

Personalkosten - Sind ältere Mitarbeiter zu teuer?

von Dieter Stöbel



Konsequenzen der demographischen Entwicklung für Unternehmen

Die meisten Unternehmen in Deutschland müssen sich in den nächsten Jahren auf ein steigendes Durchschnittsalter ihrer Belegschaft einstellen. Zum einen wird die Deckung des Arbeitskräftebedarfs mit jüngeren Arbeitskräften schwieriger. Zum anderen verbleiben ältere Mitarbeiter¹, insbesondere die große Gruppe der Baby-boomer, länger im Betrieb. Die bisherige Frühverrentungspraxis wird nicht mehr möglich sein und das reguläre Renteneintrittsalter wird voraussichtlich auf 67 Jahre ansteigen. Durch die demographische Entwicklung sind die Unternehmen gezwungen, ihre heutigen Mitarbeiter länger beschäftigungsfähig zu halten (Employability) und sich mittelfristig auch für die Neueinstellung älterer Mitarbeiter verstärkt zu öffnen. Häufig wird von Unternehmen die Befürchtung geäußert, dass ältere Mitarbeiter zu teuer und unproduktiv seien. Deshalb wollen wir in diesem Artikel näher beleuchten, welchen Einfluss die Beschäftigung Älterer auf die Personalkosten hat oder haben kann. In vielen Geschäftsführungen stellt das Thema „Demographische Entwicklung“ noch ein eher „weiches“ Thema dar. In diesem Artikel sollen deshalb die harten Fakten - ausgedrückt in Personalkosten - zum Thema gemacht werden, um dem Personalmanagement bei seiner Argumentation für eine alterssensible Personalpolitik Anregungen zu geben.

¹ Der Lesbarkeit halber wird durchgängig die männliche Form verwendet.

Vorurteil: „Ältere sind zu teuer“

In einer Befragung von Personalverantwortlichen (vgl. Koller/Gruber) antwortete nahezu jeder Zweite (45%), dass Ältere zu teuer seien und dies ein Hindernis für die Einstellung älterer Mitarbeiter darstelle. Und tatsächlich sind in einigen Tarifverträgen Regelungen vereinbart, die ein mit dem Lebensalter steigendes Einkommen zur Folge haben. Der Trend geht jedoch weg von der Senioritätseinkommensregelung hin zu einer stärker anforderungs- und leistungsorientierten Entlohnung. Neben dem Gehalt werden von einem Teil der Personaler auch der längere Urlaub und durchschnittlich längere Krankheitszeiten als Faktoren angeführt, die Ältere teurer machten. Jedoch gab es auch eine starke Gruppe von Personalverantwortlichen, die das umgekehrt sah: Die Ausfälle wären bei Jüngeren wegen Krankheit und Kinderbetreuung mindestens so hoch wie bei Älteren. Höhere Gehaltsvorstellungen Älterer wurden von einem Teil der Personaler bestätigt, dafür jedoch auch Verständnis gezeigt, wenn dies mit einer größeren Erfahrung einherging. Trotzdem kann daraus ein Einstellungshindernis erwachsen, wenn beispielsweise die zu besetzende Stelle gar keine so hohen Anforderungen stellt. Ein weiterer Teil der Personalverantwortlichen war der Meinung, dass ältere Bewerber zwar zuerst mit höheren Gehaltsvorstellungen kämen, dann aber angesichts der gerade für die Älteren schwierigen Arbeitsmarktsituation häufig zu Abstrichen bereit seien.

