

**Leopold Stieger**

Pionier der Personalentwicklung in Österreich, Unternehmensberater, Gründer der Plattform „Seniors4success“
stieger@seniors4success.at
www.seniors4success.at

„Senior Retention“ – ein neues Personalinstrument.

Oder: Behaltmanagement Älterer – die Chance zur Unternehmensprofilierung

Die Zahl der heute im Einsatz befindlichen Personalinstrumente ist Legion. Aber kein Instrument ist heute im Einsatz, das dem Unternehmen einen deutlichen Vorsprung am Markt sichert. Mit dem x-ten Modell eines Mitarbeitergespräches etc. kann man sich heute nicht mehr profilieren. Man muss sie haben, aber sie sind kein USP mehr.

Keines der heute bekannten Instrumente gibt eine Antwort auf die Frage des Personalentwicklers der oberösterreichischen Firma Leitz in Riedau. Auf der Suche nach einem Berater für einen Workshop, an dem die erweiterte Geschäftsführung teilnehmen wird, hat er dem Autor folgende drei Fragen mit dem Auftrag verbunden:

1. Wie können wir MitarbeiterInnen dazu bringen bzw. bewegen, dass sie länger als bisher im Arbeitsprozess bleiben?
2. Wie schaffen wir es, dass die Arbeitsleistung auch in den letzten Jahren bis zur Pension nicht abfällt?
3. Welche Modelle sind möglich, um auch nach der Pensionierung (fallweise) auf unsere PensionistInnen zugreifen zu können?

Das sind wahrscheinlich die drei wichtigsten Fragen, die Unternehmen im Personalbereich in Zukunft beantworten müssen, wenn sie langfristig am Markt bestehen wollen. Wer eine solche Frage stellt, scheint schon zum Umdenken bereit zu sein. Unternehmen, die keine Überlegung in dieser Richtung anstellen, werden bald vor Problemen stehen, die sie bei etwas Vorausdenken lieber früher gelöst hätten.

Wie ist man in den letzten Jahrzehnten mit Älteren umgegangen?

Jahrelang galt es in der Regel für MitarbeiterInnen als ungemein erstrebenswert, die von Politik und Wirtschaft angebotene Verführung zur Frühpensionierung anzunehmen und auszunützen. Es galt als schick und man handelte fast wie die Lemminge, die

ohne viel zu denken ihre beruflichen Positionen verlassen und dem Traum nachlaufen, so früh als möglich in den langersehnten Himmel, sprich Ruhestand eintreten zu können. Wir kennen alle die Sprüche von MitarbeiterInnen: „In 10, nein in 9 Jahren gehe ich in Pension! Dann wird alles gut. Ich freue mich schon so!“ Für viele war dies – und ist es teilweise auch heute noch – oftmals die stärkste Triebfeder, wenn man mit den beruflichen Herausforderungen nicht richtig zu Rande kam und die Lösung einzig und allein in dieser Flucht sehen konnte.

Und Unternehmen haben nicht anders gehandelt und gedacht. Große und vor allem staatsnahe Unternehmen haben die gebotene Chance dazu genützt, ihren überhöhten Personalstand auf Kosten der Allgemeinheit zu reduzieren und sich dieser MitarbeiterInnen zu entledigen. Da dies vielfach auch dem Ziel der Einzelnen – der langersehnte Himmel – entsprach, waren viele Menschen über diese Handshakes, auch wenn sie nicht immer golden waren, erfreut. Für Unternehmen mit einem erhöhten MitarbeiterInnenstand war dies eine günstige Gelegenheit, nicht lange auswählen und entscheiden zu müssen, wer auf Grund seiner nichterbrachten Leistung das Unternehmen verlassen sollte: man nahm einfach die Älteren, reduzierte so die Alterspyramide von oben herab. Die wirklichen Kosten, die dieses Denken verursacht hatte, waren nicht in der Bilanz des Unternehmens unterzubringen, sondern man konnte sie getrost dem Staat anlasten. Hauptsache, der Personalstand „stimmte“ wieder.

