



## Altersgerechtes und generationen- übergreifendes Lernen

– eine Strategie für Unternehmen, die  
Personal- und Organisationsentwicklung  
kombinieren

► Betriebe und Organisationen stehen zunehmend vor der Notwendigkeit, Strukturwandel und Innovationen mit alternden Belegschaften zu bewältigen. Vor dem Hintergrund des Zusammentreffens von wirtschaftlichem und demographischem Wandel wurden im Zusammenwirken von Berufsbildungspraxis, Berufsbildungsforschung und Berufsbildungspolitik Forschungs- und Aktionsprogramme durchgeführt, um Impulswirkungen zu erzielen. So hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung auf dem Gebiet „Betriebliche Strategien für eine altersgerechte und generationenübergreifende Arbeits- und Personalpolitik“ eine Demographie-Initiative gestartet. Parallel dazu wurden vom Bundesinstitut für Berufsbildung im Rahmen des Modellversuchsschwerpunkts „Fit im Beruf: Keine Altersfrage!“ integrierte Handlungskonzepte gefördert.



**DOROTHEA SCHEMME**  
Dr. phil., wiss. Mitarbeiterin im  
„Arbeitsbereich Modellversuche, Innovation  
und Transfer“ im BIBB

In Wirtschaft und Gesellschaft zeichnet sich eine folgenreiche Verschiebung der Alterszusammensetzung der Bevölkerung ab, die neue Anforderungen an alle Beteiligten stellt. Sinkende Geburtenraten haben zu einer relativen Abnahme jüngerer Erwerbstätiger, einem höheren Durchschnittsalter der Belegschaften und in einigen Branchen zu einem Missverhältnis zwischen dem Angebot und der Nachfrage an qualifizierten Fachkräften geführt. Laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB) stellen die mittleren und höheren Altersgruppen immer größere Anteile der gut ausgebildeten Bevölkerungsgruppen. Daraus wird abgeleitet: „In den nächsten 10 bis 15 Jahren wird deshalb das Qualifikationsniveau der älteren Bevölkerungsteile, das heute bereits hoch ist, zwangsläufig weiter steigen.“<sup>1</sup>

Dennoch stellen sich die Wahrnehmung und der Umgang mit den Auswirkungen der auf Dauer massiven Verschiebungen der Alterszusammensetzung der Bevölkerung in Wirtschaft und Gesellschaft in der Öffentlichkeit widersprüchlich dar.

So heißt es in einer Pressemeldung<sup>2</sup>:

*„Arbeitskräfte über 50 Jahre kaum gefragt  
In 60 Prozent der deutschen Unternehmen arbeiten keine Angestellten in einem Alter über 50 Jahre. (...) Die meisten hätten zwar die Potentiale älterer Mitarbeiter erkannt. In der Praxis aber kämen sie häufig zu kurz.“*

In der Arbeitswelt wird das Thema „Demographischer Wandel“ häufig von anderen Themen überlagert, die kurzfristig aktuell erscheinen. Dass Unternehmen und Gesellschaft nicht hinreichend auf die Anforderungen des demographischen Wandels vorbereitet sind, verdeutlicht ein Blick in die Statistiken: Beinahe täglich erscheinen Presseberichte zum Umgang mit älteren Beschäftigten auf internen und externen Arbeitsmärkten sowie zum überdurchschnittlich hohen Prozentsatz Älterer an den Langzeiterwerbslosen. Viele Autoren gehen angesichts der

Beschäftigungskrise von einem weiter bestehenden Arbeitskräfteüberhang aus, der sich besonders bei älteren Arbeitnehmern/-innen bemerkbar macht. Vor allem stellt sich der demographische Wandel weder qualifikations- noch geschlechtsneutral dar, sondern ist eng verbunden mit der Gestaltung einer alters- und lebensphasengerechten Work-Life-Balance sowie den gesellschaftlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen. So ist das Erwerbsverhalten von (verheirateten) Frauen vielfach abhängig von Kinder- bzw. Altenbetreuungsmöglichkeiten sowie finanz- und steuerpolitischen Regelungen. Sozialverträgliche Maßnahmen orientieren sich folglich an der Schnittstelle zwischen demographischen Veränderungen, Arbeitswelt und Geschlechtersymmetrie.

