

Weiterbildung für die Älteren im Betrieb

(Brigitte Geldermann)

Bisher waren Beschäftigte über 50 in den Unternehmen eine Minderheit, über 60-Jährige die Ausnahme [1]. Der Abbau gesetzlicher Regelungen der Frühverrentung und die Bevölkerungsentwicklung werden aber in wenigen Jahren dafür sorgen, dass die 50- bis 65-Jährigen einen großen Anteil an den Belegschaften ausmachen. Ihre Produktivität und Kreativität wird für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens mit ausschlaggebend sein.

In den Personalabteilungen liegen kaum Erfahrungen vor, was die Weiterbildung von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betrifft. Die verantwortlichen Manager haben sie in der Regel nicht als eigene Zielgruppe im Blick. Die typische Aussage: „Wir behandeln alle gleich“ zeigt, dass **besondere** Belange ignoriert werden. Es könnte aber lohnend – im wörtlichen Sinn – sein, sich einmal zu fragen, ob die Älteren nicht eine eigene Zielgruppe darstellen, auf die mit spezifischen Konzepten eingegangen werden muss.

Man muss heute kaum mehr betonen, dass die Leistungsfähigkeit und die Lernfähigkeit nicht durch das natürliche Altern abnehmen, jedenfalls bis weit in das siebte Lebensjahrzehnt hinein. Senioren, die Marathon laufen und Universitäten besuchen sind dafür ebenso Beleg wie betagte Wissenschaftler oder Staatspräsidenten. Offenbar ist es der bisherige Berufsverlauf, der darüber entscheidet, was man jenseits der 50 noch leisten und lernen kann oder auch will.

Ältere als Zielgruppe der Weiterbildung

Qualifikationsrückstand

Befasst man sich als Unternehmensleitung mit dem Gedanken, künftig eine große Anzahl Älterer im Personalbestand zu haben, so wird eines der ersten Bedenken sein, dass diese Personen nicht über die aktuellen Qualifikationen verfügen, die Jüngere aus der Ausbildung mitbringen. Dies ist das Resultat der bisherigen Praxis, Technologiezyklen über das Personal abzuwickeln, also mit einer veraltenden Maschinerie auch die Qualifikationen der daran beschäftigten Personen veralten zu lassen und für neue Anlagen jüngere Kräfte neu einzustellen. Dass diese Strategie mit der Verlängerung der Beschäftigungsdauer und der weiteren Beschleunigung des technischen Wandels nicht mehr aufgeht und nicht weiter verfolgt werden kann, ist klar. Für die heutige erste Generation derjenigen, die voraussichtlich bis 65 arbeiten werden, dürfte dieser Qualifikationsrückstand ein Faktum sein. Dieser betrifft nicht nur technische Fachkenntnisse sondern auch die mit den neuen Formen der Arbeitsorganisation einhergehenden „Schlüsselkompetenzen“. Manch alt gedienter Meister ist mit den Präsentations- und Moderationstechniken nicht vertraut, mit denen die Auszubildenden schon sozialisiert werden. Kenntnisse des Projektmanagements werden heute auch auf den unteren Hierarchieebenen verlangt, und die Medienkompetenz wird heute als „vierte Kulturtechnik“ mit Lesen, Schreiben und Rechnen gleichgesetzt. Daneben haben Sprachkenntnisse an Bedeutung gewonnen, die früher selbst bei Führungskräften nicht vorausgesetzt wurden. Die neue Zielgruppe bedeutet also für die betriebliche Weiterbildung, solche Lücken ausfindig zu machen und den Nachholbedarf möglichst zu decken.

Lernentwöhnung

Auch auf die Fehler der Vergangenheit zurückzuführen ist das Problem, dass mit dem Abstand zur Erstausbildung eine Lernentwöhnung bei vielen Älteren eingetreten ist. Sei es, dass sie nur die eigene Lernfähigkeit gering schätzen („Ich kann mir nicht mehr soviel merken wie die Jungen“), sei es, dass ihnen bestimmte Fertigkeiten – Lesen und Verstehen längerer Texte – durch Nicht-Gebrauch abhanden gekommen sind. Neuere Untersuchungen [2] bestätigen, dass die Lernkompetenz sehr wesentlich von einer lernförderlichen Arbeitsumgebung abhängt. Umgekehrt lässt sich folgern, dass die jahrelange Ausübung monotoner Teiltätigkeiten, für die Mitdenken nicht verlangt war, die Lernfähigkeit nicht begünstigen.

