

BTQ Kassel

Mit Weiterbildung in die Zukunft KMU im demografischen Wandel



Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung
im Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft
(ver.di) im Lande Hessen e.V.

Mit Weiterbildung in die Zukunft

KMU im demografischen Wandel

Inhalt

Einleitung	5
1. Handlungsbedarf durch demografischen Wandel	6
2. Perspektivenwechsel in der Weiterbildung	7
3. Leistungs- und Lernfähigkeit der Älteren	9
4. Altersspezifisches Lernverhalten	11
Lernbarrieren	
Altersspezifische Lernbedingungen	
5. Organisation der Weiterbildung für ältere Beschäftigte	14
Weiterbildungsbedarf ermitteln und Qualifizierungsplan erstellen	
Zur Weiterbildung ermuntern	
Altersgerechte Lernformen	
Altersgerechte interne Weiterbildung	
Erfahrungsgestützte fachübergreifende Weiterbildung	
Lernen in altersgemischten Teams	
6. Vom Lernen fürs Leben zum Lebenslangen Lernen	19
Links und Literatur zum Thema „Demografischer Wandel“	21

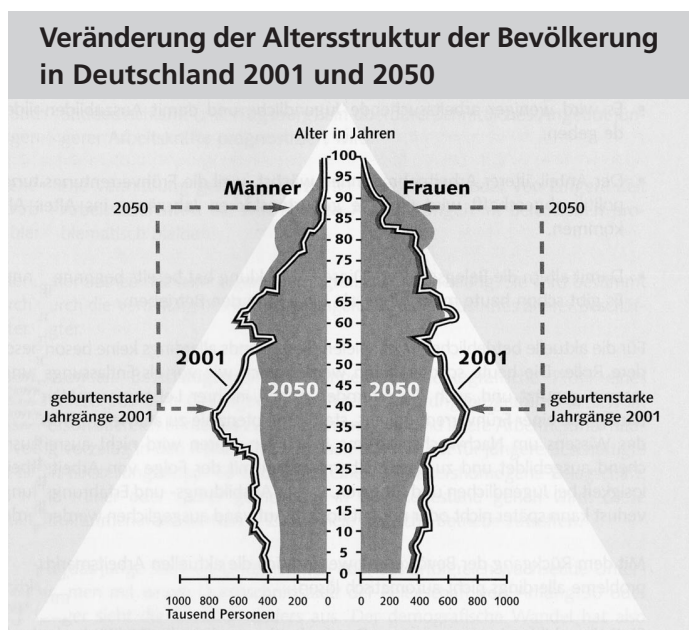
Einleitung

Der demografische Umbruch ist in vollem Gang. Nach und nach wird deutlich, dass nicht nur die Gesellschaft altert, sondern dass wir es auch mit älter werdenden Belegschaften in Betrieben und Verwaltungen zu tun haben. Die demografische Entwicklung mit sinkenden Geburtenraten und steigender Lebenserwartung ist die Herausforderung der Zukunft, der demografische Wandel die Zukunftsaufgabe von Gesellschaft und Arbeitswelt.

So recht angekommen ist der demografische Wandel mit seinen Folgen allerdings noch nicht in den Betrieben. Hohe Arbeitslosenzahlen – vor allem bei den älteren Beschäftigten – trüben den Blick. Auch der Arbeitsmarkt bietet ein paradoxes Bild: Während in Politik und Wirtschaft zunehmend das unverzichtbare betriebliche Erfahrungswissen von Älteren gepriesen wird, erleben Ältere auf dem Stellenmarkt das genaue Gegenteil: auf Ältere wird im Arbeitsleben verzichtet. Wer 50 ist, gehört bereits zum „alten Eisen“, was sich in der betrieblichen Realität widerspiegelt: In fast 60 % aller Betriebe arbeiten keine über 50-jährigen Menschen mehr.

Die demografischen Prognosen verdeutlichen, dass sich die Unternehmen auf große Veränderungen ihrer Belegschaftsstrukturen einstellen müssen.

(Quelle: Süddeutsche Zeitung vom 10.01.2005)



Demografische Tatbestände:

- Seit Jahren nimmt die Zahl der jüngeren Arbeitskräfte ab, von 2010 an wird sich die Zahl der Arbeitskräfte insgesamt erheblich verringern.
- Bis 2010 nimmt der Anteil der Beschäftigten über 50 langsam ab, von 2010 bis 2020 durch erschwerte Frühverrentungspraxis und geändertem Renteneintrittsalter jedoch sprunghaft zu.
- In wenigen Jahren werden 50- bis 65-Jährige einen großen Anteil der Belegschaft stellen.
- Drohender Fach- und Arbeitskräftemangel kann durch Zuwanderung und verstärkte Frauenerwerbstätigkeit nicht aufgefangen werden.

1 Handlungsbedarf durch demografischen Wandel

Der demografische Wandel wird Auswirkungen in unterschiedlicher Intensität und zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf alle Unternehmen haben. Abnehmende Erwerbstätigenzahlen und ältere Belegschaften erfordern eine langfristig ausgerichtete Personal- und Qualifizierungspolitik, die den Veränderungen in der Belegschaftsstruktur Rechnung trägt.

Auch wenn heute bereits die Mehrzahl der älteren Erwerbstätigen in mittelständischen Betrieben arbeitet – daher bereits Erfahrungen und Erkenntnisse über die Betriebsentwicklung mit älteren Beschäftigten vorliegen –, ist es für klein- und mittelständische Unternehmen wichtig, dem demografischen Wandel hohe Priorität in der Personal- und Organisationsentwicklung einzuräumen.

Eine vorausschauende Betriebs- und Personalentwicklung muss sich zwei zukunftsrelevanten Fragen stellen:

- Wie kann die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes mit alternden Belegschaften gesichert werden?
- Wie kann die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit der älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten bzw. gefördert werden?