### Forschungsprojekte und Modellvorhaben

Vor dem Hintergrund des Zusammentreffens von wirtschaftlichem und demographischem Wandel hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Jahr 1994 den Förderschwerpunkt „Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland“ eingerichtet. Ziel war es, zum einen zu untersuchen, wie sich die Veränderungen der Altersstruktur in Wirtschaft und Gesellschaft auf die Innovations- und Leistungsfähigkeit von Unternehmen auswirken. Zum anderen galt und gilt es, geeignete Strategien zu entwickeln, um den damit verbundenen Herausforderungen auf allen Ebenen möglichst proaktiv zu begegnen. Begleitet durch einen Beirat wurden in den Jahren 1995/1996 Forschungsarbeiten in Auftrag gegeben, die insgesamt zu fünf Forschungsverbänden mit folgenden inhaltlichen Schwerpunkten führten:

- Verbund I: Arbeits- und Innovationspotenziale im Wandel,
- Verbund II: Zukunftsfähige Anforderungen und Strategien im Handwerk,
- Verbund III: Begrenzte Tätigkeitsdauer und neue Arbeitszeitmodelle für Ältere,
- Verbund IV: Innovation bei veränderten Altersstrukturen,
- Verbund V: Innovation, Belegschaftsstrukturen und Altern im Betrieb

In einem Forschungsprojekt des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) „Berufliche Entwicklung, Qualifizierung und Perspektiven in der zweiten Hälfte des Berufslebens – betriebliche und berufsbiographische Sichtweisen Älterer“ wurden ergänzend die Voraussetzungen für die Entwicklung altersbezogener betrieblicher Strategien untersucht.<sup>3</sup> Um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu sichern und damit der Demotivierung, Externalisierung und drohenden Dequalifizierung leistungsfähiger Mitarbeiter/-innen in der zweiten Hälfte ihres Erwerbslebens entgegenzuwirken, wurden parallel

vom BIBB in Kooperation mit dem BMBF seit Beginn der 90er Jahre im Rahmen des Modellversuchsschwerpunkts „Fit im Beruf: Keine Altersfrage!“ integrierte Handlungskonzepte gefördert, die die Formel vom „Lebensbegleitenden Lernen“ mit Leben füllen und zur innovativen Bewältigung des demographischen und wirtschaftlichen Strukturwandels beitragen.<sup>4</sup>

Dabei sind sieben Modellversuche durchgeführt worden (vgl. Kasten):

In ihnen werden unterschiedliche Handlungsansätze zur Einführung altersdifferenzierter Bildungsarbeit und Personalförderung erprobt mit zahlreichen Facetten angepasst an die jeweilige betriebliche, branchenspezifische und regionale Situation, die auf normativ-strategischer Ebene ebenso ansetzen wie auf der individuellen, sozialen und organisationalen Ebene. Dies beinhaltet Fragen:

- der Motivierung zum Erhalt und zur Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen
- und ist gekoppelt an die Frage der Perspektiven Älterer im Betrieb bzw. einer alters- und lebensphasenadäquaten Arbeits- und Laufbahngestaltung,
- Prinzipien einer altersgerechten Didaktik,
- den Aufbau partizipativer altersübergreifender Lern- und Arbeitsformen sowie

**Kernidee von Modellversuchen** ist die Entwicklung, Erprobung und Evaluation von exemplarischen, bildungspolitisch relevanten Neuerungen in der beruflichen Bildung und des Transfers von Innovationsprozessen in andere Organisationen. Durch das Zusammenwirken von Berufsbildungspraxis, Berufsbildungsforschung mit der Berufsbildungspolitik werden Impulswirkungen erzielt.