Lernen wird darüber hinaus oft mit Schule und entsprechenden negativen Erfahrungen gleichgesetzt und abgelehnt.

Betriebliche Weiterbildung wird auf diese Situation mit niedrighschwelligem Angeboten fern vom schulischen Muster reagieren müssen.

Saturierung/Resignation

Es gibt Untersuchungen [3], nach denen mit zunehmendem Alter eine gewisse Beharrungstendenz einsetzt: Die Fluktuationsneigung sinkt, die Zufriedenheit mit der einmal erreichten Karrierestufe wächst – auch notgedrungen mangels weiterer Perspektiven. Die Festigung des privaten Umfelds – Familie, Haus – setzt der Mobilität Grenzen und relativiert die Bemühungen um berufliches Fortkommen. Dies wird vor allem bei Führungskräften bemerkt und hat zu einer Reihe von Programmen größerer Unternehmen [4] für die etwa 45-Jährigen geführt, die der Standortbestimmung und Motivierung dienen.

Aber auch für die unteren Ränge wird von Unternehmensseite ein Nachlassen der Weiterbildungsmotivation und -beteiligung konstatiert. Die Beschäftigten, die sich keine Verbesserung ausrechnen, sind weniger bereit, die Extra-Anstrengung des Lernens auf sich zu nehmen. Die Personalverantwortlichen wünschen sich ein höheres Engagement auch ohne Honorierung.

Langfristig geht es hier darum, Perspektiven auch jenseits der klassischen Hierarchiestufen zu schaffen, für die sich Lernen noch lohnt. Schon kurzfristig aber auch um Angebote, die für sich interessant und attraktiv sind und keine, oder nur geringe, zusätzliche Belastung zum Arbeitsalltag darstellen.

Widerstand gegen die Lernzumutung

Die heute Älteren sind weder praktisch an kontinuierliche Weiterbildung gewöhnt, noch haben sie die Konzepte vom „lebenslangen Lernen“, die heute in aller Munde sind, so verinnerlicht. Lernen bedeutet für sie häufig noch die Vorbereitung für den Beruf, mit dessen Ausübung man einen kompetenten Status erreicht hat. Die Herrenjahre folgen auf die Lehrjahre, und man lässt sich nicht zum Lehrling zurückstufen. Lernen bedeutet immer auch, dass die Gültigkeit vorhandenen Wissens oder Könnens bestritten wird und stellt daher für einen Erwachsenen immer eine Zumutung dar. In jedem Betrieb kursiert eine Anekdote von dem Arbeiter, der zu Lasten der eigenen Gesundheit den Beweis führt, dass die alte Maschine – und seine Spezial-

kenntnis ihrer „Macken“ – der neuen, da kompliziert und störungsanfällig – überlegen ist. Die neue Maschine bedeutet für ihn den Verlust seines über Jahre erworbenen Expertenwissens und die Rückstufung zum Anfänger, ein keineswegs nur psychologisches Problem.

Betriebliche Weiterbildung kann die Voraussetzungen berücksichtigen, die die heute Älteren aus ihrer bisherigen Biografie mitbringen, aber sie kann sicher nicht alle Probleme lösen.

Widerstände gegen die Lernzumutung kann es auch bei Jüngeren geben. Als Sondergruppe der Weiterbildung werden die Älteren mit ihrer wachsenden Präsenz in den Unternehmen und mit der Umsetzung von Konzepten des lebenslangen Lernens immer weniger eine Rolle spielen.

Alternsgerechtes Lernen

Generationenunterschiede innerhalb einer Belegschaft wird es wohl immer geben, und es ist durchaus fraglich, ob sie unbedingt nivelliert werden müssen. Für die heute Älteren gilt, dass sie zum Teil gegenüber den Jüngeren in Rückstand geraten sind: in fachlicher wie in methodischer Hinsicht (Lernkompetenz). Diese Defizite möglichst auszugleichen ist die eine Aufgabe der betrieblichen Bildung. Die andere, mit weit größerer strategischer Bedeutung ist die Einführung des kontinuierlichen Lernens während des ganzen Berufsverlaufs, so dass ältere gegenüber jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erst gar nicht in Rückstand geraten. Dies ist natürlich nicht nur eine betriebliche Aufgabe, sondern geht sowohl das öffentliche Bildungswesen wie die privaten Bildungseinrichtungen und nicht zuletzt auch die Menschen selbst an. An dieser Stelle geht es jedoch darum, Handlungsansätze für den betrieblichen Kontext aufzuzeigen.

