

Integration von älteren Beschäftigten und ausländischen Fachkräften in der Arbeitswelt durch wissenschaftliche Weiterbildung

GABRIELE WEINECK
JADRANKA HALILOVIĆ

Kurz zusammengefasst ...

Der demografische Wandel hat nicht nur Auswirkungen auf den Fachkräftemangel und damit auf das Neudenken von Arbeitskonzepten oder der Organisations- und Personalentwicklung, er tangiert auch stark den Weiterbildungsbereich an Hochschulen. Kulturelle, technisch-mediale und soziale Veränderungen verlangen nach veränderten Angeboten und erschließen zugleich neue Bildungsmöglichkeiten. Eine der großen Herausforderungen an Weiterbildungseinrichtungen besteht daher in der inhaltlichen Ausgestaltung zukünftiger Qualifizierungsangebote unter Berücksichtigung zielgruppen- und generationspezifischer Lernmotive. Das Weiterbildungszentrum an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg (BTU) hat in den vergangenen Jahren zwei Projekte auf den Weg gebracht, die sich diesen gesellschaftlichen Herausforderungen stellen. Während im ersteren überwiegend kooperative Lernformen im Rahmen des demografischen Wandels ausprobiert wurden, stehen im zweiten ausländische Fachkräfte im Fokus.

Im folgenden Beitrag werden die Qualifizierungsangebote und Erfahrungen sowie wesentliche Erfolgsfaktoren und Hemmnisse bei der Projektdurchführung und Implementierung aufgezeigt. Darüber hinaus werden die bisherigen Projektergebnisse zusammengetragen und neue Herausforderungen aufgezeigt.

Der Anstieg des Altersdurchschnitts, Bevölkerungsrückgang und der damit einhergehende Fachkräftemangel sind keineswegs neue Phänomene. In den letzten Jahren wird zunehmend über den demografischen Wandel und seine Auswirkungen diskutiert. Gerade in strukturschwachen Regionen, wie im Land Brandenburg, stehen die derzeitigen Entwicklungen im politischen und wirtschaftlichen Fokus. Unternehmen kommen daher nicht umhin, sich zunehmend auf alternde, weibliche, von Generationenvielfalt und ethnischen Diversitäten geprägte Belegschaften einzustellen

(vgl. Naegele 2010; Bruch/Kunze/Böhm 2010; Zimmermann 2014). Dennoch haben beispielsweise ältere Beschäftigte mit Altersstereotypen und den vorherrschenden Altersbildern zu kämpfen (Schmitt 2004, S. 283). Ausländische Fachkräfte treffen hingegen oftmals auf wenig Wissen und geringe Kapazitäten seitens vieler Firmen, insbesondere von klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) (Braun/Klopprogge 2015, S. 157) oder werden mit Vorurteilen und Befürchtungen (Schlagwörter: Armutsfüchtlinge, Sozialmissbrauch) konfrontiert (Straubhaar 2014; Schäfer 2014).

Der demografische Wandel und die Globalisierung haben zudem massive Auswirkungen auf die Bildungsentwicklung sowie das Zusammenleben und Arbeiten verschiedener Generationen. Dies bedeutet, dass Arbeitskonzepte, Organisations- und Personalentwicklung zunehmend generationsübergreifend weiterentwickelt werden müssen (Jeschke 2013). Im Weiterbildungsbereich wird daher schon seit Längerem diskutiert, welche Herausforderungen sich aus den kulturellen, technisch-medialen und sozialen Veränderungen für die Weiterbildung ergeben bzw. umgekehrt, inwieweit veränderte Angebotsprofile und Mischformen neue Bildungsmöglichkeiten erschließen können (Höffer-Mehlmer 2011). Internationalisierung und globale Herausforderungen sowie neue Kommunikations- und Informationstechnologien (auch in den Lernprozessen selbst), sind immer mehr in das alltägliche Bewusstsein der Menschen gedrungen (Nüssli 2011). Zugleich erreichen die Möglichkeiten individuell gestaltbarer und planbarer Lebensführung ein zuvor nie gekanntes Ausmaß und schwächen die Bildungsvermittlung „von Generation zu Generation“ (Rauschenbach 2011). Insbesondere die Generationen X und Y, zu denen auch viele Neuzuwandernde im Durchschnittsalter von 27 Jahren gehören, nutzen ihre eigenen als auch die Ressourcen in ihrer Umgebung (Arbeitszeit, Arbeitsort) flexibel (Brücker 2014; Thoma 2014).

