

Sahra Schnekker / Andreas Kremla

Generationenmanagement – Erwartungen der MitarbeiterInnen an ihr Unternehmen

126 - Gesundheitliche Chancengerechtigkeit – Brücken bilden für Gesundheit und Lebensqualität vulnerabler Gruppen im österreichischen Kontext

Abstract

Die demographische Entwicklung Österreichs verursacht erhebliche Veränderungen des Arbeitsmarktes. Die erwerbswirtschaftliche Zusammenarbeit erstreckt sich künftig über mehrere Generationen, was an unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen der Belegschaft gekoppelt ist. Durch die Einführung eines betrieblichen Generationenmanagements kann den damit einhergehenden Problemen entgegengewirkt werden. Betriebliches Generationenmanagement umfasst die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit aller ArbeitnehmerInnen durch den Einsatz bestimmter betrieblicher Maßnahmen. Bislang werden in arbeitsmarktpolitischen Förderprojekten und Initiativen UnternehmerInnen zu diesem sehr jungen Thema sensibilisiert. In der vorliegenden Arbeit wurde nun untersucht, ob sich die von Unternehmen bisher eingesetzten Maßnahmen positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken und ob diese den MitarbeiterInnenerwartungen gerecht werden. Dazu wurde eine quantitative Fragebogenstudie eingesetzt, an der MitarbeiterInnen aus sieben Unternehmen teilnahmen. Zum Großteil stützen die Ergebnisse dieser Arbeit die positive Wirkung eines proaktiven Einsatzes von Generationenmanagement auf die Arbeitszufriedenheit. Obwohl viele MitarbeiterInnen nicht wissen, dass die gesetzten Maßnahmen dem Generationenmanagement zuzurechnen sind, werden sie dennoch (bewusst) wahrgenommen. MitarbeiterInnen sind mit der Umsetzung bzw. der Nichtumsetzung der Maßnahmen zufrieden, daher können sie ihren Erwartungen (derzeit noch) gerecht werden.

Keywords:

Generationenmanagement, Arbeitsfähigkeit, Alternsmanagement, Altersmanagement, Arbeitszufriedenheit, MitarbeiterInnenzufriedenheit, demographischer Wandel

Angesichts des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Veränderung der Bevölkerungsstruktur wird sich die Gruppe der Erwerbstätigen in Österreich stetig reduzieren. Ein rückläufiges Bevölkerungswachstum sowie das Absinken der Geburtenrate stellen zwei kritische arbeitsmarktpolitische Trends dar (Statistik Austria 2012: 53). Schlagzeilen wie „Wie sicher ist unsere Pension?“, sind in der Medienlandschaft seit einigen Jahren keine Ausnahme mehr. Um das österreichische Pensionssystem aufrecht zu erhalten, werden staatsseitig die Erwerbsphasen verlängert. Dies bedeutet aus dem betrieblichen Gesichtspunkt eine Verlängerung der Dauer der Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen und somit eine Parallelität von unterschiedlichen Werten, Vorstellungen und Ansprü-

chen, denen Unternehmen im Rahmen des Generationenmanagements zukünftig gerecht werden müssen (Klaffke / Schwarzenbart 2013: 44; Oertel 2007a: 78 ff.).

Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit sowie die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen bilden dabei die Basis für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens (Ilmarinen / Rantanen 1999: 21 ff.). Betriebe können dazu proaktive Maßnahmen im Bereich Generationenmanagement setzen. Diese betreffen die Gesundheitskultur, die Personal- und Karriereentwicklung, die Arbeitszeitenkultur, die Arbeitswelten-gestaltung, die adäquate Führung der Generationen, sowie verantwortungsbewusstes Trennungsma-nagement (Klaffke 2014a: 135 ff.). Damit diese Maßnahmen (weiter-)entwickelt werden können, ergibt sich die zentrale Fragestellung: „Wie wirken sich betriebliche Maßnahmen zum Generationenma-nagement auf die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen aus und können die Unternehmen den Erwar-tungen ihrer MitarbeiterInnen gerecht werden?“