„Wer gut alt werden will, muss früh damit beginnen.“

Haben alle älteren MitarbeiterInnen so gedacht?

Nein, keineswegs, es muss hier unbedingt erwähnt werden, dass nicht alle Menschen über diese oft überraschende Verabschiedung von Beruf und Arbeitsplatz glücklich waren. Für diese Menschen war – und ist es heute noch – sehr schwer, am Arbeitsmarkt eine entsprechende Aufgabe und Position zu erhalten.¹ Wenn nicht sogar fast unmöglich. Noch dazu gibt es in Österreich die sogenannten „Wegfallsbestimmungen“, die besagen, dass jemand vor dem Erreichen des gesetzlichen Pensionsalters 2012 monatlich nur Euro 376,26 verdienen darf. Ein Euro mehr und die ganze ASVG-Pension ist gestrichen. Dieses System ist in der EU einmalig. Während die nordischen Staaten sich freuen, wenn Ältere etwas verdienen, denn dann leisten sie ja wieder Steuerabgaben, sind in anderen Ländern Deckelungssysteme üblich: man darf so viel dazuverdienen, bis durch Rente und Zuverdienst die Höhe des früheren Einkommens erreicht ist. Die boshafte Regelung hat Österreich: ein Euro mehr und sofort entfällt die gesamte Pensionszahlung.

Heute haben die meisten Unternehmen den Personalstand auf das den Anforderungen entsprechende Maß gesenkt. Aber in den Köpfen vieler MitarbeiterInnen blieb der Traum von der Pension bestehen und besteht teilweise heute noch. Was ist der tiefere Grund für diese Sehnsucht? Es ist vermutlich der Gedanke, der von Politik und Gewerkschaft immer wieder vertreten wurde, dass Arbeit Leid sei. Wer das immer wieder hört, glaubt es nach einiger Zeit wohl auch.

Dies ist auch der mögliche Ansatz, hier etwas zu ändern. Denn immer öfter erfährt der Autor in Gesprächen mit Menschen, die bereits in Pension gegangen sind, dass der „wohlverdiente Ruhestand“ nicht mit dem Himmel vergleichbar ist. Aussagen präzisieren dies: „Ich habe zwar alles, was ich brauche, aber es geht mir nicht gut, denn ich stelle fest, dass mich niemand braucht.“ Diese Sinnfrage wird heute öfter als vor einigen Jahren gestellt. Wenn aber jemand einmal in der Pension im „Schwarzen Loch“² gelandet ist, ist es schwer, wieder heraus zu kommen. Da stellen dann viele Menschen fest, dass ihre beruflichen Netze gerissen sind und sie nur ganz schwer Zugang zu sinnstiftenden Tätigkeiten finden können. Die Zeit vor dem Übertritt in den Ruhestand nützen nur ganz wenige, um ihre privaten und beruflichen Netzwerke gezielt zu pflegen. Je mehr dies gelingt, umso mehr Möglichkeiten werden sich auftun.

Was bedeutet Senior Retention?

Senior Retention („Behaltmanagement Älterer“) ist die Summe aller Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, MitarbeiterInnen länger im Unternehmen zu behalten und von ihnen genau das zu erwarten, was sie auf Grund ihrer längeren Berufs- und Lebenserfahrung erst jetzt beherrschen. Es geht darum, sie zu halten und gleichzeitig ihre spezifischen Fähigkeiten zu nützen. Gelingt dies, ist kein Generationenkonflikt zu erwarten. Senior Retention umfasst aber auch alle Bemühungen eines Unternehmens, ehemalige MitarbeiterInnen auch nach ihrer Pensionierung für andere Aufgaben in vielfältiger Form zu nützen. Grundlage dafür ist ein „Neues Bild vom Alter“.