Personalkosten im Fokus

Um sich der Frage zu nähern, ob Personalkosten nach dem Alter der Mitarbeiter differieren, ist es sinnvoll, die Personalkostengruppen im Einzelnen zu analysieren. Als Personalkosten gelten alle Kosten, die für die Bereitstellung und den Einsatz der menschlichen Arbeitskraft im Unternehmen anfallen (vgl. Scholz). *Bestandskosten*, die man auch als Personalkosten im engeren Sinne bezeichnen könnte, sind die reinen Bereitstellungskosten für das Personal. Sie unterteilen sich in Entgelt für geleistete Arbeit und die Personalzusatzkosten, die auch Personalnebenkosten genannt werden. Die Bestandskosten werden in der Regel in den Unternehmen durch das Rechnungswesen oder das Personalcontrolling relativ gut erfasst. Sinnvoll ist es jedoch auch, eine weitere Komponente der Personalkosten in den Blick zu nehmen: die sogenannten Aktions- und Reaktionskosten. *Aktionskosten* im Personalbereich fallen für die Beschaffung, die Entwicklung, den Einsatz und die unter Umständen nötige Freisetzung des Personals an. Es handelt sich also um Kosten, die im Rahmen der Ausübung der Funktion des Personalmanagements anfallen. Als *Reaktionskosten* gelten alle Personalkosten, die dem Unternehmen ohne unmittelbare eigene Entscheidung entstehen. Dazu zählen vor allem Fluktuationskosten (insb. Arbeitnehmerkündigung und damit Verlust von Humankapital) und Fehlzeitenkosten (insb. Absentismus). Im Folgenden wollen wir nur die Kostenarten näher beleuchten, bei denen wir je nach Alter unterschiedlich hohe Kosten vermuten. Insbesondere bei den Aktions- und Reaktionskosten ist dabei eine Quantifizierung sicherlich problematisch - trotzdem halten wir es für wichtig diese Kosten zumindest qualitativ zu diskutieren.

Überblick über Personalkostengruppen

Personalkosten			
Bestandskosten Personalkosten i. e. Sinne		Aktionskosten	Reaktionskosten
Entgelt für geleistete Arbeit	Personalzusatzkosten <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung • Vergütung arbeitsfreier Tage • Sonderzahlungen • Betriebliche Altersvorsorge 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalbeschaffung • Personalentwicklung • Personalfreisetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluktuationskosten • Fehlzeitenkosten

Nicht nur die klassischen Personalkosten, sondern auch Aktions- und Reaktionskosten sollten berücksichtigt werden.

Beim Hauptkostenblock, dem Entgelt für geleistete Arbeit, gehen wir davon aus, dass zum einen eine höhere Entlohnung Älterer sich durch eine größere Erfahrung und damit größere Produktivität rechtfertigt. Zum anderen aber auch etwaige noch bestehende ungerechtfertigte höhere Entlohnungen für Ältere auf Grund reiner Senioritätsregeln zunehmend verschwinden. Bei den Personalzusatzkosten zeichnet sich ein ähnliches Bild. Dabei muss berücksichtigt werden, dass in einer größeren Zahl von Betrieben die Personalzusatzkosten für die in den letzten Jahren eingestellten Mitarbeiter, das betrifft dann die jüngeren und älteren „Neuen“ gleichermaßen, auf Grund einer verbreiteten Reduktion von Leistungen geringer sind. Langjährig Beschäftigte und damit in der Regel eher ältere Beschäftigte können dann auf Grund ihrer erworbenen Ansprüche *relativ* hohe Kosten verursachen.

Bei den Reaktionskosten ist davon auszugehen, dass die Fluktuationskosten bei älteren Mitarbeitern unter dem Strich geringer sind. Sie haben in der Regel eine geringere Neigung ihren Arbeitsplatz zu wechseln und haben oft eine hohe Betriebstreue entwickelt. Nach einer Studie von Towers Perrin können die Kosten für den Ersatz eines qualifizierten Mitarbeiters bis zu 50 % eines Jahresgehalts ausmachen, was verdeutlicht, wie lohnend es ist, ungewünschte Fluktuation zu verringern. Der weitere bedeutende Kostenblock bei den Reaktionskosten, sind die Fehlzeitenkosten, insbesondere für Krankheitsausfall. Studien belegen, dass ältere Mitarbeiter seltener als jüngere krankheitsbedingt ausfallen, die Summe der Ausfallzeiten jedoch insgesamt höher ist. Sie sind also seltener, dafür aber länger krank (vgl. Kruse/Packebusch). Zumindest

entlastend für die Unternehmen wirkt dabei, dass die Pflicht zur Entgeltfortzahlung für sie zeitlich begrenzt ist (6 Wochen-Frist). Zudem sind gesundheitliche Ausfälle oft hausgemacht. Durch ein funktionierendes betriebliches Gesundheitsmanagement können die Unternehmen die Kosten - natürlich unter Mitwirkung der Mitarbeiter - positiv beeinflussen. Der Verband der Betriebskrankenkassen geht davon aus, dass beispielsweise durch den Einsatz individueller Gesundheitsberatung im Betrieb eine Rendite von 2,50-5,90 € je investiertem € erzielt werden kann (vgl. Korsch/Springer).