**Modellversuchsschwerpunkt „Fit im Beruf: Keine Altersfrage!“**

- Der Prozess des **Älterwerdens: Die Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen** (Durchführungsträger: Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V., Frankfurt/M.);
- Entwicklung und Erprobung von Qualifizierungskonzepten für ältere Arbeitnehmer** (Durchführungsträger: Berufliche Fortbildungszentren der Bayrischen Wirtschaft [bfz] GmbH, Nürnberg);
- Entwicklung und Evaluation von computergestützten Unterrichtsmodulen für die CAD-Weiterbildung von älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen (TECA)** (Durchführungsträger: Bremer Institut für Konstruktionstechnik [BIK] der Universität Bremen);
- Qualifizierung von älteren Arbeitnehmern in den neuen Bundesländern aus Metall- und Elektroberufen sowie aus der industriellen Produktion** (Durchführungsträger: Projekttransfergesellschaft für berufliche Weiterbildung und Training [ProTeGe], Greiz, Thüringen);
- Erfahrungsgestütztes Lernen. Qualifizierung älterer Arbeitnehmer für CNC und SPS** (Durchführungsträger: Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V., Frankfurt/M.);
- SELA: Selbst organisiertes Lernen älterer Erwerbspersonen und arbeitsplatzbezogenes Lernen** (Durchführungsträger: Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet e. V., Bremen);
- Organisations- und Personalentwicklung mit leistungsfähigen Mitarbeitern in der zweiten Hälfte ihres Erwerbslebens** (Durchführungsträger: Winkler-Ausbildungs-GmbH, Bildungszentrum Turmgasse, Villingen).

Abbildung 1 Die wichtigsten Aspekte der beruflichen Leitungsstärke

- eine enge Verzahnung von Berufsbildung, Personal- und Organisationsentwicklung durch interaktionelle und strukturelle Maßnahmen.

Im Folgenden werden Erfahrungen und zentrale Erkenntnisse, die in den Modellvorhaben gewonnen wurden, zusammenfassend dargestellt.

### Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Modellversuchen

Neue Managementkonzepte fördern die Beteiligung der Beschäftigten und die Fortentwicklung von Organisationen. In einer wissensbasierten Arbeitswelt bilden kontinuierlich angelegte und intern rückgekoppelte Lern- und Dialogprozesse die Voraussetzung dafür, dass individuelles Wissen

#### Fähigkeiten, die häufig eher Älteren zugeschrieben werden:

- Expertenwissen,
- Qualitäts- und Sicherheitsbewusstsein,
- Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Loyalität,
- Sozialkompetenz, Kenntnis informeller Kommunikationswege,
- Vertrautheit mit komplexen Sachverhalten, Betriebsstrukturen und -abläufen,
- Hohe Handlungsökonomie,
- Umsicht, Sinn für das Machbare.

#### Qualitäten, die häufig vor allem Jüngeren zugeschrieben werden:

- Aktuelles technisches Fachwissen und Methodenkompetenzen aufgrund einer modernen Berufsausbildung,
- Sozialkommunikative Fähigkeiten,
- Offenheit für Neues,
- Risikobereitschaft,
- Widerstandsfähigkeit bei hoher psychischer und physischer Dauerbelastung.

Damit Leistungsmotivation und Lernbereitschaft nicht im mittleren Alter aufhören, richtet sich die Förderung beruflicher Qualifizierungsmaßnahmen im Prinzip an alle Altersgruppen im Unternehmen. Speziell die Älteren werden darin unterstützt, sich ihrer Potenziale stärker bewusst zu werden, Weiterbildungschancen zu suchen und zu nutzen, um insgesamt aktiver als bisher die zweite Hälfte ihres Berufslebens zu gestalten.

Da kleine und mittlere Unternehmen i. d. R. nicht über entsprechende Kapazitäten verfügen, sind sie bei der Umsetzung von Maßnahmen der Personal- und Organisations-