Der stärkste Brain Drain passiert beim Übergang in den Ruhestand

An dieser Grenze versagen in der Regel die betrieblich aufgebauten Tools im Rahmen eines Wissensmanagements, um von ausscheidenden MitarbeiterInnen das von diesen jahrelang gesammelte Know How zu übernehmen bzw. abzuholen. Dies ist bei näherer Betrachtung auch sehr verständlich. Für jede/n ausscheidende/n PensionistIn ist das im Unternehmen angesammelte Wissen Kapital im wahrsten Sinne des Wortes. Und dies soll jemand freiwillig und umfassend in diesem Moment abgeben? Da bleibt den Unternehmen vielfach nur der Ausweg, dieses prekäre Wissen wieder neu zu erfinden. Und je schlechter sich ein/e MitarbeiterIn in dieser Zeit im Unternehmen gefühlt hat, umso dichter schnürt er/sie seinen/ihren Rucksack mit seinem/ihrem Know How und wundert sich beim Abgang, dass kein Vorgesetzter dieses Thema anspricht. Dann fällt die Tür ins Schloss und das Wissen ist weg.³

Die demografische Bombe tickt

Ein Blick auf die einzelnen Lebensphasen eines Menschen zeigt uns ganz deutlich, was in den letzten Jahren passiert ist – und was noch immer nicht zur Kenntnis genommen wird. Wenn wir an unsere Großeltern denken, dann haben wir das klare Bild von drei Lebensphasen vor uns:

1. Die Ausbildungszeit: die Zeit der Jugend. Ziel: etwas zu lernen
2. Der Beruf: die Zeit des Erwachsenseins. Ziel: etwas zu leisten
3. Der Ruhestand: die Zeit der Pension. Ziel: sich von der Arbeit zu erholen

Die Neue Zürcher Zeitung schrieb in diesem Zusammenhang vor einiger Zeit von der „Fragwürdigen Drittelung des Lebens“⁴. Denn diese Drittelung stimmt nicht mehr. Nur wird sie nicht zur Kenntnis genommen. Aus den genannten drei Phasen sind inzwischen vier geworden, wobei die dritte keinen Namen hat, weder für die Personen noch für den Lebensabschnitt. Es gibt keinen Begriff, den diese Zielgruppe stolz als ihre Bezeichnung nennen kann:

1970

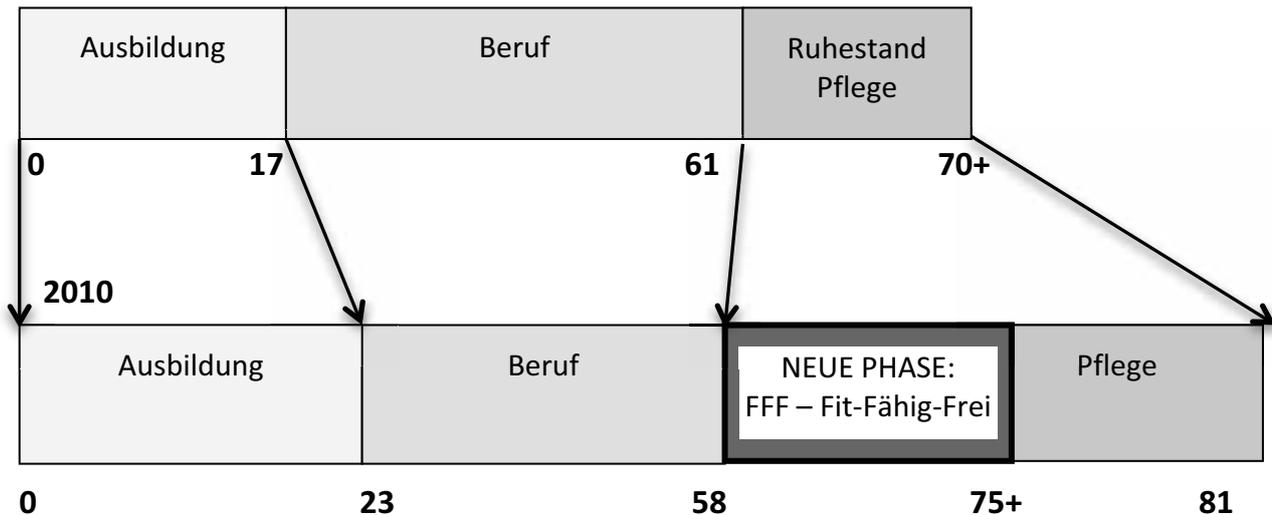


Abb. 1: Die Lebensphasen und ihre Entwicklung

In den 40 Jahren dieser Grafik ist folgendes passiert:

1. Die Ausbildungszeit wurde länger.
2. Die Berufsarbeitszeit (in Jahren) kürzer.
3. Die durchschnittliche Lebenserwartung der Menschen stieg und steigt noch immer rasant. Wir müssen uns bewusst sein, dass alle 3,6 Jahre die Lebenserwartung um ein Jahr steigt, oder drastischer ausgedrückt: alle 24 Stunden wächst unsere Lebenserwartung um 6. Nicht Minuten, sondern Stunden!

In anderen Worten: wir lernen länger, arbeiten weniger und haben eine wesentlich höhere Lebenserwartung. Das ist die tickende Bombe, die von der Einzelperson, den Unternehmen und der Gesellschaft nicht gesehen wird.⁵ Und auf die unsere heutigen PolitikerInnen keine Antwort haben.

Der Fachkräftemangel steht vor der Tür, die Wirtschaft sucht jetzt Fachkräfte

Viele Zeitungen berichten vom bevorstehenden Fachkräftemangel. Während ungelernete bzw. angelernte MitarbeiterInnen noch immer abgebaut werden, werden die Fachkräfte immer rarer. Denn die Bevölkerungspyramide ist schon lange kein Tannenbaum mehr, sondern gleicht eher einer Pinie: der Nachwuchs an jungen, qualifizierten Fachkräften ist ausgedünnt. Lange Zeit hat man das Thema nicht sehr ernst genommen, denn da be-

stand die Hoffnung auf MigrantInnen, die dankbar diese Jobs bei uns übernehmen würden. Das hat sich als Trugschluss herausgestellt. Jetzt versucht man, in finanziell angeschlagenen südlichen EU-Staaten MitarbeiterInnen zu akquirieren. Das wird auf Sprachprobleme, unterschiedliche Ausbildungswege und emotionale Widerstände stoßen. Die einzig wirklich vernünftige Antwort kann eigentlich nur in einem längeren Behalten älterer MitarbeiterInnen liegen. Heute werden sie mit einem umfassenden Wissen entsorgt und dafür wird krampfhaft anderweitig Ersatz gesucht. Unternehmen, denen es gelingt, Ältere länger zu behalten, werden einen Vorsprung haben.

Was machen andere Länder?

Die skandinavischen Länder sind den mitteleuropäischen weit voraus. Auch sie hatten die gleichen Startvoraussetzungen vor einigen Jahren, aber sie haben beherzt und zukunftsorientiert gehandelt und somit das effektive Pensionierungsalter ganz stark erhöht und gleichzeitig – das lässt sich mit unterschiedlichen Systemen praktisch für alle diese Länder sagen – das Länger-Arbeiten in allen Fällen belohnt. In Österreich fehlen diese Anreizsysteme. Noch vor einigen Jahren war das effektive Antrittsalter in Deutschland und Österreich gleich, bei rund 58 Jahren. Aber nach dem Beschluss im deutschen Bundestag, das gesetzliche Rentenalter auf 67 zu erhöhen, ist gleichzeitig auch das durchschnittliche Antrittsalter auf derzeit 62 gestiegen. Daran sieht man, dass es möglich ist, aber dazu braucht es PolitikerInnen, die die Schlupflöcher in eine Frühpension radikal stopfen und es für alle attraktiv machen, länger zu arbeiten. Diese vier Jahre Unterschied zwischen den beiden deutschsprachigen Ländern sind gravierend. Das hat deutliche Auswirkungen auf die Finanzierung der Pensionen, aber auch auf die Verschuldung des Landes.