Für die betriebliche Praxis ergeben sich folgende konkrete Fragestellungen mit daraus resultierenden möglichen Handlungsbereichen:

Fragen	Handlungsfelder
Wie können Führungskräfte und Personal für das Thema „alternde Belegschaften“ interessiert und sensibilisiert werden?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibilisierung für das Thema „ältere Beschäftigte“ ■ Abbau von altersspezifischen Fehl- und Vorurteilen
Wie kann die Qualifikation und Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten gesichert werden?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Altersgerechte Qualifizierung von Beschäftigten 50 Plus
Wie können ältere Beschäftigte körperlich, geistig und psychisch gesund und arbeitsfähig bleiben?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebliche Gesundheitsförderung ausbauen ■ Altersgerechte Gestaltung der Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation ■ Altersflexible Arbeitszeiten
Wie kann das Erfahrungswissen der älteren Beschäftigten an jüngere Kollegen und Kolleginnen weitergegeben werden?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weitergabe des Erfahrungswissens und betrieblichen Know-hows an Jüngere (Wissensauttausch/Wissenstransfer)
Wie kann mittel- und langfristig der Fachkräftebestand und -bedarf gesichert werden?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bindung und Rekrutierung von Fachkräften

Jeder Betrieb wird durch die Auseinandersetzung mit diesen Fragen zu betriebsspezifischen Antworten finden und ein ganz auf seinen Betrieb zugeschnittenes Maßnahmen- und Handlungspaket entwickeln.

Zentrale Handlungsbereiche sind eine altersgerechte Gestaltung und Organisation der Arbeit sowie eine altersgerechte Arbeitszeitregulierung, die es den Beschäftigten erlauben, ihre Arbeit bis zum Rentenalter auszuführen. Wachsende Bedeutung erlangt mit fortschreitendem Alter der Beschäftigten vor allem die betriebliche Gesundheitsförderung und der betriebliche Gesundheitsschutz, an deren Gestaltung die Beschäftigten aktiv beteiligt sein sollten. Gesunde Arbeitsbedingungen sind eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Ältere bereit und fähig sind, bis zum 65. Lebensjahr motiviert und leistungsstark zu arbeiten.

Gesunde Arbeitsbedingungen sind eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Ältere bereit und fähig sind, bis zum 65. Lebensjahr motiviert und leistungsstark zu arbeiten.

Eine Schlüsselposition für eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft mit älter werdenden Belegschaften nimmt zweifellos die betriebliche Fort- und Weiterbildung ein, und zwar nicht nur der Älteren, sondern aller Altersgruppen im Betrieb. Dabei bedeutet Qualifikation mehr als das Beherrschen spezifischer Fähigkeiten und Fertigkeiten; Qualifikation im heutigen Sinn bedeutet vor allem die Fähigkeit, interdisziplinäre fachübergreifende Zusammenhänge zu erkennen und zu bearbeiten sowie vernetzt denken und handeln zu können. Um diese Fähigkeiten zu entwickeln und zu trainieren, bedarf es der permanenten Weiterbildung.

2 Perspektivenwechsel in der Weiterbildung

Eine eindeutige Definition, wer als ältere Erwerbsperson gilt, gibt es nicht. Nach einer allgemeinen Definition der OECD werden Menschen, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, als ältere Arbeitskräfte bezeichnet. In der Alltagspraxis sind mit dem Begriff „ältere Beschäftigte“ Erwerbspersonen über 50 Jahre gemeint, während die Bezeichnung „jüngere Beschäftigte“ Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen unter 35 Jahren umfasst.

Die berufliche Fortbildung für ältere Beschäftigte steht in vielen Betrieben nicht an oberster Stelle der Entwicklungsaufgaben. Im Gegenteil, Ältere führen in der Weiterbildung ein Schattendasein: Nach Angaben des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln nehmen nur 2,4% der Älteren an Weiterbildungsmaßnahmen teil. Die Gründe für diesen Sachverhalt sind mannigfaltig: Zum einen sind es die Älteren selbst, die eine Fortbildung scheuen, denn

sie müssen Abschied nehmen von „Bekanntem und Gewohntem“, sie fürchten den Vergleich mit Jüngeren, sie haben das Lernen „verlernt“. Zum anderen sind es die Arbeitgeber, für die sich Fortbildung für Ältere aufgrund des baldigen Berufsaustritts nicht „rechnet“ und Bildungsinvestitionen für Ältere als Fehlinvestitionen gelten. Weiterbildung in Deutschland schließt demzufolge vor allem diejenigen Personen aus, die das höchste Arbeitsplatzrisiko tragen: Ältere und Unqualifizierte. Betriebliche Weiterbildung in Deutschland bedeutet vorrangig Qualifizierung für jüngere Männer und höher Qualifizierte.

Die große Bedeutung und Wichtigkeit von allgemeiner wie beruflicher Bildung scheinen in der deutschen Wirtschaft und der deutschen Politik noch nicht angekommen zu sein. So erstaunt es nicht, dass sich Deutschland bei der Weiterbildung im europäischen Vergleich auf einem der hinteren Plätze befindet. In Deutschland sinken die Weiterbildungs-Investitionen sogar, während sie innerhalb Europas kontinuierlich steigen.

Die große Bedeutung und Wichtigkeit von allgemeiner wie beruflicher Bildung scheinen in der deutschen Wirtschaft und der deutschen Politik noch nicht angekommen zu sein.

Darüber hinaus verbirgt sich hinter der „Weiterbildungsabstinenz“, vor allem in der zweiten Lebenshälfte, ein anhaltendes Negativbild vom Altern. Immer noch wird Älterwerden mit Leistungsabbau assoziiert. Immer noch gelten Ältere im Vergleich mit Jüngeren als weniger lernfähig und lernwillig, als weniger kreativ und innovativ. Dieses „Gedankengut“ findet sich auf allen betrieblichen Ebenen, in den Führungsetagen wie im Kollegenkreis, aber auch in den Köpfen der Älteren selbst.

Lange Jahre hat sogar die Alternswissenschaft das negative Defizitmodell vom Altern „wissenschaftlich abgesichert“. In jüngster Zeit scheint sich jedoch ein Perspektivenwechsel abzuzeichnen. Der demografische Wandel „zwingt“ zu einer veränderten Sicht des Alters. Angesichts des demografischen Wandels geraten ungenutzte und brach liegende Potenziale und Kompetenzen der Älteren in die Diskussion. Das differenzierte Kompetenzmodell korrigiert gegenwärtig das Defizit-Modell vom Altern bzw. löst es ab.