2.1. Fünf verschiedene Generationen in einem Büro

Verschiedene Forschungsergebnisse unterstreichen die Besonderheit von Generationeneffekten (Klaffke / Schwarzenbart 2013: 45). Um Einstellungen und Arbeitsverhalten der verschiedenen Gene-rationen zu identifizieren, wird in der Literatur auf die Einteilung von Generationen-Clustern zurückge-griffen. Dabei wird hier – entgegen vieler Forschungsarbeiten (z.B. Oertel 2007b: 27) – nicht auf die US-amerikanische Generationengliederung, sondern aufgrund der gemeinsamen gesellschaftsge-schichtlichen Vergangenheit auf die westdeutsche Einteilung (Klaffke 2014b: 11 ff.) verwiesen:

- Nachkriegsgeneration (zirka 1946-1955)
- Baby-Boomer-Generation (zirka 1956-1965)
- Generation X (zirka 1966-1980)
- Millennials/Generation Y (zirka 1981-1995)
- Generation Internet/Generation Z (zirka 1996-heute)

Der Generationengruppierung zufolge befindet sich die Nachkriegsgeneration bereits in ihren letzten Berufsjahren. Ihre Werte sind durch die Ausweitung des Sozialstaats geprägt (Klaffke / Schwarzenbart 2013: 45). Die Babyboomer weisen eine hohe soziale Kompetenz auf und befinden sich derzeit häufig in Führungspositionen (Oertel 2007b: 26). Die Generation X, geprägt durch die Ökonomisierung der Gesellschaft, wünscht sich eine ausgewogene Work-Life-Balance (Klaffke / Schwarzenbart 2013: 45). Die Generation Y, als jüngste Gruppe der derzeitigen ArbeitnehmerInnen, ist für die Berufswelt gut ausgebildet. (Klaffke / Schwarzenbart 2013: 45). Die Daimler-Studie brachte ihren Wunsch der Auto-nomie (z.B. in Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung) hervor (Daimler, 2011 zitiert in Klaffke / Schwarzenbart 2013: 46). Die Generation Z, kurz vor der Berufsauswahl stehend, ist geprägt durch digitale Medien sowie materieller Wohlstand. Ihr weiteres Leben könnte durch Arbeitsplatzunsicherheit ge-formt werden (Klaffke / Schwarzenbart 2013: 45).

2.2. Generationenmanagement – Der Begriff

Im Unternehmenskontext wird Generationenmanagement oft mit den Begriffen „Age Management“, „Altersmanagement“, „Alternsmanagement“ und ähnlichen gleichgesetzt. Dabei unterscheiden sich

diese Begriffe jedoch nur geringfügig. Jedenfalls erweisen sie sich als Sammelbegriffe für diverse Maßnahmen von altersorientierter Personalpolitik und Arbeitsgestaltung mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Unter Arbeitsfähigkeit wird die Summe jener Faktoren verstanden, die es einer Person ermöglichen alle ihr gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen (Ilmarinen / Tempel 2002: 166).

Betriebliches Generationenmanagement soll diese ähnlichen Ansätze mit dem gemeinsamen Ziel des Erhalts der Arbeitsfähigkeit, erst gesamtheitlich erscheinen lassen:

„Generationenmanagement umfasst alle gezielt gesetzten Maßnahmen einer Organisation, welche die erfolgreiche Zusammenarbeit, geprägt durch gegenseitigen Respekt und Wertschätzung aller Altersgruppen, eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung und den Erhalt der Gesundheit aller ArbeitnehmerInnen zum Ziel haben.“