Alternsgerechtes Lernen bedeutet nicht eine Didaktik nur für Ältere, sondern die Verzahnung des Lernens mit dem Berufsverlauf durch geeignete Methoden und Arrangements, so dass mit dem Altern nicht zugleich die Qualifikation veraltet. Ein solches Lernen und demzufolge auch Lehren muss sich von der berufsvorbereitenden Ausbildung von Jugendlichen unterscheiden, die durch Lernen auf Vorrat für eine Anwendung, die erst später kommt, charakterisiert ist.

Lernen von berufstätigen Erwachsenen baut dagegen auf einem vorhandenen Kenntnisstand auf und erweitert oder korrigiert ihn. Die Lernfähigkeit von Erwachsenen ist daher sehr wesentlich an Bedeutsamkeit gebunden. Individuelle Lerngründe entstehen überhaupt erst in Anwendungsbezügen, wenn verfügbare Kompetenzen zur Bewältigung einer Aufgabe nicht ausreichen.[5] Daraus ergibt sich auch die Relevanz der Selbstbestimmung. Wenn „lebenslanges Lernen“ nicht lebenslänglicher Zwang sein soll, durch permanenten Druck durchgesetzt wird, muss es als Erweiterung der eigenen Handlungssouveränität für eigene Intentionen erfahren und praktiziert werden können. Formen des selbst organisierten Lernens, die die Selbstbestimmung im Verhältnis zum Lernen auch im eigentlichen Lernarrangement spiegeln, bieten sich daher besonders an.

Aus Gründen der praktischen Handhabbarkeit und ökonomischen Realisierung geht es darüber hinaus darum, eine sich weitgehend selbst tragende Lernkultur und -organisation zu etablieren, die

– den Aufwand für pädagogisches Personal in Grenzen hält und

– sich an die vielfältigen individuellen Voraussetzungen und Gewohnheiten, die sich im Verlauf eines Berufslebens bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herausbilden, flexibel anschmiegt

Im folgenden wird ein Lernarrangement vorgestellt, das die Keimzelle für eine solche betriebliche Lernorganisation sein kann. Es dient außerdem als Referenzmodell, an dem die Umsetzung erwachsenendidaktischer und damit altersgerechter Prinzipien diskutiert wird.

Das Lernkonzept: Kooperatives Erfahrungslernen im Betrieb

Das Lernkonzept wurde im Rahmen des EQUAL-Projekts AQUA – altersgerechte Qualifizierung gemeinsam mit Betrieben der Region Nürnberg von der bfz Bildungsforschung entwickelt. Es handelt sich um kooperatives Lernen in der Gruppe, wobei sich Selbstlernphasen und von einem Trainer moderierte Workshops abwechseln. Die Gruppe bearbeitet im Sinne des Action Learning ein betriebliches Realprojekt, reflektiert ihr Vorgehen mit Unterstützung des Trainers und erarbeitet sich darüber zusätzliche methodische und Lernkompetenz.

Abbildung 1: didaktisches Arrangement: AQUA-Lernbausteine

((Text_10_Geldermann_Abb1))

Gruppenlernen

Durch die Interaktion in der Gruppe, die Sammlung und Bewertung des Wissens und der Erfahrungen der einzelnen entlang einer gemeinsamen Aufgabe sollen individuelle Lerneffekte erzielt werden. Die Funktion des Lehrenden wird weitgehend ersetzt durch die Kooperation.[6] Die Lehr- Lernbeziehung ist eine zwischen den Gruppenmitgliedern, wobei es keinen exklusiven Expertenstatus gibt. (Dies muss natürlich auch durch die Auswahl der Beteiligten gewährleistet werden.)

Für das „Instruktionsdesign“ bedeutet das, dass es keine fertige Lösung gibt, die von den Lernenden in bestimmten, vorstrukturierten Schritten zu finden ist. Das Ergebnis ist offen, die Prozesse der Vermittlung und Aneignung fallen zusammen. Der Wissenszuwachs wird erwartet einerseits vom fachlichen Austausch untereinander, von gezielten, in der Gruppe verabredeten Recherchen und Erschließung weiterer Quellen und Ressourcen andererseits. Bei letzterem gibt der/die Trainer/in als pädagogisch ausgebildete Person inhaltliche Unterstützung, ansonsten übernimmt er/sie Moderations- und Feedbackfunktion.