Dieser sich langsam vollziehende Perspektivenwechsel in Verbindung mit den Herausforderungen des demografischen Wandels macht die Themen Leistungs- und Lernfähigkeit der Älteren und Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Beschäftigte zu entscheidenden Themen der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung.

3 Leistungs- und Lernfähigkeit der Älteren

Wenn es um ältere Beschäftigte geht, dann geht es auch immer um die Frage nach deren Leistungs- und Lernfähigkeit, die bis in die jüngste Gegenwart hinein vorwiegend negativ beschieden wurde. Infolgedessen wurden Ältere jahrelang mit Unterstützung der Politik „externalisiert“, d. h. in den Vorruhestand, in die Altersteilzeit, in die Arbeitslosigkeit entlassen.

Sicherlich sind Lern- und Leistungsfähigkeit, genauer die Einschätzung der Leistungsfähigkeit, zentrale Kriterien dafür, ob ältere Menschen eingestellt, weiterbeschäftigt oder „freigesetzt“ werden. Ob alternde Belegschaften als Problem gesehen werden, hängt somit vor allem davon ab, wie die Betriebe die Leistungsfähigkeit der Älteren einschätzen. Noch immer wird Leistungsfähigkeit nicht differenziert betrachtet, sondern der Einfachheit halber am kalendarischen Alter festgemacht: „über 50 Jahre = weniger Leistung“ lautet die Gleichung.

Dabei wissen es Altersforscher und Psychologen schon seit geraumer Zeit und tun dies auch kund, dass das kalendarische Alter für den Alternsprozess und damit auch für die Lern- und Leistungsfähigkeit eines Menschen weit weniger bestimmend ist als die individuelle Lern- und Erwerbsbiografie. Es sind die individuellen Lebensumstände, die beruflichen Erfahrungen und Weiterbildungsverläufe, aber auch die konkreten Arbeitsbedingungen, die erheblichen Einfluss auf Lern- und Leistungsfähigkeit im fortgeschrittenen Erwachsenenalter haben. Zwei Beispiele verdeutlichen dies: Köhler trat mit 61 Jahren einen neuen Job als Bundespräsident an, Gerhard Schröder wurde mit 62 Jahren Aufsichtsratsvorsitzender eines Großunternehmens.

Es sind die individuellen Lebensumstände, die beruflichen Erfahrungen und Weiterbildungsverläufe, aber auch die konkreten Arbeitsbedingungen, die erheblichen Einfluss auf Lern- und Leistungsfähigkeit im fortgeschrittenen Erwachsenenalter haben.

Die Fähigkeiten eines Menschen ändern sich im Laufe eines Lebens. So nehmen gewisse Fähigkeiten ab, andere nehmen zu bzw. bleiben nahezu unberührt. Bei einzelnen Fähigkeiten wie Muskelkraft, Sinnesorganen, Kurzzeitgedächtnis, Reaktionsvermögen und Informationsverarbeitung sind altersbedingte Verluste zu beobachten, jedoch meist erst nach dem 70. Lebensjahr. Andere Fähigkeiten wie Genauigkeit, Urteils- und Orientierungsvermögen, Sprach- und Sozialkompetenzen nehmen dafür zu. Entgegen anderslautender und weitverbreiteter Ansichten bleiben Lernfähigkeit und Konzentrationsfähigkeit nahezu erhalten.

Von besonderer Bedeutung für die Leistungsfähigkeit der Älteren ist die Tatsache, dass sich die Intelligenz im Laufe des Lebens verändert. Intelligenz beschreibt dabei ein Bündel von Leistungs- und Dispositionsfähigkeiten. Die Psychologie unterscheidet zwischen „fluider“ und „kristallisierter“ Intelligenz. Unter fluider Intelligenz versteht man schnelle Auffassungs- und Wahrnehmungsfähigkeiten. Diese Intelligenz nimmt mit den Jahren ab. Unter kristallisierter Intelligenz versteht man das Urteilsvermögen einer Person. Zum Urteilsvermögen gehören z. B. Ausdrucksfähigkeit, Wortschatz,

abwägende Wahrnehmung und Beurteilung, Erfahrungswissen und ein stabiles Selbstkonzept. Die kristallisierte Intelligenz wächst im Gegensatz zur fluiden Intelligenz mit den Jahren. Sie gibt älteren Menschen besonders für das Berufsleben so wichtige Stärken wie Erfahrung, Orientierungs- und Urteilsvermögen. Diese Fähigkeiten nehmen mit steigendem Alter nicht ab, sondern wachsen mit den Jahren.

Diese Kompetenzen zeigen sich in folgenden Einzelkomponenten:

- spezifisches Firmenwissen: Abläufe und Organisationsstrukturen,
- großes Fach- und Verfahrenswissen.
- Erfahrungswissen im Umgang mit komplexen Situationen/Sachverhalten,
- soziale und kommunikative Kompetenzen,
- Problemlösungskompetenz,
- Anpassungsfähigkeit an normale Belastungssituationen.

Veränderungen der menschlichen Leistungsstruktur im Zeitverlauf (Klump u.a., 1994)

Allgemein zunehmende Fähigkeiten	In der Regel gleichbleibende Fähigkeiten	Im Allgemeinen abnehmende Fähigkeiten
Erfahrungswissen	Allgemeinwissen	Muskelkraft
Urteilsvermögen und Genauigkeit	Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung	Beweglichkeit
sprachliche Gewandtheit	Aufmerksamkeit	klimatische Anpassungsfähigkeit
Fähigkeit zum positiven Denken	Konzentrationsfähigkeit	Sehvermögen
Selbständigkeit	Lernfähigkeit	Hörvermögen
Teamfähigkeit	Langzeitgedächtnis	Tastsinn
Verantwortungsbewusstsein		geistige Umstellungsfähigkeit
Zuverlässigkeit		Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung
Ausgeglichenheit und Beständigkeit		Abstraktionsvermögen
menschliche Reife		Kurzzeitgedächtnis
Sicherheitsbewusstsein		Risikobereitschaft

Klein- und mittelständische Unternehmen, in denen die heute Älteren vorwiegend arbeiten, wissen dieses Erfahrungswissen ihrer Mitarbeitenden durchaus zu schätzen. Nichtsdestotrotz geht es darum, diese Fähigkeiten durch kontinuierliche Weiterbildung auszubauen. Denn die Leistungsfähigkeit eines Menschen ist abhängig von einem kontinuierlichen Training der geistigen und körperlichen Fähigkeiten. Leistung ist zudem abhängig vom

Gesundheitszustand, den körperlichen und geistigen Belastungen am Arbeitsplatz und nicht zuletzt von der Motivation und Leistungsbereitschaft der Einzelnen.