basierend auf Banyai 2014: 15

2.3. Instrumente und praktische Ansätze in Unternehmen

2.3.1. Gesundheitskultur in Organisationen

Physische und psychische Gesundheit formen die Basis für effektives und effizientes Arbeiten. Zwar haben Großunternehmen bereits Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement eingeführt, doch blieben aufgrund des Investitionseinsatzes, die KMUs bis dato oftmals davon unberührt (Klaffke / Bohlayer 2014: 136). Wichtig für ganzheitliches Gesundheitsmanagement ist dabei die Inklusion aller Altersgruppen der Belegschaft (Booz & Company 2011: 12). Hierin liegt der große gesundheitliche Nutzen gelungenen Generationenmanagements bzw. das verschenkte Potenzial betrieblicher Gesundheit, wenn Generationenmanagement vernachlässigt wird. Für eine erfolgreiche Implementierung bedarf es nicht nur betriebspolitischer Voraussetzungen und struktureller sowie planerischer Rahmenbedingungen, sondern auch einer professionellen Durchführung der Kernprozesse Diagnose, Planung, Intervention und Evaluation (Walter et al. 2002: 534 ff.).

2.3.2. Generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung

Einerseits wird hier auf die Unterschiede in Werten und Erwartungen der Generationen, mit dem Ziel, generationsspezifisch ein Angebot zu gestalten verwiesen (Gavartorta 2012). Andererseits hinterfragt bspw. Deal (2007) ob es kulturell und ökonomisch sinnvoll ist, unterschiedliche Modelle der Karriere- und Personalentwicklung anzubieten und ob beim Lernen spezielle Herangehensweisen für jede Generation benötigt werden. Deal (2007) betont, dass anstelle auf eine Generation, auf das Individuum eingegangen werden soll. Weitgehend Einigkeit herrscht über die Verschiedenheiten der Generationen in ihrer Mediennutzung, welche jedenfalls berücksichtigt werden sollen. Nach der Job Characteristics Theorie sollte für die Entstehung von Arbeitszufriedenheit stets ein angemessener Raum für die individuelle Weiterentwicklung vorhanden sein (Hackman / Oldham 1980: 90). Dies gilt für alle Altersgruppen, in der betrieblichen Praxis ist hinsichtlich Training und Weiterbildung jedoch oft eine gläserne Decke festzustellen: Menschen ab einem bestimmten Alter haben erschwerten Zugang. Die erwiesenen Potenziale generationenübergreifenden Lernens bleiben ungenutzt.

2.3.3. Moderne Arbeitszeitkultur

Arbeitszeitmodelle und –kulturen ändern sich aufgrund ökonomischer, sozialer, politischer und technischer Faktoren. Weil sich somit auch Einstellungen, Erwartungen und Ansprüche der MitarbeiterInnen über die Zeit verändern, ist es für UnternehmerInnen von Vorteil, den unterschiedlichen (Generationen-) Wünschen gerecht zu werden (Geisel 2014: 176). Vorteilhaft ist jedenfalls eine Arbeitszeitgestaltung, welche sich an der individuellen Biographie orientiert. Dabei ist Ziel, die unterschiedlichen Interessen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen auszugleichen. Damit sollen eine bessere Wettbewerbsfähigkeit und eine höhere Arbeitsmotivation geschaffen werden, welche deshalb für beide Seiten zu einer „win-win“-Situation führt. Dafür wird eine umfassende Analyse der Arbeitserfordernisse sowie der persönlichen Situation der MitarbeiterInnen benötigt (Hellert 2006: 36).

2.3.4. Generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung

Neue Anforderungen, die vor allem den kommunikativen Austausch betreffen, entstehen an die Arbeitsbürowelt. Heutzutage sollen die neuen Arbeitswelten den verschiedenen Ansprüchen aus den Arbeitsprozessen (z.B. Einzel- vs. Teamarbeit, Kommunikation vs. Konzentration etc.) gerecht werden. Es entscheidet nicht mehr die Produktivität, sondern die Innovationskraft über den wirtschaftlichen Erfolg. Dabei ist auf Rückzugsmöglichkeiten und Gestaltungsfreiraum zu achten. Jedenfalls muss – gerade bei steigender Lebensarbeitszeit – die Arbeitsbürowelt gesund erhaltend wirken (Boch / Konkol 2013: 14 f.). Der Wunsch nach Future-Office Konzepten ist bei den Millennials (Generation Y) besonders ausgeprägt (Daimler zitiert in Klaffke / Schwarzenbart 2013: 46).