Eine der großen Herausforderungen an Weiterbildungseinrichtungen besteht daher in der inhaltlichen Ausgestaltung zukünftiger Qualifizierungsangebote unter Berücksichti-



Abb. 1: Module der Qualifizierung „Demografiemanagement“ (eigene Darstellung)

gung zielgruppen- und generationsspezifischer Lernmotive. Auch Bildungstrends wie beispielsweise das Lernen selbst zu regulieren, zielorientiert mit Informations- und Kommunikationstechnologien umzugehen sowie kooperativ und prozessorientiert zu lernen gilt es zu berücksichtigen (Arnold/Pachner 2011).

Das Weiterbildungszentrum an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg (BTU) hat in den vergangenen Jahren zwei Projekte auf den Weg gebracht, die sich diesen gesellschaftlichen Herausforderungen stellen. Während im ersteren überwiegend kooperative Lernformen im Rahmen des demografischen Wandels ausprobiert wurden, stehen im zweiten ausländische Fachkräfte im Fokus.

Qualifizierung von Demografiemanager/-innen

Innerhalb von zwei Jahren wurde ein berufsbegleitendes Qualifizierungsprogramm entwickelt und erprobt, welches sich an Bildungstrainer/-innen, Multiplikator/-innen und Personalverantwortliche insbesondere aus KMU richtet. Ziel war es, die Kompetenzen von 100 Teilnehmenden zur beruflichen und alter(n)sgerichteten Weiterbildung im Land Brandenburg zu stärken. Das berufsbegleitende Qualifizierungsprogramm bediente neben praxisorientierten Präsenzveranstaltungen mit viel Raum für Erfahrungsaustausch und dem Input neuester Forschungsergebnisse auch neueste Lern- und Lehrmethoden (eLearning, alterngerechte Didaktik und Methodik, Online-Lerntagebuch). Dabei wurden die diversen online und offline Lernmöglichkeiten unterschiedlich aufgefasst, was sich u.a. am generationsspezifischen Lernverhalten festmachen lässt. Obwohl der Umgang mit dem Lerntagebuch beispielsweise im hochschulwissenschaftlichen Kontext mit Studierenden große Lernerfolge und eine höhere Motivation erzielen konnte, war das Online-Lerntagebuch im projektspezifischen Kontext nur mäßig akzeptiert. Zählten die Teilnehmenden doch überwiegend zur Generation der Babyboomer, deren bevorzugte Lernmethoden eher kurze arbeitsplatzbezogene Lernmodule,

multimodale Lernformen, Bücher oder Diskussionsgruppen sind (vgl. Klaffke 2014). Eine generationsspezifische Mediennutzung erfolgt von ihnen i.d.R. fremdgesteuert und in institutionellen Bildungskontexten. Der Computer ist in allererster Linie Arbeitswerkzeug, um berufliche Anforderungen zu meistern; „Spielen“ dient nur zur Reproduktion der Arbeitskraft (Schäffer 2013; Pietraß/Schäffer 2011).

Nachdem drei Semesterdurchgänge nicht die erhoffte Zahl an co-finanzierenden Weiterbildungsteilnehmer/-innen brachten, wurde mit Unterstützung des wissenschaftlichen Beirats und ausgewählten Dozierenden (Bewertung in den Feedbackbögen, Gespräche) das Format von Schools eingeführt, welches die relevanten Inhalte in einer Woche zusammenfasst. Nach jeweils drei Durchgängen beider Formate konnten 44 Teilnehmende ihre Teilnahmebescheinigungen oder Zertifikate „Demografiemanager/-in“ erhalten.

Die fünf berufsbegleitenden Module der School (siehe Abbildung 1) wurden noch mehr an den Bedürfnissen der Teilnehmenden angepasst. In praxisnahen Beispielen, die aus der Berufswelt der Teilnehmenden stammen, erfolgten Veränderungen des Altersbildes, da bewusst Altersstereotype hinterfragt, einflachtet und ad acta gelegt wurden. Altersstereotype halten nicht stand, wenn die Teilnehmenden ermutigt werden, ihre Beschäftigten, Schulungsteilnehmende, Vorgesetzte etc. nicht nach dem biografischen Alter zu unterscheiden, sondern verschiedene Lebensphasen und unterschiedliche Lernbiografien zu betrachten sowie um die „Verfallszeiten“ von beruflichen Abschlüssen zu wissen und die Bedeutung von informellem Wissen.