Schulbildung, Berufsausbildung, kontinuierliche Qualifizierungen entlang des Berufs- und Lebensverlaufs sind für die Lern- und Leistungsfähigkeit wichtiger als das Lebensalter. Leistungs- und Lernfähigkeit nehmen nicht per se durch das natürliche Alter ab. Senioren, die Universitäten besuchen, nationale und internationale Betriebe beraten oder Marathon laufen, beweisen es. Leistungsmängel und Lerndefizite sind keine Altersdefizite, sondern primär das Resultat unzulänglicher Arbeits- und Lernbiografien. Es ist der bisherige Berufs- und Qualifizierungsverlauf, der darüber entscheidet, was Menschen „jenseits der 50“ noch lernen und leisten können (oder auch wollen).

Schulbildung, Berufsausbildung, kontinuierliche Qualifizierungen entlang des Berufs- und Lebensverlaufs sind für die Lern- und Leistungsfähigkeit wichtiger als das Lebensalter.

4 Altersspezifisches Lernverhalten

Lernbarrieren

Deutschland zeichnet sich nicht gerade durch ein positives Lern- und Bildungsklima aus. So haben auch heute noch geläufige „Volksweisheiten“ wie „Gelernt ist gelernt“ und „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ kaum an Bedeutung verloren – vor allem bei der älteren Bevölkerung. Nur eine Minderheit der heute älteren Generation blickt auf eine systematische berufsbegleitende Weiterbildung zurück, nur wenigen Älteren ist das derzeit – wieder – aktuelle Konzept des „lebenslangen Lernens“ vertraut. Lernen bedeutet für einen erheblichen Anteil der Älteren Lernen für die Berufsausbildung, Lernen für den beruflichen Aufstieg, Lernen für die Karriere. Ansonsten gilt eher: Gelernt ist gelernt und einmal Gelerntes ist bis in alle Ewigkeit richtig und gültig.

Diese Zeiten sind längst vorbei – falls es sie je gegeben hat. Im modernen Zeitalter des „unfertigen Menschen“ (Baltes) ist der Mensch gezwungen, sein Wissen ständig = lebensbegleitend zu aktualisieren und zu erweitern, um mit den technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen Schritt halten zu können.

Diese Erkenntnis und Notwendigkeit ist noch nicht bei allen Akteuren der Weiterbildung angekommen. Lernen im fortgeschrittenen Erwachsenenalter wird nicht selten als Zumutung empfunden, als „Angriff“ auf das eigene

Können und Wissen. Flankiert werden derartige Lernwiderstände durch in Volksweisheiten gekleidete Vor- bzw. Fehlurteile wie die vom Hans, der nichts mehr lernen kann.

Nicht selten sind es die Älteren selbst, die diese Ansichten so verinnerlicht haben, dass sie sich ihre Lern- und Leistungsfähigkeit – in diesem oder jedem Fall auch aus Bequemlichkeit – selbst absprechen.

Erfolgreiches Lernen der Älteren basiert vor allem auf drei Komponenten: **der Lernfähigkeit, der Lernbereitschaft, dem Selbstvertrauen.**

Die Lernfähigkeit von Älteren wird immer seltener angezweifelt und gilt mittlerweile als nachgewiesen. Die Lernbereitschaft hat viel mit Anreizen, mit Motivation, mit lernförderlichen humanen Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen zu tun. Die wichtigste Komponente für erfolgreiches Lernen ist jedoch das Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Viele lernentwöhnte und lernungewohnte ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen trauen sich wenig zu, sind verunsichert und fürchten Lernsituationen, in denen sie sich unterlegen und inkompetent fühlen. Die Frühverrentungspraxis der letzten Jahre hat auch in dieser Hinsicht ihren „Beitrag“ geleistet.

Die Lernfähigkeit von Älteren wird immer seltener angezweifelt und gilt mittlerweile als nachgewiesen.

Diese individuellen Lern- und Bildungsbarrieren gilt es in betrieblichen Lern- und Qualifizierungsprozessen ernst zu nehmen und bei der didaktisch-methodischen Aufbereitung des Lernstoffes und der Lernorganisation besonders zu berücksichtigen.

Für die Weiterbildung der Älteren allgemein gilt, sich von demotivierenden Sprichwörtern zu verabschieden und sich eher am ebenso bekannten, doch motivierenden Sprichwort „Wer rastet, der rostet“ zu orientieren, das zudem das Prinzip des lebenslangen Lernens unterstreicht.

Altersspezifische Lernbedingungen

Dass Ältere lernfähig sind, wird nicht mehr bestritten. Ältere lernen ebenso wie die Jüngeren, aber sie lernen anders. Dieses altersspezifische Lernverhalten sollte unbedingt bei der Gestaltung von Lernprozessen beachtet werden, will man zu positiven Lernergebnissen gelangen.

Folgende altersspezifische Lernbedingungen spielen eine wichtige Rolle bei der Qualifizierung von älteren Beschäftigten:

■ **Mitgestaltung des Lernprozesses**

Allgemein anerkannt in der Bildungsdiskussion ist inzwischen, dass Lern- und Bildungsangebote für Ältere ihr Ziel verfehlen, wenn sie nicht

adressatenbezogen konzipiert sind, d. h. wenn die Lernenden nicht oder nur unzureichend einbezogen werden.

■ **Einbeziehung der Berufserfahrungen**

Qualifizierungsangebote, die die Persönlichkeit und das Lernverhalten in das Lernkonzept einbeziehen, motivieren ältere Beschäftigte nicht nur zum Lernen, sondern fügen sich nahtlos in das notwendige Konzept des lebensbegleitenden Lernens ein. Qualifizierungsangebote, die altersspezifische Lernbedingungen nicht berücksichtigen und die Lebens- und Berufserfahrungen der älteren Zielgruppe ignorieren, blockieren den gewünschten Lernerfolg.