Sehen wir uns nun die Aktionskosten, die für die Personalarbeit selbst entstehen, an. Die Kosten für die Beschaffung älterer Mitarbeiter sind heute vermutlich ähnlich hoch wie bei der Beschaffung jüngerer. Sollte sich jedoch der War-for-talents im Bereich der Jüngeren wieder verschärfen, und davon ist aufgrund der demographischen Entwicklung mittelfristig auszugehen, wird sich die Situation zu Gunsten Älterer verändern. Unternehmen, die dann weiterhin versuchen mit kostspieligen Personalmarketingaktionen ausschließlich junge High-potentials zu gewinnen, werden im Vergleich zu Unternehmen, die aus allen Altersstufen Personal rekrutieren, höhere Kosten haben. Gerade für mittelständische Unternehmen und Unternehmen, die nicht in attraktiven Ballungszentren liegen, wird sich der Wettbewerb mit größeren und vermeintlich attraktiveren Unternehmen um junge Talente verschärfen. Sie tun gut daran, ihren Rekrutierungspool um ältere Bewerber zu erweitern. Bei der Personalbeschaffung sind schließlich die Kosten für die Einarbeitung der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Wir gehen hier davon aus, dass individuelle Unterschiede viel stärker ins Gewicht fallen als altersbedingte. Die Beurteilung der jeweils zu erwartenden Einarbeitungskosten wäre im Einzelfall zu entscheiden.

Im Bereich der Kosten für die Personalentwicklung ist festzuhalten, dass Unternehmen heute in der Regel für ihre älteren Mitarbeiter weniger Geld für Weiterbildung investieren als für die jüngeren. Sicherlich, kurzfristig senkt das die Personalkosten, langfristig geht damit aber eine Abnahme des Humankapitals einher, worin keinesfalls eine nachhaltige Strategie gesehen werden kann. Die immer kürzer werdende Halbwertszeit des Wissens und die verlängerte Amortisationszeit der Investition in Training für ältere Mitarbeiter durch ihren längeren Verbleib im Unternehmen bzw. am Arbeitsmarkt entziehen dem Argument, dass sich Weiterbildung für ältere nicht mehr lohne, den Boden (vgl. Leibold/Voelpel).

Betrachtet man die Freisetzungskosten, die bei einem notwendigen Personalabbau entstehen, wird in der Regel davon auszugehen sein, dass ältere Mitarbeiter im Falle von Sozialplänen höhere Abfindungssummen erhalten, wobei hier natürlich auch ein Einfluss der in der Regel bei Älteren höheren Dauer der Betriebszugehörigkeit vorhanden ist. Sollte dies Unternehmen davon abhalten, ältere Mitarbeiter einzustellen? Sicherlich kann es dazu kommen, dass neu eingestellte ältere Mitarbeiter im Falle eines Sozialplanes schon nach wenigen Jahren Betriebszugehörigkeit relativ hohe Abfindungssummen erhalten. Gemildert kann diese Problematik durch eine möglichst vorausschauende und flexible Personalplanung und den Abschluss von befristeten Arbeitsverträgen werden. Insbesondere bei älteren Mitarbeitern erlaubt das Teilzeit- und Befristungsgesetz (§ 14 Abs. 3 TzBfG) relativ lange Befristungsmöglichkeiten. Da diese Regelung aber auch nach ihrer Neuformulierung Mitte 2007 immer noch rechtliche Risiken birgt, sollte in der Praxis besser auf die herkömmlichen Befristungsmöglichkeiten zurückgegriffen werden (vgl.

Weber). Durch die vorgeschaltete Befristung kann die Leistungsfähigkeit von neu eingestellten älteren Mitarbeitern über einen längeren und sicherlich ausreichenden Zeitraum im direkten Arbeitsvollzug beobachtet werden. Sich gegebenenfalls zeigende kostenintensive Fehlbesetzungen können dann zumindest zeitnah beendet werden.

Nutzen der Beschäftigung Älterer

Wenn man sich über die Kosten einer Sache Gedanken macht, ist es natürlich sinnvoll, sich auch über den Nutzen einer Beschäftigung älterer Mitarbeiter Gedanken zu machen - wenn auch hier vertiefte Kosten-Nutzen-Analysen ausbleiben müssen.