Ein besonderer Schwerpunkt im Programm wurde auf Vernetzung gelegt, da Lernen ein sozialer Prozess ist, der kooperativ verläuft und der neues Wissen an bestehende Diskussionen anschlussfähig hält (Arnold et.al. 2011, S. 302). Daher gab es im Projekt für die Teilnehmenden aus den unterschiedlichen und gestaffelt gestarteten Kursen nicht nur in den Pausen die Möglichkeiten sich aktiv miteinander auszutauschen,

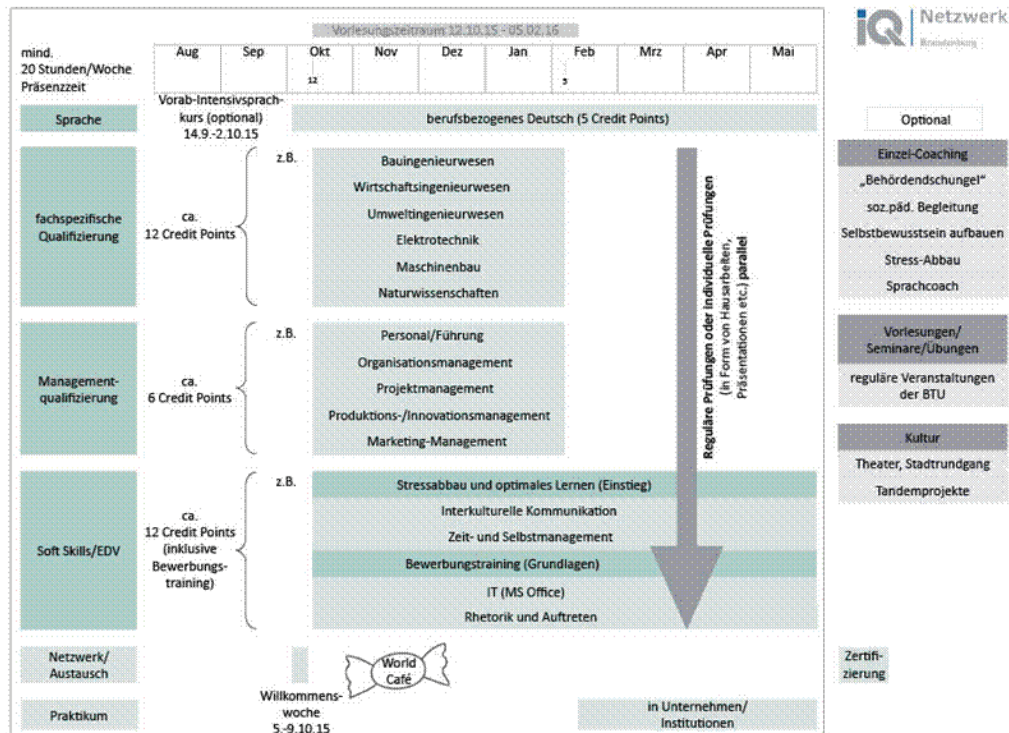


Abb. 2: Übersicht IQ-Brückenqualifizierung

sondern sie trafen in World Cafés auch auf regionale Wirtschafts- und Sozialpartner, welche immer unter einem bestimmten Schwerpunktthema veranstaltet wurde. Diese bewusst gewählte und bewährte Methode ermöglicht es, große Gruppen mit Teilnehmenden, die sich vorher nicht kennen, miteinander ins Gespräch zu bringen. Das kollektive Wissen und die Erfahrung von so vielfältigen Personen können auf diese Weise ungeahnte Energien mobilisieren. Jedes World Café startete mit einem kurzen Impulsreferat und endete mit thematischen Fragen, die an den Cafétischen im zeitlichen und personellen Rotationsprinzip mit Unterstützung von Moderator/-innen diskutiert werden. Die Meinungen und Ideen der einzelnen Teilnehmenden wurden miteinander vernetzt und festgehalten und strahlten so beispielsweise bis in Stadtverwaltung, in lokale Unternehmen, in Unternehmensvertretungen hinein und erreichten Wohnungsbauakteure und Politiker/-innen. Insgesamt wurden somit in drei Themengebieten, die die Module nicht beinhalteten, zusätzlich knapp 50 Personen für das Thema sensibilisiert.