■ **Einbindung des Erfahrungswissens**

Die Lernleistungen hängen von den Lernbedingungen ab. Ältere sind in ihrem Lernverhalten immer durch ihre Biografie, ihre Berufs- und Lebensvergangenheit geprägt. Ältere lernen leichter, wenn der Lehrstoff in einem Sinnzusammenhang mit beruflichen Erfordernissen und arbeitspraktischen Aufgaben steht. Neue Lerninhalte, die nicht mit erprobten und gewohnten Denk- und Handlungsmustern verknüpft bzw. in den Erfahrungshorizont eingebaut werden können, bleiben an der Lernoberfläche und geraten schnell in Vergessenheit. Neue Lerngebiete werden hingegen rasch erschlossen, wenn sie mit individuellen Berufserfahrungen und vorhandenen Kenntnissen und Fähigkeiten verbunden werden.

■ **Angemessenes Lerntempo, Übungsmöglichkeit des Lernstoffs**

Ältere brauchen genügend Zeit zum Lernen, sie brauchen Zeit, um das Gelernte mit ausreichend vielen Übungen zu sichern. Ältere lernen leichter, wenn der praxisnahe Lernstoff übersichtlich gegliedert dargeboten und in Kleingruppen erarbeitet wird.

■ **Beachtung von Lernhemmnissen**

Ältere lernen vor allem leichter, wenn in den Lernprozessen die häufige Lernentwöhnung Älterer berücksichtigt wird. Schlechtere Lernleistungen Älterer haben vielfach nichts mit Lernunfähigkeit zu tun, dafür aber viel mit Unsicherheit und geringem Selbstvertrauen.

■ **Die Rolle der Motivation**

Von besonders großem Einfluss für erfolgreiches Lernen ist die Motivation, d. h. der Anreiz und die innere Bereitschaft, (noch) etwas Neues zu lernen. In der Wissensgesellschaft ist Bildung und Wissen entscheidender Produktions- und Innovationsfaktor. Die Verbesserung der eigenen Qualifizierung ist nicht nur zukunftsichernd für den Betrieb, sondern in gleichem Maße auch für die Beschäftigten. Die richtige zukunftsorientierte Qualifizierung sichert die eigene Beschäftigungsfähigkeit und schützt vor Arbeitslosigkeit, sie ist Anreiz und Motivation für die Beschäftigten – ob alt oder jung – als auch Notwendigkeit in der modernen Arbeitswelt.

5 Organisation der Weiterbildung für ältere Beschäftigte

Die Notwendigkeit der beruflichen Weiterbildung steht außer Frage und betrifft alle Altersgruppen. Immer schnellere Innovationsprozesse, immer geringere Halbwertszeiten des Wissens erfordern ständige Fortbildung. Der Bildungsbedarf wächst angesichts ständiger Veränderungen der Arbeitswelt und beinhaltet sowohl technische Fachkenntnisse als auch neue Formen der Arbeitsorganisation und moderne Schlüsselkompetenzen wie Projektmanagement und Medienkompetenz.

Angesichts der demografischen Veränderungen wird der betriebliche Handlungsdruck immer größer. Betriebe müssen endlich realisieren, dass sie die Zukunft mit einer größeren Zahl älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und mit zunehmend älteren Belegschaften planen und organisieren müssen.

Betriebe müssen endlich realisieren, dass sie die Zukunft mit einer größeren Zahl älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und mit zunehmend älteren Belegschaften planen und organisieren müssen.

Das bedeutet eine Abkehr von althergebrachtem Denken, eine Abkehr von der Jugendzentriertheit hin zu einer realistischen und vorurteilsfreien Analyse

der Fähigkeiten und Potenziale der älteren Belegschaftsmitglieder. Das heißt vor allem auch eine Neuausrichtung und Neuplanung der betrieblichen Personal- und Qualifizierungspolitik.

Weiterbildungsbedarfe ermitteln und Qualifizierungsplan erstellen

Bei der Qualifizierungsplanung taucht immer wieder die Frage nach der Aktualität der Qualifikation bei älteren Mitarbeitenden auf. Bislang konnten die Betriebe neue Qualifikationsanforderungen mit jüngerem Personal abdecken. In naher Zukunft, wenn die erste Generation voraussichtlich bis 65 oder sogar 67 Jahre arbeiten wird, ist dieses Verfahren nicht mehr so einfach zu realisieren und ein Qualifikationsrückstand sicherlich zu erwarten. Dieser Rückstand bezieht sich nicht nur auf technische Kenntnisse, sondern gleichermaßen auf neue Formen der Arbeitsorganisation, der Kommunikations- und Medienkompetenz.

Hier können Qualifikationslücken durch die konkrete Ermittlung der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten sichtbar gemacht werden. Diese „Weiterbildungsbilanz“ erfasst die Teilnehmenden an internen und externen Maßnahmen, so dass ersichtlich wird, welche Altersgruppen und Beschäftigten bislang bei Qualifizierungen eher unterrepräsentiert waren und einer Fortbildung bedürfen, um das Qualifikationsniveau im Betrieb zu erhalten bzw. auszubauen.

Dabei sollte der Qualifizierungsbedarf sowohl aus betrieblicher Sicht als auch aus der Sicht der Beschäftigten möglichst konkret und zielgenau ermittelt werden. Dieser Bedarf ist dann sehr sorgfältig mit den zu erwar-

tenden Qualifizierungsanforderungen zu vergleichen. Ein besonderes Augenmerk ist auf neue Qualifizierungsbedarfe im Zuge des technologisch-organisatorischen Strukturwandels zu richten. Neue Anforderungen sind insbesondere in Bereichen wie Neue Technologien, Neu- und Umorganisation von Arbeitsprozessen und der Vernetzung betrieblicher Funktionen zu erwarten, beinhalten aber auch Anforderungen wie höhere Team-, Kommunikations- und Leitungsfähigkeiten. Um diesen neuartigen Anforderungsprofilen zu entsprechen, bedarf es permanenter Anpassungsqualifizierung und fachübergreifender Fortbildung.