entwicklung in besonderem Maße auf die Kooperation mit externen Dienstleistern angewiesen. Häufig geht es in diesem Feld auch darum, Personalentwicklung mit Nachfolgeplanung zu verknüpfen. Gesteigerte Verantwortung durch erweiterte Aufgabenzuschnitte in Verbindung mit zunehmenden Handlungsspielräumen und der Einführung von teamförmigen Arbeitsstrukturen verlangen ein erhöhtes Maß an Selbstständigkeit im Denken und Handeln. Gerade ältere Mitarbeiter/-innen benötigen Unterstützung bei der Aneignung vertiefter arbeitsmethodischer Kompetenzen und bei der Bewältigung der arbeitsorganisatorischen Veränderungen. Die Kompetenz zur Selbstqualifizierung sowie die Fähigkeit, laufend aktuelles Wissen zu erwerben, anzuwenden und weiterzugeben, können nur in der Praxis eingeübt und nicht durch standardisierte, externe Weiterbildung vermittelt werden. Dies erfordert eine konsequent lernhaltige Gestaltung der Arbeit selbst und eine Verstärkung der Bemühungen um eine arbeitsintegrierte Heranführung Älterer an selbstständige Lern- und Arbeitsformen im Rahmen altersgemischter Teams. Ältere Mitarbeiter/-innen werden motiviert, sich aktiv an Lern- und Wissensaustauschprozessen zu beteiligen. In dem Maße, wie das Lernen in der unmittelbaren beruflichen Praxis mit Anwendungsbezug stattfindet, können vorhandene Erfahrungen und Kenntnisse berücksichtigt werden. Für die Lernenden sollte der Sinn und Nutzen des zu Lernenden erkennbar sein. Diese arbeitsorientierte Lernform ist besonders für kleine und mittlere Unternehmen geeignet, in denen der Anteil der Älteren meist höher liegt als bei Großbetrieben. Bewährt haben sich adressatengerecht eingesetzte Bausteinsysteme und Aufgabenstrukturen, die sowohl die Vorkenntnisse als auch die individuell benötigten Lernzeiten berücksichtigen. Zusätzlich können computergestützte Lernsysteme einbezogen werden. Die Lernwege sollten individuell wählbar sein.

Bei der Reintegration Älterer in Lernaktivitäten erweist sich ferner das Lernen in der Gruppe von Kollegen/Kolleginnen als Vorteil. Im Hinblick auf die Einführung von Gruppenarbeit wird besonderes Gewicht auf die Erweiterung sozialer Kompetenzen gelegt. Das Konzept Teamarbeit bietet vielfältige Möglichkeiten, Unterschiede in der Leistungsstärke auszugleichen.

entwicklung in besonderem Maße auf die Kooperation mit externen Dienstleistern angewiesen. Häufig geht es in diesem Feld auch darum, Personalentwicklung mit Nachfolgeplanung zu verknüpfen.

Gesteigerte Verantwortung durch erweiterte Aufgabenzuschnitte in Verbindung mit zunehmenden Handlungsspielräumen und der Einführung von teamförmigen Arbeitsstrukturen verlangen ein erhöhtes Maß an Selbstständigkeit im Denken und Handeln. Gerade ältere Mitarbeiter/-innen benötigen Unterstützung bei der Aneignung vertiefter arbeitsmethodischer Kompetenzen und bei der Bewältigung der arbeitsorganisatorischen Veränderungen. Die Kompetenz zur Selbstqualifizierung sowie die Fähigkeit, laufend aktuelles Wissen zu erwerben, anzuwenden und weiterzugeben, können nur in der Praxis eingeübt und nicht durch standardisierte, externe Weiterbildung vermittelt werden. Dies erfordert eine konsequent lernhaltige Gestaltung der Arbeit selbst und eine Verstärkung der Bemühungen um eine arbeitsintegrierte Heranführung Älterer an selbstständige Lern- und Arbeitsformen im Rahmen altersgemischter Teams. Ältere Mitarbeiter/-innen werden motiviert, sich aktiv an Lern- und Wissensaustauschprozessen zu beteiligen.

In dem Maße, wie das Lernen in der unmittelbaren beruflichen Praxis mit Anwendungsbezug stattfindet, können vorhandene Erfahrungen und Kenntnisse berücksichtigt werden. Für die Lernenden sollte der Sinn und Nutzen des zu Lernenden erkennbar sein. Diese arbeitsorientierte Lernform ist besonders für kleine und mittlere Unternehmen geeignet, in denen der Anteil der Älteren meist höher liegt als bei Großbetrieben. Bewährt haben sich adressatengerecht eingesetzte Bausteinsysteme und Aufgabenstrukturen, die sowohl die Vorkenntnisse als auch die individuell benötigten Lernzeiten berücksichtigen. Zusätzlich können computergestützte Lernsysteme einbezogen werden. Die Lernwege sollten individuell wählbar sein.