Wie denken die Unternehmen selbst über die Leistungsfähigkeit Älterer? Eine profunde Datenquelle zum Thema stellt das IAB-Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung dar. Das IAB-Betriebspanel ist eine repräsentative Befragung von ca. 16.000 Betrieben in Deutschland, die regelmäßig durchgeführt wird (vgl. Bellmann/Kistler/Wahse). Darin wurden die Unternehmen aufgefordert, zu vorgegebenen Eigenschaften anzugeben, ob sie diese eher bei Jüngeren oder Älteren ausgeprägt sehen oder ob jeweils kein Unterschied bestehe. Die Ergebnisse zeigen, dass Erfahrungswissen, Arbeitsmoral/-disziplin, Qualitätsbewusstsein und Loyalität eher als die Stärken Älterer gesehen werden. Körperliche Belastbarkeit, Lernfähigkeit, Lernbereitschaft werden eher bei den Jüngeren vermutet. Leichte Vorteile aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter haben die Jüngeren bei Flexibilität und Kreativität. Bei der Teamfähigkeit, der psychischen Belastbarkeit und dem theoretischen Wissen werden beide Gruppen im Durchschnitt als ähnlich leistungsfähig beurteilt. Zusammenfassend kann man festhalten, dass ältere Arbeitnehmer von den Personalverantwortlichen zwar mit einem anderen Leistungsportefeuille wahrgenommen werden als Jüngere, insgesamt aber keinesfalls als weniger leistungsfähig.

Auch die Ergebnisse empirischer Studien zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zeigen auf, dass Leistungsunterschiede in der beruflichen Leistung auf Grund des Alters sehr gering sind. Dieses in zahlreichen internationalen Studien ermittelte Ergebnis ist darauf zurückzuführen, dass die im Erwerbsleben entwickelten persönlichen Wissenssysteme und Handlungsstrategien vielfach Einbußen in anderen kognitiven Bereichen, wie der Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit und der Kapazität des Arbeitsgedächtnis kompensieren. Training und kontinuierliche Übung kognitiver Fähigkeiten können diesen Prozess positiv unterstützen (vgl. Kruse/Packebusch). Eine Zusammenfassung arbeitswissenschaftlicher Studien kommt zum Ergebnis, dass die sog. Defizit-Hypothese des Alterns, die einen altersbedingten Abbau von beruflicher Befähigung und Leistungsfähigkeit unterstellt, empirisch nicht belegt ist (vgl. Börsch-Supan et al.).

Höhere Produktivität durch altersgemischte Teams

In unserer modernen arbeitsteiligen Gesellschaft realisiert sich Arbeitsproduktivität zusehends weniger über die Leistung von Einzelpersonen als vielmehr über das Zusammenwirken von Mitarbeitern - teilweise über Organisationsgrenzen hinweg - in Teams. Altersgemischte Teams tragen dazu bei, das fachliche und organisationsbezogene Wissen der älteren Mitarbeiter weiterzugeben und zu nutzen. Innerhalb der Arbeitsgruppen ergänzen sich die jeweiligen Stärken

von jüngeren und älteren Mitarbeitern. Dabei ist darauf zu achten, dass innerhalb dieser Teams eine angemessene systematische Job-Rotation stattfindet, um der sonst drohenden Spezialisierungsfalle zu entgehen. Dadurch lässt sich die Personaleinsatzflexibilität erhöhen und gleichzeitig können Lernchancen für ältere und jüngere Mitarbeiter gleichermaßen genutzt werden (vgl. Buck/Kistler/Mendius).

Gerade auch bei der Einrichtung von Projekt-Teams, die für eine anspruchsvolle zeitlich befristete Aufgabenstellung eingerichtet werden, ist eine altersgemischte Zusammensetzung des zumeist interdisziplinären Teams von Vorteil. Wenn Ältere in diese Gruppen eingebunden werden, gibt es häufig schneller Antworten auf die Fragen: „Wie wurde das früher gelöst?“ oder „Wer hat hier Spezialwissen?“ Auf Grund ihrer beruflichen Erfahrung haben Ältere häufig die ausschlaggebenden Ideen und kennen auch die möglichen falschen Wege. „Projekt-Teams aus Jüngeren und Älteren schaffen mehr Effizienz, Planungsfehler können leichter vermieden werden.“ (BDA, S. 27)

Die Ergebnisse einer aktuellen empirischen Studie weisen darauf hin, dass ältere Mitarbeiter insbesondere bei komplexen Aufgabenstellungen wertvolle Ressourcen wie Erfahrung und Urteilsvermögen in Arbeitsgruppen einbringen können, die die Gesamtarbeitsleistung verbessern. Wenn es um die Bearbeitung von Routineaufgaben geht, besteht zwischen der Altersheterogenität eines Teams und der Arbeitsleistung kein Zusammenhang (vgl. Neubach et al.).