Ältere Beschäftigte erhielten bislang in erster Linie Anpassungsfortbildung im engeren Sinne, um sie in den aktuellen Kenntnisstand zu versetzen. In Zukunft wird diese „verkürzte“ Weiterbildung nicht ausreichen, um die Innovationsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Wie ihre jüngeren Kollegen und Kolleginnen müssen ältere Belegschaftsmitglieder ebenfalls weiterführende und interdisziplinäre Weiterbildungen erhalten, um für neue wettbewerbsfähige Aufgabenfelder qualifiziert zu sein. Nur wenn alle Altersgruppen qualifiziert werden und sich in ihren Fähigkeiten ergänzen, können Betriebe in den immer schnelleren Innovationszyklen und härteren Wettbewerbsstrategien bestehen.

Wie ihre jüngeren Kollegen und Kolleginnen müssen ältere Belegschaftsmitglieder ebenfalls weiterführende und interdisziplinäre Weiterbildungen erhalten, um für neue wettbewerbsfähige Aufgabenfelder qualifiziert zu sein.

Für die betriebliche Praxis ist es hilfreich, einen konkreten kurz- und längerfristigen Qualifizierungsplan zu erstellen. Dieser Plan sollte mit den Beschäftigten in Gesprächen umfassend besprochen, Bildungsinhalte und Bildungsziele gemeinsam vereinbart werden. Die überschaubareren und vielfach persönlicheren Sozialbeziehungen zwischen Leitung und Beschäftigten in klein- und mittelständischen Unternehmen erleichtern diese Aufgabe und Zusammenarbeit. In Gesprächen können die subjektiven Fortbildungsvoraussetzungen und Fortbildungsbedarfe der Mitarbeitenden vorurteilsfreier und offener besprochen und eingeschätzt werden und demzufolge eine pass- und zielgenauere Abstimmung zwischen betrieblichen und individuellen Qualifikationserfordernissen vorgenommen werden. Auf diese Weise können Qualifizierungskonzepte erstellt werden, die sich ganz gezielt auf die beruflichen Erfahrungen der Lernenden sowie die konkreten betrieblichen Praxisanforderungen beziehen.

Zur Weiterbildung ermuntern

Wichtige Voraussetzung dafür, dass Ältere an Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen, ist der Abbau von betriebsbedingten Weiterbildungsbarrieren. Immer noch werden ältere Beschäftigte im Hinblick auf die gesundheitliche Verfassung von der Fortbildung ausgeschlossen, stattdessen aber mit scheinbar schonender, in Wirklichkeit jedoch zumeist dequalifizierender Arbeit betraut. Ein wichtiger Grund für die Benachteiligung Älterer bei der

Weiterbildung sind die jugendzentrierten Aufstiegshierarchien, denen zufolge Karrieren mit einem bestimmten Alter abgeschlossen sind und Fortbildungen daher entfallen können. Hierdurch vergeben Betriebe die Chance, wichtige betriebspezifische Erfahrungen und Potenziale für innovative Zukunftsaufgaben zu entwickeln und zu nutzen. Der gravierendste Grund für die Qualifizierungsbenachteiligung der Älteren sind Kostenerwägungen. Hier zwingt der demografische Wandel die betriebliche Fortbildungspolitik zu einem Perspektivenwechsel. Die Weiterbildungskosten für Ältere „rechnen“ sich dann für die Betriebe, wenn die Qualität der Weiterbildung stimmt und sie sich mit betrieblichen Erfordernissen deckt.

Individuelle subjektive Weiterbildungsbarrieren der Älteren wie mangelndes Selbstvertrauen durch verinnerlichte negative Altersbilder können durch bestimmte Voraussetzungen abgebaut werden. So sind Ältere motiviert und bereit für Weiterbildungen, wenn sie von Vorgesetzten direkt angesprochen und ermuntert werden. Sie nehmen dann Qualifizierungsangebote an, wenn diese mit ihnen abgesprochen und gemeinsam ein Qualifizierungsplan entwickelt wird. Diese Art der „Weiterbildungsplanung“ eignet

sich hervorragend für KMU und wird dort bereits praktiziert; sie ist eine Form der individuellen Wertschätzung und stärkt das Vertrauen in die eigenen Lern- und Leistungsfähigkeiten – gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche und ergebnisorientierte Qualifizierung.



Altersgerechte Lernformen

Lernen am Arbeitsplatz

Lernen am Arbeitsplatz bzw. „Training on the Job“ ist nach neueren Befragungsergebnissen des Kölner Instituts der deutschen Wirtschaft die beliebteste Form der betrieblichen Weiterbildung. Beim „Training on the Job“ erfolgt die Vermittlung der erforderlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen im Zuge der Bewältigung einer konkreten Arbeitsaufgabe. Der Arbeitsplatz ist der Lernort: Die Beschäftigten werden direkt am Arbeitsplatz in neue Arbeitsinhalte, Arbeitstechniken und Arbeitsmethoden oder in neue Organisationsabläufe eingewiesen und „trainiert“.

Ältere Beschäftigte schätzen diese Art der Qualifizierung in mehrfacher Hinsicht, denn sie bevorzugen den Praxisbezug beim Lernen. Vor allem bei technisch-organisatorischen Veränderungen im Betrieb kommt ihnen das Prinzip des „Learning by doing“, das Lernen durch eigenes Machen und Tun, gegenüber dem „theoretischen“ Lernen im Seminarraum zugute. Beim Lernen am Arbeitsort ist der konkrete Arbeitsbezug gewähr-

leistet und es besteht die Möglichkeit, das Neue durch praktische Übungen zu festigen.

Ältere scheinen eine gewisse Scheu vor dem Lernen in Seminaren zu haben. Hinter dieser Scheu verbirgt sich vielfach die Befürchtung, bei den dort praktizierten Lernprozessen nicht mitzukommen und überfordert zu sein. Insbesondere spielt der Faktor Zeit eine wichtige Rolle beim Lernen der Älteren. Beim Lernen unter Zeitdruck stehen die Älteren im Vergleich mit Jüngeren hinten an.

Lernen am Arbeitsplatz dagegen berücksichtigt eher die individuelle Art des Lernens und eröffnet die Möglichkeit, das Lerntempo bis zu einem gewissen Grad selbst zu bestimmen. Diese Art des Lernens entspricht der Lernfähigkeit und der Lernmotivation Älterer. Zudem belegen Studien, dass lediglich 20 % der Kompetenzen in Kursen und anderen formellen Weiterbildungen, hingegen rund 80 % bei praktischen Tätigkeiten erworben oder von anderen abgeschaut werden.