Warum soll man Ältere noch beschäftigen?

Derzeit orientieren sich Gesellschaft und Unternehmen stets an den Jungen. Was kann ein junger Mensch? In allen diesen Punkten kann ein Älterer auf jeden Fall weniger. Also ist für alle Beobachter offensichtlich, dass mit dem Älterwerden vieles weniger wird. „Can older workers get the job done? Thankfully, yes. Not only are we staying healthy longer, but also, as the industrial age has given way to the information age, our economy has transformed from one based on physical production to one based on knowledge and service.”⁶

Wird auch etwas mehr? Dieser Frage – „*Was wird mit dem Älterwerden mehr?*“ – ist die Plattform Seniors4success nachgegangen. Sie hat 20 Begriffe ausgewählt und die Umfrage online gestellt. TeilnehmerInnen werden eingeladen, aus den 20 Oberbegriffen jene sieben auszuwählen, die ihrer persönlichen Meinung nach im Alter am stärksten wachsen. An dieser Internet-Umfrage haben bisher 1875 Personen teilgenommen. Wer die Befragung mitmacht (<http://www.seniors4success.at/umfrage>), bekommt umgehend das bisherige Ranking auf seinen Bildschirm. Und da sieht man gerade die Fähigkeiten, die Unternehmen ganz besonders nützlich sein könnten, wenn, ja wenn sie es wüssten.

Was wird mit dem Älterwerden mehr?

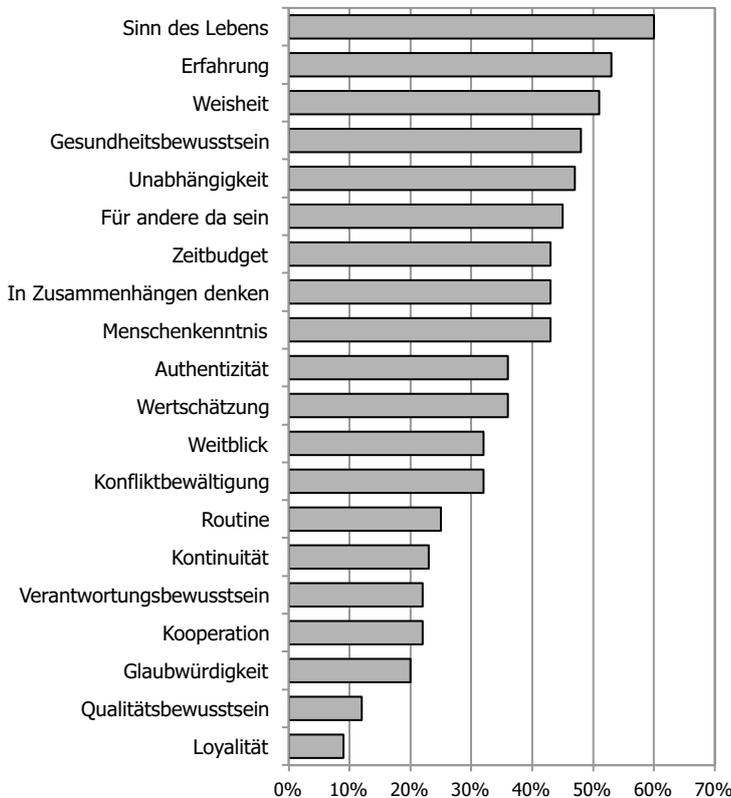


Abb.2: Ranking der Oberbegriffe

Im Vergleich mit den Jungen können Ältere nicht mithalten, aber sie haben ein Recht auf Selbstbewusstsein, denn sie können heute etwas, was sie als Junge nicht konnten. Das beweisen Hirnforscher ganz deutlich: „Man denkt zwar langsamer, aber gründlicher. Denn die Wahrnehmung wird genauer und man bedenkt mehr Einzelheiten.“⁷

Abbildung 2 zeigt das derzeitige Ergebnis der Online-Umfrage und zeigt die Fähigkeiten, Kenntnisse und Eigenschaften, über die speziell Ältere verfügen. Es sind dies Eigenschaften und Potenziale, die sie als Junge nicht oder in nicht so ausgeprägter Form besitzen haben.