Nachhaltigkeit

Durch ins Leben gerufene regelmäßige Treffen zu demografiebezogenen Themen und der bewusst gestalteten Vernetzung, wurde die Nachhaltigkeit gezielt angegangen. Jede/r Teilnehmende trägt dieses Wissen in sein/ihr Unternehmen / in seine/ihre Organisation zurück und fungiert als Multiplikator für diese Erkenntnisse. Zudem erhielten die Teilnehmenden Werkzeuge und Methoden an die Hand, um beispielsweise Zukunftsgespräche mit älteren Beschäftigten zu

führen, frühzeitig und in regelmäßigen Abständen Altersstrukturanalysen durchzuführen, um rechtzeitig Maßnahmenfelder zu identifizieren, lernförderliche Arbeitsumgebungen für Büro- oder Fließbandbeschäftigte/r zu schaffen, neue Methoden bei der Führung von altersgemischte Teams auszuprobieren oder Strategien für erfolgreiches Projektmanagement unter Einbeziehen von Fähigkeiten und Ideen aller Beschäftigten zu entwickeln. Mit diesen Tools ist es möglich, Beschäftigte gesund und motiviert im Unternehmen / in der Organisation bis zum Renteneintritt zu halten - und gegebenenfalls darüber hinaus - als motivierte Expert/-innen.

Auch die intensive Beschäftigung in den Hausarbeiten (Semester) und Essays (School) trägt zur Nachhaltigkeit bei. Alle bearbeiteten Themen stammen aus dem jeweiligen beruflichen Umfeld und die Ergebnisse wurden in den entsprechenden Arbeitskreisen oder Medien (z.B. in Mitarbeiterzeitung) vorgestellt.

Ein Forum, was in dieser Zeit ins Leben gerufen wurde, ist das UNiverselle Frühstück. Am Anfang gedacht als aktiver Austausch und Projektbegleitung für LOI-Partner findet es seitdem regelmäßig einmal im Quartal im Weiterbildungszentrum statt und wächst stetig an. Hier werden neue Angebotsideen diskutiert und Projekte auf Praxistauglichkeit geprüft, wie auch das folgende.

Qualifizierung von ausländischen Fachkräften

Im Projekt „IQ-Brückenqualifizierung für Akademiker/-innen“ bietet das Weiterbildungszentrum eine innovative duale Qualifikation an. Diese Qualifizierung richtet sich an Akademiker/-innen aus dem Ingenieurs- und Naturwissenschaftlichen Bereich, die ihren Abschluss im Ausland erworben haben. Ziel ist, die Arbeitsmarktchancen dieser hochmotivierten Menschen zu erhöhen, ggf. vorliegende Arbeitslosigkeit zu beenden und die hochqualifizierten Zugewanderten adäquat zu beschäftigen. Mit diesem Projekt werden im Rahmen der politisch und gesellschaftlich geforderten Öffnung der Hochschulen für neue Zielgruppen nun auch Akademiker/-innen mit Migrationshintergrund in den Fokus wissenschaftlicher Weiterbildung gerückt. Angesichts des fortschreitenden demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftebedarfs in den Unternehmen ist die Brückenqualifizierung eine Möglichkeit, Akademiker/-innen aktiv zu fördern, um den Auswirkungen der alternden Gesellschaft entgegenzuwirken. Sie allein werden den demografischen Wandel nicht aufhalten, doch einige Lücken auf dem Arbeitsmarkt schließen und letztendlich das wirtschaftliche Wachstum stimulieren und zur Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme beitragen (Straubhaar 2014).

Im September dieses Jahres haben 25 Personen mit einem Intensivsprachkurs begonnen. Dieser war genauso wie ein Sprachtest, zusätzlich beim Mittelgeber beantragt und genehmigt worden, da nach den Erstgesprächen festgestellt wurde, dass das vom Projekt intern erhobene Sprachniveau B2 nicht bei allen Personen vorhanden war. Dies ist vor allem der Flüchtlingssituation und auch deren Medienaufmerksamkeit geschuldet, welche das Projekt permanent begleitet.

Zu Semesterbeginn beginnen die Akademiker/-innen nun mit der universitären Qualifizierung. Im ersten von drei Durchgängen bis 2018 haben bereits 28 Professoren und Professorinnen aus den Bereichen Bauen, Umwelt, Maschinenbau, Wirtschaftsingenieurwesen, Elektrotechnik und den Naturwissenschaften 48 Veranstaltungen aus dem regulären Universitätsangebot für die Teilnehmenden freigegeben. Diese Veranstaltungen werden gemeinsam mit Studierenden besucht. Verschiedene Trainings u.a. in den Bereichen Interkulturelle Kommunikation, (Lern-)Erfahrungen, Rhetorik und Auftreten, Gesprächsführung, Unternehmensführung werden in Kleingruppen belegt. Begleitend erhalten die Teilnehmenden über das Semester einen berufsbezogenen Deutschkurs. Einzelcoachings und eLearning-Elemente runden die Qualifizierung ab.