„Erfahrungslernen“ am Arbeitsplatz, d. h. Lernen verknüpft mit konkreten betrieblichen Aufgaben- und Problemstellungen, kommt sowohl den älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als auch den KMU entgegen. Diese Art von Lernen wirkt Qualifikationsverlust und Lerner müdungen entgegen und eröffnet die Chance, auch im fortgeschrittenen Berufsalter noch neue Kompetenzen zu entwickeln. Lernen am Arbeitsplatz mit der Perspektive auf neue Aufgaben ist ein hoher Anreiz für Ältere, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen. Lernen am Arbeitsplatz bietet insbesondere KMU die Möglichkeit, Weiterbildung auch bei personellen Engpässen zu praktizieren, ohne die Beschäftigten für externe Fortbildungsmaßnahmen für längere Zeit freistellen zu müssen. Training on the job ermöglicht sowohl Zeit-Flexibilität als auch Erreichbarkeit der Beschäftigten in dringenden betrieblichen Angelegenheiten.

„Erfahrungslernen“ am Arbeitsplatz, d. h. Lernen verknüpft mit konkreten betrieblichen Aufgaben- und Problemstellungen, kommt sowohl den älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als auch den KMU entgegen.

Altersgerechte interne Weiterbildung

In KMU ist es durchaus gängige Praxis, dass Vorgesetzte und/oder Kollegen und Kolleginnen, die an einer Fortbildung teilgenommen haben, anschließend die anderen Beschäftigten „weiterqualifizieren“. Damit die Wissensvermittlung gelingt, muss darauf geachtet werden, dass auch hier die Lehrenden – ob Kollegen, Kolleginnen oder Vorgesetzte –, über altersspezifische Kenntnisse hinsichtlich der Lern- und Leistungsfähigkeit der Älteren verfügen und altersdidaktische Grundsätze Beachtung finden.

Dies gilt ebenfalls für Qualifizierungsmaßnahmen mit externen Weiterbildungsträgern sowie externes Lehrpersonal. Die Anwendung altersspezifischer

Didaktik und Methodik muss auch hier Qualitätsstandard sein. Zudem ist darauf zu achten, dass die Älteren Lernprozesse mitgestalten können. Wenn betriebliche Weiterbildung als Kompetenzentwicklung verstanden wird, dann muss sich dieses Verständnis auch in den Lernsituationen und Lernarrangements wiederfinden.

Erfahrungsgestützte fachübergreifende Weiterbildung

Obwohl das „Lernen aus und für die Praxis“ sich zunehmender Beliebtheit erfreut und sich durch große Lernerfolge auszeichnet, verlieren die Bildungsangebote außerhalb des Betriebes keineswegs an Bedeutung. Nicht alle Lernbedarfe können durch das Erfahrungslernen im Betrieb abgedeckt werden. Daher bieten sich externe Qualifizierungsmaßnahmen – häufig in Form von Seminaren, Lehrgängen, Tagungen, Vorträgen – dann an, wenn es darum geht, mit den neuesten technischen und organisatorischen Entwicklungen Schritt zu halten.

Ältere lernen dann motiviert, erfolgreich und lösungsorientiert, wenn sie ihr Handlungs- und Erfahrungswissen mit neuen Qualifikationsanforderungen verknüpfen können.

Auch für Ältere sind diese Inhalte und Formen der Qualifizierung geeignet, wenn bestimmte methodisch-didaktische Grundsätze berücksichtigt werden.

Ältere lernen dann motiviert, erfolgreich und lösungsorientiert, wenn sie ihr Handlungs- und Erfahrungswissen mit neuen Qualifikationsanforderungen verknüpfen können. Auf diese Weise bringen die Lernenden nicht nur ihre Erfahrungen ein, sie machen auch neue Erfahrungen. Zudem sollte immer ausreichend Zeit vorhanden sein, um Lernvorgang und Lernziele zu reflektieren. Erfolgreiches Lernen wird durch altersadäquate Lernmethoden wie dialogischen Unterricht, Gruppenarbeit und Gruppendiskussionen unterstützt und gefördert.

Erfahrungsorientiertes Lernen am Arbeitsplatz und in externen Maßnahmen auf der Basis von erwachsenenorientierten Lernprozessen bedeutet nicht nur fachliche, sondern gleichzeitig soziale Qualifikation. Gruppenarbeit und Gruppendiskussionen fördern und stärken die sozialen Kompetenzen und Ausdrucksmöglichkeiten der Lernenden. In der modernen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft sind es neben Fachkompetenzen vor allem die kommunikativen Schlüsselkompetenzen, die zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Lernen in altersgemischten Teams

Ältere Erwerbstätige lernen tendenziell konkurrenz- und angstfreier in Gruppen mit gleichaltrigen Kollegen und Kolleginnen, die auf eine ähnliche Lernbiografie und ähnliche Lerngewohnheiten zurückblicken. Andererseits bieten altersgemischte Lerngruppen den Anreiz, dass Jüngere und Ältere beim Lernen hinsichtlich der Lern- und Arbeitsstile sowie beruflicher Kenntnisse voneinander profitieren. Alt und Jung bilden vor allem dann ein

gutes Lernteam, wenn ihre unterschiedlichen Lernbedürfnisse und unterschiedlichen Vorerfahrungen genügend Raum und Anerkennung finden. Ein derartiges Lernklima ist eine ideale Grundlage für innovative Entwicklungen, neue Produktreihen und kreative Marktstrategien. Erfahrung stellt in gut organisierten gemischten Lernteams keine „Innovationsbremse“ dar, sondern bildet gemeinsam mit Dynamik die Basis für innovative betriebliche Entwicklungen. Daneben bieten sich altersgemischte Arbeits- und Lernteams auch dann an, um das Wissen eines Betriebes an jüngere Generationen weiterzugeben.

6 Vom Lernen fürs Leben zum Lebenslangen Lernen

Unsere Wissensgesellschaft ist gekennzeichnet durch einen rasanten technologisch-organisatorischen Wandel. Modernisierungsprozesse lassen Wissen schnell veralten und berufliche Anforderungsprofile schnell verändern und anwachsen. Kompetenzen, erlernt in der Erstausbildung und in ersten beruflichen Weiterbildungen, reichen längst nicht mehr für das gesamte Berufs- und Arbeitsleben.