2.3.5. Adäquate Führung von fünf Generationen

Eine adäquate Führung verschiedener Generationen erfordert das Eingehen auf Wünsche der MitarbeiterInnen und das Erkennen der Wichtigkeit des wertorientierten Handelns sowie dessen Verankerung in der Organisationskultur. Die Flexibilisierung der Arbeit (z.B. Arbeiten in virtuellen Teams etc.) lässt keinen Platz mehr für autoritäre Führungsweisen zu. Das Schaffen von Vertrauenskulturen gewinnt an Bedeutung (Kast 2014: 228 ff.).

2.3.6. Verantwortungsvolles Trennungsmanagement

Unter dem Begriff „Trennungsmanagement“ lassen sich alle betrieblichen Maßnahmen zum Management von Personalbestandsreduktionen zusammenfassen (Marr / Steiner: 2003: 15). Um wertschätzendes Trennungsmanagement zu integrieren, schlägt Breuer (2014: 255 ff.) vor, die HR-Wertschöpfungskette weiter zu entwickeln. Das gesamte Personalmarketing sowie die Personalauswahl sollen durch Offenheit und klare Kommunikation geprägt sein. Beispielsweise können mit einer offenen Feedback Kultur im besten Fall Trennungsabsichten präventiv entgegen gewirkt werden, mindestens jedoch wird eine notwendige Transparenz über (Leistungs-) Erwartungen geschaffen.

2.4. Arbeitszufriedenheit und Erwartungen

Oertel (2007b: 237) geht davon aus, dass Maßnahmen des Generationenmanagements zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit führen. Sie schlägt vor, mit dem Einsatz von Maßnahmen zum Generatio-

nenmanagement die Effektivität und die Effizienz zu steigern, wobei die soziale Effizienz neben der MitarbeiterInnenmotivation und der MitarbeiterInnenbindung, die Arbeitszufriedenheit betrifft (Oertel, 2007a, S. 236). „*Sie äußert sich in der Erfüllung der Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter und in der Vermeidung von Nachteilen*“ (Oertel 2007b: 236). Neben Effizienzzielen, muss der Grundsatz „Wertschätzung aller MitarbeiterInnen“, die Wertschätzung ihrer Unterschiedlichkeiten sowie ihrer individuellen Hintergründe stets bewahrt werden (Oertel 2007b: 238).

3.1. Erhebungsinstrument

Zur Beantwortung der Fragestellung nach der Auswirkung von Maßnahmen zum Generationenmanagement auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen wurde ein eigener Fragebogen entwickelt. Dieser wurde für die Online-Fragebogenstudie, an der MitarbeiterInnen aus sieben österreichischen Unternehmen (drei Unternehmen aus der Beratungsbranche, eines aus der Gesundheitsbranche, eines aus dem Sicherheitsbereich, eines aus der Bankenbranche sowie eines aus dem Brauereibereich) teilnahmen, im Zeitraum zwischen November 2014 und März 2015 eingesetzt. Mit diesem Erhebungsinstrument sollten betrieblich eingesetzte Maßnahmen zum Generationenmanagement systematisch evaluiert werden. Der Fragebogen wurde in drei Teile gegliedert, wobei neben den demographischen Daten die Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen sowie die Zufriedenheit mit Maßnahmen aus den verschiedenen Teilbereichen des Generationenmanagements (Gesundheitskultur, Personal- und Karriereentwicklung etc.) erhoben wurde. Insbesondere wurde die subjektive Wichtigkeit, die Zufriedenheit, die (bewusste) Wahrnehmung sowie das Wissen der MitarbeiterInnen über die verschiedenen Maßnahmen des Generationenmanagements evaluiert. Zur Überprüfung der Hypothesen wurde SPSS Statistics verwendet. Die Hypothesen wurden mittels Korrelation, Linearer Regression und Test auf Binomialverteilung ausgewertet.