Wenn Unternehmen nun gerade diese Fähigkeiten ansehen, dann

müssen sie erkennen, dass es sich lohnt, gerade das von den Älteren zu erwarten. Damit wird auch die Gefahr eines Generationenkonflikts geschmälert, weil beide Seiten dadurch immer klarer ihren eigenen Beitrag sehen und einbringen können, statt miteinander wetteifern zu müssen. In der Praxis und in unserer Zeit der Betonung des Jugendlichen werden aber Ältere immer daran gemessen, wie sie die Leistungen der Jüngeren erbringen können. Sie werden meist nicht daran gemessen, was sie heute besonders können und früher nicht so gut konnten.

Ein Beispiel: Die Umfrage zeigt eindeutig, dass das Stichwort „Sinn des Lebens“ an führender Stelle steht. Was bedeutet das in der Praxis? Sie verfügen über die Erkenntnis, worauf es im Leben wirklich ankommt. Sie können aus der Wahrnehmung der Endlichkeit heute anders handeln als früher.

Was muss in einem Unternehmen geschehen, das die Realisierung von Senior Retention anstrebt?

Zwei Stoßrichtungen sind hier erforderlich und eine alleine – wie man oft versucht – genügt nicht. Voraussetzung ist die Beantwortung der beiden folgenden Fragen – und ihre Lösung:

1. Warum wollen die MitarbeiterInnen unseres Unternehmens so früh als möglich in den „wohlverdienten Ruhestand“ eintreten?

Der wahrscheinlich meistgenannte Grund für ein möglichst frühes Ausscheiden ist die konkrete Arbeitssituation. Immer wieder klagen Menschen, dass es keine Freude macht, in diesem Unternehmen zu arbeiten. Solange diese Ansichten bestehen – ob begründet oder nicht – gibt es keine Maßnahme, mit der man Menschen länger binden kann. Wenn Arbeit nur als Leid betrachtet wird, dann stimmt etwas im Unternehmen nicht oder nicht mehr: Da gibt es nur die Flucht weg vom Arbeitsplatz.

Die Umfrage zeigt klar: An letzter Stelle, also mit den wenigsten bejahenden Antworten, steht das Stichwort „Loyalität“: Identifikation mit Arbeit und Unternehmen.

Nur 9 % aller Befragten haben diesen Begriff unter ihre sieben wichtigsten, am stärksten wachsenden gereiht. Das könnte Unternehmen zu denken geben, wenn man wirklich will, dass Ältere länger und mit Freude im Arbeitsleben bleiben.

„Die Jungen laufen schneller – die Älteren kennen die Abkürzungen.“

Deshalb kommen Unternehmen, die es mit „Senior Retention“⁸ ernst meinen, nicht darum herum, den Grad der Freude an der Arbeit zu erhöhen, die Missstände auszumerzen, Engagement zu belohnen, auf die Probleme der MitarbeiterInnen zu hören und einzugehen. Das ist Personalentwicklung in ihrem wahrsten Sinne und hat nichts zu tun mit der oft verwendeten Ersatzkultur des Defizitdenkens. Wo Potenzialorientierung stattfindet, werden die MitarbeiterInnen von selbst Bindung suchen und pflegen.