Selbst organisiertes Lernen

Die Teilnehmenden bestimmen weitgehend über den Ablauf der Aufgabenbearbeitung, die Häufigkeit und Dauer ihrer Treffen, die Schritte, die sie gehen wollen. Sie sind selbst die Subjekte der Wissensweitergabe untereinander und der Informationsbeschaffung und -bewertung. Die Rahmenbedingungen müssen selbstverständlich mit dem Betrieb abgestimmt werden, denn der Lernprozess findet meistens während

der Arbeitszeit, in den Räumen und mit den Ressourcen des Betriebs statt. Auch bei der Auswahl des zu bearbeitenden Problems werden von der verantwortlichen Führungskraft Vorgaben gemacht, wenn auch die Gruppe die genaue Zielbestimmung selbst vornimmt. Diese weitgehende Selbstbestimmung sorgt dafür, dass der Lernprozess sich an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Teilnehmenden orientiert. Da es sich bei diesen in der Regel um pädagogische Laien handelt, benötigen sie die Unterstützung des Moderators/der Trainerin bei der Strukturierung und vor allem bei der Reflexion ihres Vorgehens unter dem Gesichtspunkt der Lernkompetenzentwicklung.

Lernen aus und für die Praxis

Das Lernkonzept enthält Prinzipien des Action Learning. Gelernt wird nicht nach einem Curriculum, sondern anhand eines Realprojekts, Lernen wird mit Problemlösen verknüpft. Diese Methode ist alternsgerecht, da sie die Bedeutsamkeit für die Teilnehmenden sichert und an ihrem Wissen, ihren Erfahrungen anknüpft. Dabei werden drei Ziele verfolgt:

1. Problemlösung: In Abstimmung mit den Verantwortlichen im Unternehmen wählen die Teilnehmenden ein Problem aus, definieren und strukturieren es als Projekt. Dieses kann größer oder kleiner dimensioniert sein, je nach den Kapazitäten und Ressourcen, die zur Verfügung stehen und den Kompetenzen der Teilnehmenden. Wichtig ist, dass es sich um ein reales und akutes Problem handelt. Das Lernfeld wird aus dem Arbeitsfeld nicht herausgelöst. Der „Ernst“ mit allen Implikationen wie Zeitdruck, Abstimmungsprobleme, Misstrauen bei Kollegen etc. wird bewusst in Kauf genommen. Am Ende steht dafür ein Ergebnis, ein „Erfolg“, der eine ganz andere Relevanz hat als ein individueller Lerneffekt, der sichtbar ist im Unternehmen und anerkannt wird.

Zu beachten ist, dass die Teilnehmenden von dem Problem, das sie bearbeiten auch betroffen sind. Der Einsatz, den sie bringen, darf sich nicht nur für das Unternehmen lohnen, sondern sie müssen sich auch selbst eine Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen davon versprechen. Themen sind zum Beispiel: Die Verbesserung der Abstimmung beim Schichtwechsel, Entwicklung eines Einarbeitungsprogramms für neue Mitarbeiter, Richtlinien für den Umgang mit schwierigen Kunden usw. Das Projekt muss realistisch dimensioniert werden, es darf weder die Kapazitäten noch die Kompetenzen der Beteiligten überfordern.

2. Entwicklung individueller Kompetenzen: Durch die Aufnahme des Wissens der anderen Gruppenmitglieder und durch die gemeinsame Bewertung und Weiterentwicklung vorhandener Wissensbestände tritt der individuelle Lerneffekt ein. Die Teilnehmenden profitieren individuell vom gemeinsam Erarbeiteten. Da der Anwendungsbezug von vornherein gegeben ist, sind Streuverluste und Transferprobleme auf ein Minimum reduziert.

3. Verstärkung der Lernkultur im Unternehmen: Da der Aktionsbereich der Lerngruppe bestimmte betriebliche Abläufe und Bereiche tangiert, zieht das Arrangement zwangsläufig über die Gruppe hinaus weitere Kreise. Bei der Informationsbeschaffung müssen zusätzliche Personen einbezogen werden, der Veränderungsvorschlag muss mit verschiedenen Stellen im Unternehmen geprüft und abgestimmt werden. Die davon betroffenen Personen müssen informiert und eingebunden werden. Das

Lernprojekt wirkt einerseits als praktische Irritation im Betriebsablauf, stellt aber auch ein Angebot zur Mitwirkung für weitere Zielgruppen dar, die zum Mitdenken und Wissensaustausch angeregt werden.