Bei der Reintegration Älterer in Lernaktivitäten erweist sich ferner das Lernen in der Gruppe von Kollegen/Kolleginnen als Vorteil. Im Hinblick auf die Einführung von Gruppenarbeit wird besonderes Gewicht auf die Erweiterung sozialer Kompetenzen gelegt. Das Konzept Teamarbeit bietet vielfältige Möglichkeiten, Unterschiede in der Leistungsstärke auszugleichen.

### Integrierte Lösungsansätze – Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus Modellversuchen des BIBB

Vorliegende Erfahrungen – nicht nur – in Modellversuchen zeigen, dass Unternehmen bisher nur ein begrenztes Interesse an der Fragestellung nach den Auswirkungen des demographischen Wandels haben, sofern sie isoliert angegangen werden. Eher steht die Entwicklung von kreativen Lösungen für gegenwärtige tagesaktuelle Problemstellungen

gen im Vordergrund ihres Interesses. Altersübergreifende Weiterbildungsansätze in Unternehmen müssen daher, um erfolgreich zu sein, Lösungen für diese unmittelbar brennenden Alltagsprobleme mit beinhalten. Insbesondere gilt es, sie mit Fragestellungen zu neuen Führungsstilen, Teamarbeit, Wissensmanagement, lebensbegleitendem Lernen sowie zur Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und -zeiten zu verknüpfen.

Zur Realisierung innovativer Arbeits- und Organisationsstrukturen mit alternden Belegschaften erweisen sich nachfolgend aufgeführte, konzeptionelle und methodische Elemente als förderlich respektive unverzichtbar:

- Diagnostische Tools, um Systemzusammenhänge zu erkennen und vorhandene mentale Modelle zu klären,
- Informations-, (Selbst-)Reflexions- und Kommunikationsstrategien, um den kulturellen Einstellungswandel auf allen Ebenen der Organisation und die Überwindung von Vorurteilen zu bewirken,
- Kommunikations- und Dialogtrainings, um die Regelkommunikation zu verbessern sowie Lern- und Dialogkultur zu verankern,
- Entwicklungsarchitekturen für unterschiedliche Organisationen, die auf allen Ebenen ansetzen,
- Akzeptanz, Unterstützung und Nutzung der vielseitigen Potenziale von Mitarbeitern/-innen im Sinne des Diversity-Ansatzes,
- Förderung der Lernbereitschaft und Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter/-innen,
- Einsatz flexibel und adressatengerecht angelegter Bausteinsysteme unter Berücksichtigung individueller Vorkenntnisse und Lernzeiten,
- Ermöglichung selbst organisierter Lern- und Arbeitsformen in altersgemischten Teams,
- Aufbau kooperativer intergenerativer Lernfelder – Gestaltung von Übergabe-, Lern- und Vermittlungsprozessen,
- flankierende positive Maßnahmen wie Bildung von Kompetenz-Tandems, Lernpartnerschaften, Expertenpools, Einsatz von Älteren als Mentoren/-innen, Berater/-innen oder Coaches,
- Wissensaustausch- und Wissensvernetzung – Beteiligung von Jung und Alt an der Gewinnung, Anwendung und Weitergabe von Wissen und Erfahrung,
- Einsatz neuer Methoden der Großgruppenintervention (etwa Zukunftskonferenz oder Open space)
- laufende systematische Aktualisierung von Qualifikationen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, inkl. Erweiterung methodischer und sozialer Kompetenzen,
- potenzial- und bedarfsgerechte Personalförderung über die gesamte Berufslaufbahn hinweg analog dem Konzept der lebensbegleitenden Kompetenzentwicklung, lernförderliche Laufbahngestaltung, qualifizierte Tätigkeitswechsel, Reorganisation von Arbeitszeitmodellen entsprechend individuellen Lebenslagen und Präferenzen.