„Lernfreunde“ unterstützen IQ-Brücke bei den ersten Schritten

Aus dem Vorgängerprojekt übernommen wird die Methode des World Cafés, welches auch in dieser Qualifizierung wieder Teilnehmende mit Wirtschafts- und Sozialpartnern sowie Unternehmern ins Gespräch bringt. Ziel ist es, den Teilnehmenden zu ermöglichen, berufliche Kontakte für das Praktikum und die Zeit darüber hinaus zu knüpfen und

den Unternehmen aus teils „konservativen“ Regionen die Hemmschwellen mit der Zielgruppe zu ebnet. Zudem wird es Pre-Qualifizierungen von Lehrstuhlmitarbeitenden und Unternehmen im Sinne einer interkulturellen Öffnung geben, u.a. um auch hier der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden und dabei zu unterstützen Stereotype abzubauen, für diversityorientiertes Projektmanagement zu sensibilisieren, arbeitsplatzbezogenes Lernen zu fördern und eine Willkommenskultur in der Region zu schaffen. Dies geschieht überwiegend durch modifizierte Modul Inhalte aus dem Lernfreunde-Projekt.

Herausforderungen an die Weiterbildung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es sinnvoll für Weiterbildungsträger ist, bestehende Angebote durch die demografische Brille zu betrachten und modulübergreifend „Transparenz über potentielle Fachkräfteengpässe bzw. einen drohenden Fachkräftemangel zu schaffen“ (Braun/Klopprogge 2015). Die vorgestellten Angebote qualifizieren nicht nur Bildungstrainer/-innen, Personalverantwortliche und „neue“ Fachkräfte, sondern sie unterstützen vor allem KMU dabei, Tools zu entwickeln, um frühzeitig die heimischen und auch zugewanderten personellen Reserven zu erschließen und älteren Menschen einen längeren und gesunden Verbleib im Unternehmen zu ermöglichen.

Eine interne Herausforderung im aktuellen Projekt wird die Gestaltung des eLearning / blended Learning-Teils, beispielsweise das Erstellen von Video Tutorials aus den spezifischen Ingenieursgebieten. Die Teilnehmenden haben eine Altersspannbreite von 33 bis 54 Jahren (Median 31,5) und gehören somit bis auf eine Person hälftig der Generation X und hälftig der Generation Y an (Geburtsjahrgänge, nach Munimus (2012); Klaffke (2014); Grunert/Krüger (2011); Oertel (2014)). Diese lernen bevorzugt „on the job“ in Diskussionsgruppen und Peer Interaktionen. Sie nutzen bereits Web-based Trainings, Interaktive Lernformen (Dialogformate), Multimedia-Lernsysteme, soziale Netzwerke oder MassiveOpen Online Programs. Fundamentale Lern- und Aneignungsprozesse verlaufen selbstgesteuert und nicht institutionalisiert (Thoma 2014). Es kann vermutet werden, dass die Lernformate weniger ausschlaggebend für die Entscheidung zur Qualifizierungsanmeldung gewesen sind, da diese vom Weiterbildungszentrum nicht ausschließlich beworben wurden. Dennoch kann die Relevanz dieser Lernangebote, bei denen mediale Lernmöglichkeiten bzw. -formen des selbstgesteuerten Lernens verknüpft werden (Höffer-Mehlmer 2011, S. 1000), mehr als im „Demografiemanagement“, im Verlauf der Qualifikation zunehmen, nämlich dann, wenn der Fokus vom reinen Spracherwerb zum Aneignen aktuellen Fachwissens übergeht. Erste Ergebnisse diesbezüglich werden die Auswertungen der Module im nächsten Jahr zeigen.

Eine andere interne Herausforderung, die bisher weitestgehend unberücksichtigt blieb, ist in Anlehnung an Kraft (2010), die Sensibilisierung für den demografischen Wandel auf Seiten der Dozierenden und Beschäftigten in der Weiterbil-

dung. Hintergrund ist, dass auch die Weiterbildung zu einem umkämpften Markt geworden ist, auf dem heterogene, aktive sowie selbstgesteuerte Lernende im Fokus stehen und als „Abnehmer“ der „Ware Bildung“ auftreten (Höffer-Mehlmer 2011, S. 992). Einrichtungen der Weiterbildung müssen daher nicht nur zunehmend die Seite der Bildungskonsument/-innen aktueller und nachwachsenden Generationen berücksichtigen, sondern sollten sich auch bewusst machen, dass die Seite der Bildungsvermittelnden (Dozenten, Dozentinnen und Beschäftigte in Weiterbildungseinrichtungen) in Gestalt der älteren Generation daherkommen kann (Rauschenbach 2011, S. 241). Mögliche Untersuchungen dazu sind im Projektverlauf nicht vorgesehen, wären aber sicher ein spannendes Forschungsfeld.

