenslanges Lernen- lebensbegleitende Bildung*. Neuwied/ Kriftel: Luchterhand.
- Cox, Tom (2003): "The Management of Work-related Stress with Regards to the Health of Older Workers". In: Kumashiro, Masaharu (Hg.): *Aging and Work*. London/ New York: Taylor & Francis, 119-127.
- de Vries, B. (1994): "Opinions on work and aging". In: Snel, Jan; Cremer, Roel (Hgg.): *Work and Aging: A European Perspective*. London/ New York: Taylor & Francis, 13-17.
- Goedhard, W. J. A. (1994): "Job demands and work stress in relation to aging". In: Snel, Jan; Cremer, Roel (Hgg.): *Work and Aging: A European Perspective*. London/ New York: Taylor & Francis, 99-106.

- Goedhard, W. J. A. (2003): "Occupational Gerontology: the Science Aimed at Older Employees". In: Kumashiro, Masaharu (Hg.): *Aging and Work*. London/ New York: Taylor & Francis, 9-19.
- Götz, Klaus; Schmid, Michael (2004): *Theorien des Wissensmanagements*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Griffiths, Amanda (2003): "The Role of the Psychosocial Environment in Promoting the Health and Performance of Older Workers". In: Kumashiro, Masaharu (Hg.): *Aging and Work*. London/ New York: Taylor & Francis, 111-118.
- Hörr, Beate (2001): *Lebenslanges Lernen: Handbuch für wissenschaftliche Weiterbildung*. Frankfurt a.M.: Societäts-Verlag.
- Ilmarinen, Juhani (1994): "Aging, work and health". In: Snel, Jan; Cremer, Roel (Hgg.): *Work and Aging: A European Perspective*. London/ New York: Taylor & Francis, 47-63.
- Ilmarinen, Juhani (2003): "Promotion of Work Ability during Aging". In: Kumashiro, Masaharu (Hg.): *Aging and Work*. London/ New York: Taylor & Francis, 21-35.
- Kawakami, Mitsuyuki (2003): "Developing a New Work System for Aging Workers". In: Kumashiro, Masaharu (Hg.): *Aging and Work*. London/ New York: Taylor & Francis, 223-232.
- Kemper, H. C. G. (1994): "Physical work and the Physiological consequences for the aging worker". In: Snel, Jan; Cremer, Roel (Hgg.): *Work and Aging: A European Perspective*. London/ New York: Taylor & Francis, 31-46.
- Kok, A.; Lorist, M. M.; Cremer, R.; Snel, J. (1994): "Age-related differences in mental work capacity: effects of task complexity and stressors on performance". In: Snel, Jan; Cremer, Roel (Hgg.): *Work and Aging: A European Perspective*. London/ New York: Taylor & Francis, 139-161.
- Lee, Kwan Suk; Kim, Bohyun (1993): A Study on the Usability of Mobile Phones for the Elderly. In: Kumashiro, Masaharu (Hg.): *Aging and Work*. London/ New York: Taylor & Francis, 261-269.
- Louhevaara, Veikko; Leppänen, Anneli; Klemola, Soili (2003): "Changes in the Work Ability Index of Aging Workers Related to Participation in Activities for Promoting Health and Work Ability: A 3-Year Program". In: Kumashiro, Masaharu (Hg.): *Aging and Work*. London/ New York: Taylor & Francis, 185-191.
- Molinié, A.-F.; Volkoff, S. (1994): "Working conditions: problems ahead of workers over the age of 40". In: Snel, Jan; Cremer, Roel (Hgg.): *Work and Aging: A European Perspective*. London/ New York: Taylor & Francis, 213-223.
- Niasseri, Sassan (2005): „Arbeit für Alte“. In: *Der Spiegel*. (Online-Ressource: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,359262,00.html>)
- Oswald, Wolf D.; Fleischmann, Ulrich M. (Hgg., 1983): *Gerontopsychologie: Psychologie des alten Menschen*. Unter Mitarbeit von H. Jürgen Kaiser und Irene Keuchel. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Paoli, P. (1994): "Aging at work: a European perspective". In: Snel, Jan; Cremer, Roel (Hgg.): *Work and Aging: A European Perspective*. London/ New York: Taylor & Francis, 5-12.
- Pawlowsky, Peter; Reinhardt, Rüdiger (2002): *Wissensmanagement für die Praxis: Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung*. Neuwied/ Krefeld: Luchterhand.

- Pfeiffer, Ulrich; Simons, Harald; Braun, Reiner (Hgg., 2005): *Länger arbeiten im Alter: Möglichkeiten und Grenzen*. Hrsg. vom Deutschen Institut für Altersvorsorge. Köln: Deutsches Institut für Altersvorsorge.
- Pohlmann, Stefan (Hg., 2002): *Facing an Ageing World: Recommendations and Perspectives*. Regensburg : Transfer Verlag, 2002. [Beiträge zur sozialen Gerontologie, Sozialpolitik und Versorgungsforschung; 17]
- Pohlmann, Stefan (Hg., 2003): *Der demografische Imperativ: Von der internationalen Sozialpolitik zu einem nationalen Aktionsplan. Beiträge aus Zivilgesellschaft und Wissenschaft*. Hannover: Vincentz.
- Rudinger, G.; Espey, J.; Neuf, H.; Paus, E. (1994): "Aging and modern technology: how to cope with products and services". In: Snel, Jan; Cremer, Roel (Hrsg.): *Work and Aging: A European Perspective*. London/ New York: Taylor & Francis, 153-171.
- Schabracq, M. J. (1994): "Training and education programmes for older employees". In: Snel, Jan; Cremer, Roel (Hgg.): *Work and Aging: A European Perspective*. London/ New York: Taylor & Francis, 293-307.
- Shimodaira, Yoshie; Ohashi, Nobuo (2003): "The Strict Agricultural Products Standard and the Difficulty of Agricultural Work for Aged Workers". In: Kumashiro, Masaharu (Hg.): *Aging and Work*. London/ New York: Taylor & Francis, 193-203.
- van den Burg, I. (1994): "When I'm sixty-four". In: Snel, Jan; Cremer, Roel (Hgg.): *Work and Aging: A European Perspective*. London/ New York: Taylor & Francis, 19-23.
- Vercruyssen, Max (2003): "Lifespan Functional Fitness : Encouraging Human Struggle (Physical Activity) and Warning About the Cost of Technology". In: Kumashiro, Masaharu (Hg.): *Aging and Work*. London/ New York: Taylor & Francis, 55-64.
- Warr, P (1994).: Age and job performance. In: Snel, Jan; Cremer, Roel (Hgg.): *Work and Aging : A European Perspective*. London/ New York: Taylor & Francis, 309-322.
- Willke, Helmut (2004): *Einführung in das systematische Wissensmanagement*. Stuttgart: Carl-Auer.
- Wittwer, Wolfgang (1998): „Wechsel und Veränderungen im Lebenslauf: Leitideen beruflicher Aus- und Weiterbildung“. In: Brödel, Rainer (Hg.): *Lebenslanges Lernen – lebensbegleitende Bildung*. Neuwied/ Kriftel: Luchterhand, 145-157. [Grundlagen der Weiterbildung]