Praxisbericht

Einige Wochen nach dem genannten Workshop für Leitz berichtet Mag. Gumpinger, Personalentwickler, was inzwischen geschehen ist:

- Bei (manchen) Stellenausschreibungen weisen wir jetzt darauf hin, dass BewerberInnen 50plus gesucht sind.
- Wir sind gerade dabei, nach Tätigkeiten („Pensionistenpool“) zu suchen, die von Leitz-PensionistInnen erledigt werden könnten.
- Wir beginnen mit einer zielgruppenorientierten Personalentwicklung, die auf die noch zu erhebenden Bedürfnisse der drei Mitarbeitergruppen – also auch der älteren - ausgerichtet ist.
- Wir erweitern die Bibliothek mit Büchern laut Literaturempfehlungen.
- Wir übersiedeln die Bibliothek von der Geschäftsleitungsebene in einen für die MitarbeiterInnen leichter zugänglichen Bereich bei den Schulungsräumen, verzichten auf Entlehnungsformalitäten und vertrauen auf die Ehrlichkeit der MitarbeiterInnen.
- Wir werden bei künftigen Pensionierungen die Betroffenen fragen, ob sie nicht doch noch bleiben wollen (wenn wir das wollen).

Klar ist uns, dass diese Aktivitäten für die MitarbeiterInnen 50plus nicht zulasten von jüngeren MitarbeiterInnen geschehen dürfen.

2. Welche Maßnahmen und Aktionen sind zu setzen, um MitarbeiterInnen zu zeigen, dass ältere Menschen im Unternehmen Chancen haben und gebraucht werden?

Es geht um eine Grundeinstellung für diesen „Change of Mind“ rund um das Thema Alter. Dazu können einzelne konkrete Schritte – wie in der Übersicht dargestellt – in der Regel nützlich sein, damit der Prozess gelingen kann. Es genügt nicht, einfach im Unternehmen eine zusätzliche Taskforce ins Leben zu rufen, um das Behaltemanagement zu gestalten. Es ist zweifelsohne nur dann wirklich realistisch, wenn MitarbeiterInnen dabei mitwirken, die von diesem Thema auch betroffen sind.⁹ Betroffen sein heißt nicht, zur bestimmten Altersklasse zu gehören, sondern es heißt, aus der eigenen Betroffenheit, wie die Zukunft in der Pension aussehen wird, zu handeln und einen Weg zu entwickeln, wie dies auch anderen im Unternehmen gelingen kann. Diese Betroffenheit kann wohl nur im Rahmen eines Seminars oder einer Coaching-Situation gelingen. Es ist dies nicht ein rationaler Vorgang, sondern eine Bewusstseinsbildung.

i Die einzelnen Schritte zur Einführung von „Senior Retention“

Aus der Fülle notwendiger und möglicher Instrumente finden Sie nachfolgend eine kleine Auswahl. Ihr Einsatz bzw. ihre Auswahl hängt mit der individuellen Situation jedes Unternehmens zusammen:

- Datenerhebung in Bezug auf relevante Firmendaten über den Altersaufbau etc.
- Informationsveranstaltungen, Vorträge, Seminarangebote zur Information der Zielgruppe, die in absehbarer Zeit in Pension geht.
- Arbeitsgruppen, um besser die wachsenden Fähigkeiten Älterer zu nützen und die Unterschiede, was Jüngere und Ältere in ihren Leistungen unterscheidet, „auf den Tisch zu bringen“.
- Aufbau eines Mentorensystems, um Übergangsformen und Übergabeformen von Wissen und Erfahrung an NachfolgerInnen zu sichern.
- Vertragliche Formen zur weiteren Nutzung Ehemaliger: Arbeitsrechtliche und entlohnungstechnische Fragen müssen entsprechend der Gesetzeslage kreativ geklärt werden.
- Weiterbildungsprogramme für Ältere: gezielt entsprechende Seminare und Trainings auswählen und nützen.
- Spezielles Seminarangebot für die ressourcenorientierte Planung des Übergangs in die Pension: Hilfe zur Vorbereitung auf den neuen Lebensabschnitt.
- Aufbau einer benutzerfreundlichen Handbibliothek.
- Bildung eines Forums, einer Plattform, einer Firma, um später Angebote an das Unternehmen stellen und Anfragen bewältigen zu können.
- In den unternehmenseigenen Führungskräfte-Programmen den Umgang und die Führung Älterer besonders berücksichtigen.
- Kommunikationsstruktur mit dem Unternehmen: Klärung aller Instrumente und Technologien, um Informationsaustausch sicherzustellen.
- Die richtige Nutzung Beschäftigter und Ehemaliger miteinander kombinieren und Konkurrenzverhältnisse vermeiden.