3.2. Stichprobe

Es konnte eine Stichprobengröße von 100 vollständig beantworteten Fragebögen erreicht werden. Von 100 Personen aus sieben Unternehmen, sind 6% in einem Kleinstunternehmen (unter 9 Personen) tätig, 35% in einem Kleinunternehmen (10-49 Personen), 13% arbeiten in einem mittleren Unternehmen (50-249 Personen) und 46% sind in einem Großunternehmen (ab 250 Personen) beschäftigt. Von ihnen führen 2% an, eine Top Managementposition inne zu haben. 15% Personen sind im mittlerem Management tätig, 19% arbeiten im operativem Management, 57% der TeilnehmerInnen geben an, in einer Anstellung ohne Führungsverantwortung zu arbeiten, 5% der ArbeitnehmerInnen haben die Position einer Stabsstelle inne und 2% geben an, PraktikantInnen bzw. WerkstudentInnen zu sein. 60% der TeilnehmerInnen geben an, Vollzeit im Betrieb beschäftigt zu sein, 40% sind Teilzeit tätig.

3.3. Ergebnisse

Die wichtigsten Ergebnisse werden wie folgt hier zusammengefasst:

- Je größer das Unternehmen, desto mehr Maßnahmen zum betrieblichen Generationenmanagement werden vorgenommen.

- Je mehr Methoden zum betrieblichen Generationenmanagement eingesetzt werden, desto höher ist die allgemeine Arbeitszufriedenheit.
- Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen des einzelnen Teilbereichs des Generationenmanagement bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit diesem Teilbereich.
- MitarbeiterInnen nehmen die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zum Generationenmanagement wahr.
- MitarbeiterInnen wissen nicht, dass vom Unternehmen gesetzte Maßnahmen dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.
- Die Mehrheit der MitarbeiterInnen ist derzeit mit der allgemeinen (Nicht-) Umsetzung von Maßnahmen zum Generationenmanagement zufrieden

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in Belegschaften österreichischer Unternehmen sichtlich Bedarf nach konkreten Schritten im Sinne des Generationenmanagements besteht, dem teilweise Rechnung getragen wird, wenngleich oft nur latent, unsystematisch bzw. unterhalb der Wahrnehmungsschwelle.

Die empirische Untersuchung zeigt, dass sich der Einsatz verschiedener Maßnahmen zum Generationenmanagement positiv auf die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen auswirkt. Selbst wenn MitarbeiterInnen die verschiedenen Maßnahmen/Versuche seitens der Unternehmen nicht als solche des Generationenmanagements zuschreiben können, werden die Maßnahmen wahrgenommen und als positiv eingestuft. Derzeit können Unternehmen den Erwartungen ihrer MitarbeiterInnen (noch) gerecht werden. Damit sie allerdings auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben und das Potenzial betrieblicher Gesundheit ausschöpfen, wird es für sie wesentlich sein, sich der verschiedenen Methoden des Generationenmanagements zu bedienen. Nahegelegt wird daher eine Intensivierung der Forschung im deutschsprachigen Raum, insbesondere um konkret wirksame und umsetzbare Maßnahmen zu identifizieren. Um für die Praxis geeignete Methoden für die Evaluierung von Bedürfnissen und Erwartungen bereitzustellen, wird eine forschungsseitige (Weiter-)entwicklung geeigneter Erhebungsinstrumente ebenfalls gefordert.