Wir denken, dass die Personalkosten keinen Anlass geben, auf die Kompetenzen älterer Mitarbeiter zu verzichten. Die vorzeitige Ausgliederung Älterer aus den Unternehmen, aber auch eine Einstellungspraxis, die Ältere eher außen vor lässt, macht unter Kostengesichtspunkten keinen Sinn. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis einer Beschäftigung Älterer wird in den meisten betrieblichen Kontexten positiv sein, sehr selten negativ. Verschiedene staatliche Förderprogramme können dazu beitragen, das Verhältnis zu Gunsten Älterer noch zu verbessern.

Personalkosten reduzieren durch Fördermittel

Im Rahmen der Initiative 50plus fördert die Bundesregierung seit 2007 verschiedene Maßnahmen zur Erhöhung der Beschäftigungschancen Älterer. Diese Maßnahmen tragen auf unterschiedliche Weise dazu bei, die Personalkosten der Unternehmen bei der Beschäftigung Älterer zu reduzieren.

Es wurde ein **Kombilohn für Ältere** eingeführt, der dazu beitragen soll, dass ältere Arbeitslose schnell wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden. Deshalb erhalten ältere Arbeitslose, die eine Beschäftigung mit einem niedrigeren Nettoentgelt als vor ihrer Arbeitslosigkeit aufnehmen, einen teilweisen Ausgleich für ihre Lohneinbußen von der Agentur für Arbeit. Arbeitgeber können indirekt davon profitieren, da der Anspruchslohn potenzieller neuer älterer Mitarbeiter reduziert wird und damit geringere Personalkosten entstehen. Im Bewerbungsgespräch sollte der Personalmanager gegebenenfalls ältere Bewerber auf diese Möglichkeit hinweisen.

Im Rahmen der **Eingliederungszuschüsse** wird Arbeitgebern ein zusätzliches Angebot für die Einstellung von älteren Arbeitnehmern gemacht. Die neuen Förderkonditionen sind bezüglich Förderhöhe und -dauer attraktiver, transparenter und verbindlicher gestaltet als bisher. Der Eingliederungszuschuss wird künftig für mindestens ein Jahr und in Höhe von mindestens 30 % der Lohnkosten geleistet. Die Förderhöchstgrenzen liegen bei drei Jahren und 50 %. Der Zuschuss ist bei der zuständigen Agenturen für Arbeit zu beantragen. Sicherlich wird für einen Großteil der Unternehmen bei der Personalauswahl an erster Stelle das Kriterium der Passung des Bewerbers auf die Anforderungen der jeweiligen Stelle stehen und nicht der finanzielle Zuschuss. Durch die Nutzung von Eingliederungszuschüssen können dennoch Personalkosten signifikant reduziert werden. Die frei werdenden Mittel können dann in weitere sinnvolle Investitionen in das Humankapital, zum Beispiel in Trainingsmaßnahmen für Mitarbeiter, fließen.

Da die Beteiligung gerade älterer Mitarbeiter an beruflicher Weiterbildung in Deutschland zu gering ist, fördert die Bundesregierung die **berufliche Weiterbildung älterer Arbeitnehmer**. Die Regelung zur Weiterbildungsförderung älterer Arbeitnehmer in Betrieben (§ 417 Abs. 1 SGB III) wurde erweitert und attraktiver gestaltet. Künftig sollen Beschäftigte bereits ab 45 Jahren und in Betrieben mit weniger als 250 Mitarbeitern Förderleistungen erhalten können. Sie erhalten künftig einen Bildungsgutschein, mit dem sie unter zertifizierten Weiterbildungsangeboten frei wählen können. Voraussetzung ist jedoch, dass der Arbeitgeber während der Qualifizierung Arbeitsentgelt zahlt und die Weiterbildung Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die über reine arbeitsplatzbezogene Anpassungsfortbildungen hinausgehen. (Auch für gering qualifizierte Mitarbeiter kann eine ähnliche Förderung erfolgen.) Durch diese Förderung können zumindest für Teile der Belegschaft indirekte Personalkosten für notwendige Qualifizierungsmaßnahmen reduziert werden. Dabei ist aber auch klar, dass die Kosten durch den Personalausfall in der Regel einen größeren Anteil an den gesamten Qualifizierungskosten ausmachen, als die direkten Kosten für Trainerhonorare, Teilnahmegebühren, Schulungsunterlagen etc. Dennoch sollten gerade Führungskräfte und Personalentwickler in kleinen und mittelständischen Unternehmen diese Möglichkeit der Entlastung ihres Weiterbildungsbudgets kennen und nutzen.