## Transferpotenziale der Modellversuchsreihe „Fit im Beruf – Keine Altersfrage!“

Aus der Modellversuchsreihe „Fit im Beruf: Keine Altersfrage!“ werden gesicherte Erkenntnisse und Ergebnisse aufbereitet und für möglichst viele gleich- oder ähnlich gelagerte Felder der beruflichen Bildung bereitgestellt. Hierzu zählen praxisnahe Handlungskonzepte, Qualifizierungsbau- steine, Leitfäden, Fallbeispiele, Instrumentarien, Materialien und Medien, die von den beteiligten Bildungsexperten und -expertinnen in Partnerschaft mit Betrieben und Verwaltungen entwickelt und erprobt wurden. In der Ausein- setzung mit diesen Modellversuchsprodukten und Trans- ferangeboten können eigene Anwendungen und modifi- zierte Problemlösungen erarbeitet werden.

Es liegen Informationsblätter, Materialien und umfassende Darstellungen aus den Einzelmodellvorhaben vor; zugäng- lich sind auch ein Flyer und ein Sammelband mit Quintes- senzen sowie mehrere Aufsätze bezogen auf die gesamte Reihe.<sup>5</sup> Der Abschlussbericht des Greizer Modellvorhabens ist ebenfalls vom BIBB herausgegeben worden.<sup>6</sup> Aktuelle Abschlussdokumentationen liegen auch aus den Modell- versuchen in Villingen-Schwenningen und Frankfurt/a. M. vor.<sup>7</sup> Von allen Durchführungsträgern wurden Veranstal- tungen durchgeführt, die sich insbesondere an regionale Akteure und Multiplikatoren, Betriebe, Betriebsräte, Perso- nalentwickler, Verbände und zuständige Stellen wie z. B. die Arbeitsämter richteten, die z. T. bereits im Vorfeld einbe- zogen waren. Hinzu kamen Beteiligungen an sonstigen Fachtagungen und Regional- konferenzen.

Die Ergebnisse und Erkennt- nisse der Modellversuchsreihe wurden der *Bundesanstalt für Arbeit (BA)* vorgestellt. Gemein- sames Ziel ist es, die Beschäftigungssituation und -entwicklung älterer Arbeitneh- mer/-innen zu verbessern. Hierzu wurden weiterführende Maßnahmen der Qualifizie- rung, Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkbildung entwickelt, die bundesweit angelaufen sind. ■

### Moderne Arbeitsorganisationen

- Flache Hierarchien
- Erweiterte Aufgabenzuschneide
- Zunehmende Handlungsspielräume
- Dezentrale teilautonome Arbeits- und Projektgruppen
- Hohe Anforderungen an Selbststän- digkeit, Selbstorganisation und konti- nuierliche Lernbereitschaft
- Gesteigerte Verantwortung – auch auf der operativen Ebene
- Anforderungen an Flexibilität und Innovationsfähigkeit

### Anmerkungen

- 1 Reinberg, A.; Hummel, M.: *Bildungsexpan- sion in Westdeutschland*. In: IAB-Kurzbe- richt Nr. 8/2001, S. 5 f.
- 2 Lt. IAB-Studie, FAZ v. 20.09.2001
- 3 Vgl. auch: Gravalas, B.: *Ältere Arbeitneh- mer. Eine Dokumentation*. BIBB (Hrsg.). Bielefeld 1999
- 4 Siehe Faltblatt zum Modellversuchsreihe: BIBB (Hrsg.): *Fit im Beruf: Keine Alters- frage! Bonn 2001*
- 5 Schemme, D. (Hrsg.): *Qualifizierung, Perso- nal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern*. BIBB (Hrsg.). Bonn 2001
- 6 Axhausen, S.; Christ, M.; Röhrig, R.; Zemlin, P.: *Ältere Arbeitnehmer: Eine Her- ausforderung und Chance für die berufliche Weiterbildung*. BIBB (Hrsg.). Bonn 2002
- 7 Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft – Forschungsstelle (Hrsg.): *Alt und Jung in Unternehmen*. In: Trojaner. Forum für Lernen 9 (2001)