Stets ist bei allen Maßnahmen die Win-Win-Situation im Auge zu behalten: es muss für das Unternehmen und für die MitarbeiterInnen – ob vor oder nach der Pensionierung – von Vorteil sein, einen Gewinn darstellen.

Wie kann heute ein Unternehmen Aufmerksamkeit im Personalbereich durch den Einsatz spezieller Instrumente und Methoden gewinnen? An sich ist dies heute sehr schwierig, weil die üblichen Personalinstrumente sich oft nur minimal voneinander unterscheiden. Aber wenn ein Unternehmen heute „*Senior Retention*“ einführt, wird es Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit erzielen und viele Unternehmen werden kommen bzw. anfragen, was geschehen ist und was man tun muss, um damit erfolgreich zu sein. Wenn es ein Unternehmen nur der Marktattraktivität wegen täte, würde es sich auch lohnen, umso mehr, wenn dahinter eine eigene Überzeugung der Unternehmensleitung steht.

Literatur

-
- ¹ Stieger L. in Die Presse, 21.2.2012. Wir werden in Zukunft länger arbeiten – aber was und wie?
 - ² Stieger L. in Die Presse, 25.6.2012. Der tiefe Sturz der Männer ins schwarze Loch der Pension
 - ³ Stieger L. in Paierl, & Heingärtner (o.J.). Reformen ohne Tabu. Unternehmen werden mit Älteren anders umgehen müssen, bevor es weh tut: 67.
 - ⁴ Neue Züricher Zeitung, 30.7.2011. Die fragwürdige Drittelung des Lebens.
 - ⁵ Akademiegruppe Altern in Deutschland 2009. Nova acta Leopoldina. Empfehlungen Seite 32ff. Stuttgart.
 - ⁶ Dychtwald, K., & Kadlec, D.J. 2005. The Power Years. Wiley: 95.
 - ⁷ Pöppel, E., & Wagner, B. 2010. Je älter desto besser: Überraschende Erkenntnisse aus der Hirnforschung. Gräfe und Unzer Verlag: 75.
 - ⁸ Bauer, K. in KarrierenStandard, 19.1.2008. Gefragt: „Senior Retention“. K1.
 - ⁹ Deller, J., Hausmann, E., & Kern, . 2008. Personalmanagement im demographischen Wandel. Demografiemanagement praxisnah: Handlungsansätze für den gesamten Personalprozess. Springer Verlag: 16.

Angaben zum Autor

Dkfm. Dr. Leopold Stieger gilt als Pionier der Personalentwicklung in Österreich. Nach seiner Promotion an der Hochschule für Welthandel mit dem Dissertationsthema „Personalplanung als unternehmerische Aufgabe“ wurde er Leiter der betriebswirtschaftlichen Abteilung des Österreichischen Zentrums für Produktivität und Wirtschaftlichkeit. Im Jahre 1972 machte er sich selbständig und gründete die „Gesellschaft für Personalentwicklung GmbH“, die er im Jahre 2004 seinen Söhnen übergab. Seit diesem Zeitpunkt widmet er sich der Zielgruppe „Menschen rund um die Pensionierung“ und gründete die Plattform Seniors4success: www.seniors4success.at. Er begleitet Personen und Unternehmen beim wohl gravierendsten Übergang im Leben eines Menschen, dem Übergang von der zweiten zur dritten Lebensphase. Ziel seines Wirkens war und ist es immer, Menschen anzuregen, die eigenen Potenziale zu erkennen und zu nützen, Potenzialentwicklung zu betreiben. Der Gedanke der „Selbstentwicklung“ zieht sich durch alle seine Aktivitäten.