Reflexion

Ein wesentliches Element des Action Learning ist die Reflexion. Wie im Spitzensport die Wettkämpfe im Nachhinein ausgewertet und analysiert werden, werden die Projektschritte in regelmäßigen Reviews, die Bestandteil der Workshops sind, reflektiert und die Ergebnisse als methodisches Inventar festgehalten. Dies entspricht dem Double-loop-Lernen von Argyris: Es führt zur Revision von Handlungsstrategien. Die Ebene des Deutero-Lernens ist für das Lernarrangement zentral. Es geht nicht nur um die Verbesserung von **Handlungsstrategien**, sondern auch um die Explizierung und Verbesserung von **Lernstrategien**.

Bestandteil jeden Workshops ist ein Thema aus dem Bereich Lernen, zu dem der Moderator/die Trainerin inhaltlichen Input gibt. In der Regel werden folgende Inhalte angeboten:

Workshop 1: Problemanalyse und Standortbestimmung

Hier geht es einerseits um die Definition des Praxisprojekts, andererseits aber auch um die persönliche Standortbestimmung der Teilnehmenden. Sie beurteilen ihre eigenen Kompetenzen und bestimmen ihren Lernbedarf.

Workshop 2: Zielbestimmung und Problemlösestrategien

Wieder ist hier das Praxisprojekt Thema, das zum Laufen gebracht werden soll. Darüber hinaus stellt die Trainerin Methoden der Wissensgenerierung vor, die für das Vorhaben nützlich sein können. Die Teilnehmenden legen ihre persönlichen Lernziele fest.

Workshop 3: Überzeugen, präsentieren

Anhand der Vorbereitung einer Präsentation zu Zwischenergebnissen des Projekts für die Betriebsöffentlichkeit werden Methoden der Präsentation und der Argumentation besprochen.

Workshop 4: Kommunikation

Die Weitergabe von Wissen im Betrieb und die Erschließung von Wissen durch Kommunikation sind Themen in dieser Sitzung.

Workshop 5: Bildungsangebote nutzen

Die Auswahl und Beurteilung von „klassischen“ Bildungsangeboten im Rahmen eines konkreten Lernprojekts wird besprochen. Dies ist die Schnittstelle zum betrieblichen Bildungswesen. Das Lernarrangement **Aktives Erfahrungslernen im Betrieb** kann nicht alle Lernbedarfe abdecken. Die Teilnehmenden sollen jedoch besser auf die Nutzung von Bildungsangeboten vorbereitet werden und für sich eventuell eine zusätzliche Lernschleife definieren.

Workshop 6: Lern- und Veränderungserfolg bilanzieren.

Im Rahmen des Abschlussreviews werden noch Methoden der Selbstevaluation des Lernens thematisiert.

Die Phasen des Lernarrangements

Eine Weiterbildungsveranstaltung nach dem Modell „Kurs“ hat in der Regel die Phasen Bedarfsermittlung – Konzeptentwicklung – Dozentenrekrutierung - Teilnehmergewinnung – Planung/Organisation – Durchführung und Evaluation. Ein Lernarrangement, das keinen curricularen Inhalt hat und nicht nur im Betrieb stattfindet, sondern auch in Unternehmensprozesse eingreift, läuft anders ab.