Um schließlich die MitarbeiterInnenbedürfnisse zu erfassen, sollten diese laufend evaluiert bzw. auch branchen-, berufs- und altersgruppenspezifische beforscht werden. Das Ziel sollte eine gute empirische Grundlage sein, auf deren Basis Unternehmen sich die Umwege des in der betrieblichen Praxis üblichen „Trial and Error“ ersparen. Auf Basis dieser spezifischen Forschungsergebnisse sollten sich gezielt wirksame Maßnahmen des Generationenmanagements setzen lassen, die Benachteiligung vulnerabler Gruppen vermeiden, generationenübergreifende Lern- und Arbeitsprozesse ermöglichen und damit insgesamt zu Motivation, Effizienz und Gesundheit im Betrieb beitragen.

Literaturliste/Quellenverzeichnis:

Banyai, Nicole (2014): Jung & Alt – Alt & Jung. Generationenmanagement - Beratungsansätze im Vergleich. Sammlung, Beschreibung und Vergleich von Beratungsansätzen für Unternehmen im europäischen Raum (unter besonderer Berücksichtigung des deutschsprachigen Sprachraumes). Masterarbeit an der Ferdinand Porsche FernFH.

Boch, Dieter/Konkol Jennifer (2013): Flexible Arbeitswelten. Changemanagement in der Büroplanung. Lessons Learned aus dem Flexible-Office-Netzwerk. Zürich: Hochschulverlag.

Booz & Company (Hg., 2011): Vorteil Vorsorge. Die Rolle der Betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes. München.

Breuer, Per (2014): Vorausschauendes Trennungsmanagement – Faktor der Arbeitgeberattraktivität in flexiblen Arbeitswelten. In: Klaffke, Martin (Hg.). Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer, 245-260.

Deal, Jennifer. J. (2007): Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground. San Francisco: Joseey-Bass.

Gavatorta, Steve (2012): It's a Millennial Thing : That star Millennial is moving up the ladder, so you better learn how to. In: Training & Development, 66. (3.), 58-63.

Geisel, Sophie (2014): Arbeitszeiten flexible gestalten – Herausforderung und Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitenkultur. In: Klaffke, Martin (Hg.). Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer, 175-201.

Hackman, Richard J./Oldham Greg R. (1980): Work redesign. Reading: Addison Wesley.

Hellert, Ulrike (2006): Moderne Arbeitszeitenmodelle versprechen bessere Wettbewerbsfähigkeit und höhere Arbeitsmotivation. Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. In: Themenschwerpunkt Personalführung 12, 36-43.

Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, dass Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA-Verlag.

Ilmarinen, Juhani/Rantanen Jorma (1999): Promotion of Work Ability During Ageing. In: American Journal of industrial medicine supplement 1, 21-23.

Kast, Rudolf (2014): Herausforderung Führung – Führen in der Mehrgenerationengesellschaft. In: Martin Klaffke (Hg.). Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer, 227-244.

Klaffke, Martin (2014a): Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer.

Klaffke, Martin (2014b): Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Klaffke, Martin (Hg.): Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer, 3-25.

Klaffke, Martin/Bohlayer, Carina (2014): Gesundheitsmanagement – Kultur der Gesundheit in Organisationen etablieren. In: Martin Klaffke (Hg.). Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer, 135-157.

Klaffke, Martin/Schwarzenbart, Ursula (2013): Demografie als Chance. In: Personalmagazin 3, 44-47.

Marr, Rainer/Steiner, Karin (2003): Personalabbau in deutschen Unternehmen. Empirische Ergebnisse zu Ursachen, Instrumenten und Folgewirkungen. Wiesbaden: Gabler.

Oertel, Jutta (2007a): Teammanagement in altersdiversen Belegschaften. Gestaltung und Führung von Teams vor dem Hintergrund des Generationenwandels. In: Führung und Organisation 76, 78-84.

Oertel, Jutta (2007b): Generationenmanagement in Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Statistik Austria (2012): Demographisches Jahrbuch 2011. Wien: Verlag Österreich GmbH.

Walter, Uta/Münch, Eckhard/Badura, Bernhard (2002): Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine Investition in das Sozial- und Humankapital. In: WSI Mitteilungen 9, 532-538.