Mit dem Programm „Perspektive 50plus – **Beschäftigungspakte** für Ältere in den Regionen“ werden 62 innovative Regionalprojekte zur Vermittlung von älteren Arbeitsuchenden durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert. Diese Projekte bieten häufig weitere kostenlose Unterstützungs- und Beratungsleistungen für Unternehmen, beispielsweise im Bereich der Personalbeschaffung und -vorauswahl, an. Interessierte Unternehmen sollten mit den Projektakteuren vor Ort Kontakt aufnehmen (www.perspektive50plus.de).

Ältere Mitarbeiter - Es rechnet sich!

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Argument, ältere Mitarbeiter würden zu hohe Personalkosten verursachen, in den meisten betrieblichen Kontexten nicht stichhaltig ist. Insbesondere wenn man neben den Personalkosten im engeren Sinne auch die Aktions- und Reaktionskosten im Personalbereich und den Nutzen, der durch die Ausschöpfung der Potenziale älterer Mitarbeiter entsteht, mit ins Kalkül zieht. Existierende staatliche Förderprogramme können dazu beitragen die Beschäftigung Älterer noch attraktiver zu machen. Unternehmen können auch mit alternden Belegschaften wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie die

Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Mitarbeiter sinnvoll kombinieren und pflegen. Die Mitarbeiter selbst sind gleichsam aufgerufen, in allen Altersstufen ihren Beitrag zum Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu leisten, in dem sie beispielsweise Weiterbildungsmöglichkeiten wahrnehmen und Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements nutzen.

Autor:

Dieter Stöbel, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH, Nürnberg, stoessel.dieter@f-bb.de, Tel.: 0911-27779-377, www.f-bb.de

Literatur

- Bellmann, L./Kistler, E./Wahse, J. (2003): Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. B 20/ 2003, S. 26-34
- Börsch-Supan, A./Düzgün, I./Weiss, M. (2005): Altern und Produktivität: Zum Stand der Forschung. mea - Discussion Paper Series 73-2005. Download am 09.09.2007: www.mea.uni-mannheim.de
- Buck, H./Kistler, E./Mendius, H. G. (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit
- BDA (2003): Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfaden für Unternehmer. 2. Auflage
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006): Initiative 50plus. Eckpunkte zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und der Beschäftigungschancen älterer Menschen in Deutschland. Material zur Information vom 13.09.2006. Download am 08.01.2007: www.erfahrung-ist-zukunft.de
- Koller, B./Gruber, H. (2001): Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 34. Jg. 2001 Heft 4
- Korsch, N./Springer, A. (2007): Gesundheitscoaching als Kostensenker. In: Personalwirtschaft 01/2007, S. 26-29
- Kruse, A./Packebusch, L. (2007): Altern(s)gerechte Arbeitsgestaltung. In: Zimolong, B./Konrad, U.: Ingenieurpsychologie. Reihe Enzyklopädie der Psychologie. Hogrefe
- Leibold, M./Voelpel, S. (2006): Managing the Aging Workforce. Challenges and Solutions. Publicis/Wiley, Erlangen
- Neubach, B./Roth, C./Wegge, J./Schmidt, K.-H. (2006): Alt und Jung in einem Team – wie wirkt sich Altersdiversität auf die Arbeitsleistung aus? In: Wirtschaftspsychologie aktuell 04/2006, S. 37-40
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement. 5. Auflage. Verlag Vahlen
- Towers Perrin (2005): The Business Case for Workers Age 50+: Planning for Tomorrow's Talent Needs in Today's Competitive Environment. A Report for AARP Prepared by Towers Perrin. Download am 25.02.2007: www.aarp.org
- Weber, T. (2007): Befristung: Wieder mit Fallstricken. In: personalmagazin, Heft 6/2007