Die heute älteren Beschäftigten weisen sicherlich im Vergleich mit Jüngeren einen „Bildungsrückstand“ auf. Dies gilt in abgemilderter Form auch für die in naher Zukunft älteren Belegschaften. Diese „Qualifizierungsdefizite“ gilt es durch geeignete kurz- und mittelfristig organisierte Weiterbildung auszugleichen.

Für die Zukunft wird jedoch die lebenslange bzw. lebens- und berufsbegleitende Weiterbildung nicht nur immer wichtiger, sondern unabdingbar, und zwar für alle Altersgruppen im Unternehmen. Das Konzept des lebenslangen Lernens durchbricht hier ganz bewusst herkömmliche Bildungsvorstellungen, wonach Lernen nach der Absolvierung von Schule, Ausbildung, Studium endet.

Lebenslanges Lernen heißt kontinuierliche berufliche Qualifizierung. Aber lebenslanges Lernen will mehr. Es zielt darauf, alle Menschen an Bildung teilhaben zu lassen und Bildungschancen für berufliche, persönliche und gesellschaftliche Entwicklungen zu eröffnen, um den Herausforderungen des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und demografischen Wandels gewachsen zu sein.

Fördermöglichkeiten Ältere Arbeitnehmer/innen

- Unternehmen können Lohnkostenzuschüsse erhalten, wenn sie einen Arbeitslosen ab 50 Jahren einstellen.
- In kleinen und mittleren Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten wird die Qualifizierung ab dem 50. Lebensjahr durch Übernahme der Weiterbildungskosten von der Bundesagentur gefördert, wenn der Arbeitgeber das Arbeitsentgelt fortzahlt.
- Arbeitnehmern ab Vollendung des 50. Lebensjahres kann die Differenz zwischen neuem und altem Lohn zu 50 % ausgeglichen werden, wenn sie eine gegenüber ihrer früheren Tätigkeit geringer entlohnte Arbeit annehmen.
- Arbeitgeber, die Arbeitslose ab 55 Jahren einstellen, müssen für diese keinen Arbeitgeberanteil zur Arbeitslosenversicherung zahlen.

Gesellschaft und Arbeitswelt befinden sich in einem ständigen Wandel, der alle Existenzbereiche – Leben und Arbeiten – umschließt. Wissen und Bildung sind Schlüsselfaktoren einer demokratisch und wirtschaftlich stabilen Gesellschaft, lebensbegleitendes Lernen eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und Notwendigkeit.

Aufgabe der Politik ist die Bereitstellung und Förderung von Bildung und Weiterbildung, während die betriebliche Weiterbildung in den Verantwortungsbereich der Wirtschaft fällt. Lebensbegleitendes Lernen ist jedoch mehr und mehr eine lebenswichtige Herausforderung und eigenverantwortliche Aufgabe des Einzelnen.

Weiterbildung wird immer wichtiger. Leider verhallt der Ruf nach lebenslangem Lernen noch immer in Sonntagsreden oder in medialen Beiträgen zur Weiterbildung, anstatt konkrete Richtlinie und Handlungsmaxime für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu sein. Nichtsdestotrotz scheinen alle Beteiligten die Zeichen der Zeit und die hochrangige Bedeutung von Bildung für die Gesamtgesellschaft nach und nach zu realisieren und ernst zu nehmen. Es ist die Bildung, die Arbeitsplätze erhält und schafft, die das Risiko, arbeitslos zu werden verringert. Es ist die Bildung, die hilft, den Strukturwandel zu bewältigen und Produktivität, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft zu sichern.

Lebensbegleitendes Lernen ist die Herausforderung und Schlüsselaufgabe der Zukunft. Wissen und Bildung sind die wichtigsten Innovations- und Wettbewerbsfaktoren. Andere EU-Länder sind uns in Sachen Bildung, lebenslangem Lernen und bezüglich des demografischen Wandels weit voraus – allen voran die skandinavischen Länder. Warum nicht von ihnen abschauen und lernen?

Die BTQ Kassel bietet kostenfreie Beratung bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und der Qualifizierung für ältere Beschäftigte in KMU in Hessen an.

Links und Literatur zum Thema „Demografischer Wandel“

Links

www.inqa.de	„Initiative Neue Qualität der Arbeit“: Initiative von Bundesministerien, Gewerkschaften, BDI, Krankenkassen
www.baua.de	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund
www.demonstrans.de	Projekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“: Publikationen + Informationen (gefördert vom BMBF)
www.sozialnetz-hessen.de	Hessisches Sozialministerium und Bundesgeschäftsstelle des Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft e.V.
www.dgb.de	Demografischer Wandel und altersgerechte Arbeitsgestaltung, Deutscher Gewerkschaftsbund
www.BDA-pro-job.de	Ältere Arbeitnehmer im Betrieb – Ein Leitfaden für Unternehmer, BDA Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
www.mit-offenen-augen.de	Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft, Frankfurt

Literatur

Demografischer Wandel: Schritte zu einer Altersgerechten Arbeitswelt, DGB-Bundesvorstand, Henriette-Herz-Platz 2, 10178 Berlin, 2004

„Demographischer Wandel und Beschäftigung, Plädoyer für neue Unternehmensstrategien“, inqa Initiative Neue Qualität der Arbeit, c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Tel. 0231/90 71-22 50, inqa@baua.bund.de

„Mit Erfahrung die Zukunft meistern – Altern und Ältere in der Arbeitswelt“, ebenda

Rolf Busch (Hg): „Altersmanagement im Betrieb – Ältere Arbeitnehmer zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit“, Rainer Hampp Verlag, München 2004

BTQ Kassel

Beratungsstelle für Technologiefolgen und
Qualifizierung im Bildungswerk der
Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)
im Lande Hessen e.V.

Büro Kassel:
Angersbachstraße 2–4 · 34127 Kassel
Tel 05 61/77 60 04 · Fax 05 61/77 60 57
btq@btq-kassel.de · <http://www.btq-kassel.de>



Gefördert vom Europäischen Sozial-
fonds (EU) und dem Land Hessen