1. Auftragsklärung: Ob die Initiative vom Unternehmen ausgeht oder ob ein externer Anbieter an die Verantwortlichen herantritt, in jedem Fall ist zunächst ein ausführliches Vorgespräch zu führen, das die Modalitäten und Verantwortlichkeiten festlegt: Die mögliche Zusammensetzung der Teilnehmergruppe, die groben Eckpfeiler für das Realprojekt, der zeitliche Ablauf und die Arbeitszeitregelung müssen besprochen werden. Der oder die Verantwortlichen im Betrieb, die für die Lerngruppe und/oder die Moderatoren Ansprechpartner sind, müssen bestimmt werden.
2. Teilnehmergewinnung: Mit der groben Festlegung des Realprojekts ist meist schon eine Vorauswahl von Teilnehmenden verbunden. Da auf jeden Fall eine freiwillige Teilnahme wünschenswert ist, empfiehlt es sich, eine Informationsveranstaltung für einen größeren Kreis durchzuführen, bei der sich Interessierte selbst melden können. Die Durchführenden sind damit auch gefordert, den Nutzen für die Teilnehmenden erklären zu können.
3. Gruppenbildung: Die Teilnehmenden kommen normalerweise nicht nur aus einer Abteilung, manchmal sind auch verschiedene Hierarchieebenen beteiligt. Bei den ersten Treffen müssen die Regeln der Zusammenarbeit und die Rollen, die in der Gruppe evtl. wechselnd verteilt werden, wie Beobachter, Protokollant, Referent etc. festgelegt werden.
4. Vorstrukturierung der moderierten Workshops: Gemeinsam mit der Gruppe muss beim ersten Treffen die Abfolge, die Themen und die Frequenz der Workshops abgestimmt werden.
5. Durchführung: Problembearbeitung und kontinuierliche Evaluation in den Workshops, Input durch Moderatoren und evtl. externe Experten.
6. Information des betrieblichen Umfelds: Schon von Anfang an ist festzulegen, wie nicht nur das Management, sondern auch die weitere Betriebsöffentlichkeit einbezogen und informiert werden soll. Da es sich um einen realen Veränderungsprozess im Betrieb handelt, den die Teilnehmenden bearbeiten, sind sie auf vielfältige Kooperationen angewiesen und dürfen nicht durch Misstrauen bei den Kollegen blockiert werden.
7. Präsentation der erarbeiteten Lösung vor den Verantwortlichen
8. Gemeinsame Bilanzierung des individuellen Lernerfolgs.

Fazit

Die Darstellung des AQUA-Lernarrangements diente dazu, Bildung als kontinuierliche, arbeitsbegleitende Aktivität zu beschreiben. Selbstverständlich werden auch

formalisierte, fachsystematisch aufbereitete Lehrgänge in Zukunft ihren Platz behalten, ein großer Teil des Lernens wird jedoch aus Fragestellungen der Arbeitstätigkeit sich ergeben, die unmittelbar zu Lernanlässen werden. Dieses informelle Lernen bewusst zu machen, zu gestalten und damit aus der Zufälligkeit herauszuführen und zu effektivieren, ist der Sinn einer Infrastruktur des Lernens, die als selbstverständlicher Bestandteil der betrieblichen Arbeitsorganisation alle Hierarchiestufen und Altersgruppen anspricht. Der Zugewinn an methodischem Wissen, den die Teilnehmenden aus der Mitwirkung in solchen Gruppen ziehen, wirkt dem Qualifikationsverlust und der Lernmüdigkeit entgegen und erhöht die Chance, auch im fortgeschrittenen Berufsalter noch neue Kompetenzen zu entwickeln.

Anmerkungen:

[1] Nach dem IAB-Betriebspanel von 2002 beschäftigen nur 60 % der Betriebe Personen über 50. Dabei ist jedoch die große Zahl der Ein-Personen-Betriebe enthalten, die den Prozentsatz nach unten drückt.

[2] Baethge/Baethge-Kinsky

[3] Nienhüser, S. 70

[4] zum Beispiel der Quelle AG, siehe Frank/Ende 2003

[5] vgl. z. B. Faulstich, S. 229

[6] vgl. z. B. Hacker/Skell, S. 322 ff.

Weiterführende Literatur:

Argyris, Ch.: Wissen in Aktion. Klett-Cotta 1997.

Baethge, M. / Baethge-Kinsky, V.: Arbeit – die zweite Chance. Zum Verhältnis von Arbeitserfahrungen und lebenslangem Lernen. In: Kompetenzentwicklung 2002, S. 69 – 140. Waxmann / Münster 2002.

Faulstich, Peter: Weiterbildung. München: R. Oldenbourg Verlag, 2003.

Frank, Karolin / Ende, Verena: Erfahrene Leistungsträger im Fokus der Personalentwicklung. In: Schwuchow, Karlheinz / Gutmann, Joachim (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2004. München: Wolters Kluwer, 2003.

Frerichs, Frerich: Zur betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer. In: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter, S. 47 – 61. Opladen: Leske + Budrich, 2002.

Hacker, Winfried / Skell, Wolfgang: Lernen in der Arbeit. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berlin / Bonn 1993.

Nienhüser, Werner: Alternde Belegschaften – betriebliche Ressource oder Belastung. In: Behrend a.a.O., S. 63 – 68.