Literatur

- Braun, C./Klopprogge, A. (2015): Fachkräfte aus dem Ausland - Fokus KMU. In: Kreis, G. (Hrsg.): Zukunft Personal Beschäftigung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler I GWV Fachverlage GmbH.
- Brücker, H. (2014). Ein Pädoyer für die Arbeitnehmerfreizügigkeit. In: ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft (Hrsg.): Zuwanderung nach Deutschland - Problem und Chance für den Arbeitsmarkt. Zeitgespräch. http://www.iza.org/files/095_PolicyReportsandJournals [Zugriff: 21.09.2015]
- Grunert, C./Krüger, H. (2011): Jugendliche Biographieverläufe im Generationenvergleich. In: Eckert, T./von Hippel, A./Pietraß, M./Schmidt-Hertha, B. (Hrsg.): Bildung der Generationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 221-235.
- Höffer-Mehlmer, M. (2011): Programmplanung und -organisation. In: Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwiss., S. 989-1002. http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-92016-0_62# [Zugriff: 06.06.2014]
- Klaffke, M. (2014): Erfolgsfaktor Generationen-Management - Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Klaffke, M. (Hrsg.) (2014): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3-26.
- Klaffke, M. (Hrsg.) (2014): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kraft, S. (2010): Berufsfeld Weiterbildung. In: Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 405-426.
- Munimus, B. (2012): Alternde Volksparteien. Neue Macht der Älteren in CDU und SPD? (Dissertation, Kassel, Universität). Bielefeld: transcript Verlag.
- Naegele, G. (2010): Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.
- Nuissl, E. (2011): Einschluss oder Ausschluss - Personengruppen in der Weiterbildung. In: Eckert, T./von Hippel, A./Pietraß, M./Schmidt-Hertha, B. (Hrsg.): Bildung der Generationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 401-411.
- Oertel, J. (2014): Baby Boomer und Generation X - Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, M. (Hrsg.). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 27-56
- Pietraß, M./Schäffer, B. (2011): Mediengenerationen - vom Kohortenvergleich zu generationsspezifischen Habitus. In: Eckert, T./von Hippel, A./Pietraß, M./Schmidt-Hertha, B. (Hrsg.): Bildung der Generationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 323-334.
- Rauschenbach, T. (2011): Von Generation zu Generation. Die Bildungsvermittlung im Wandel. In: Eckert, T./von Hippel, A./Pietraß, M./Schmidt-Hertha, B. (Hrsg.): Bildung der Generationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 237-249.
- Reich-Claassen, J./Tippelt, R. (2013): Erwachsenen- und Weiterbildungspolitik - Zur Notwendigkeit der Berücksichtigung der mittleren und späteren Lebensphasen in der Bildungspolitik. In: Hüther, M./Naegele, G. (Hrsg.): Demografiepolitik. Herausforderungen und Handlungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 179-199.
- Schäffer, B. (2013): Generationen - Medien - Bildung. Medienpraxiskulturen im Generationenvergleich. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schmitt, E. (2004): Aktives Altern, Leistungseinbußen, soziale Ungleichheit und Altersbilder: Ein Beitrag zum Verständnis von Resilienz und Vulnerabilität im höheren Erwachsenenalter. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 37, S. 280-292.
- Thoma, C. (2014): Generationensensible Personal- und Karriereentwicklung - Lebenslanges Lernen fördern. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 160-174.

Straubhaar, T. (2014): Zuwanderung: aus ökonomischen und demografischen Gründen wichtig für die Zukunft. In: ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft (Hrsg.): Zuwanderung nach Deutschland - Problem und Chance für den Arbeitsmarkt. Zeitgespräch. http://www.iza.org/files/095_PolicyReportsandJournals [Zugriff: 21.09.2015]

Zimmermann, K. F. (2014): Freiheit und Bedrängnis: Zuwanderung am Arbeitsmarkt. In: ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft (Hrsg.): Zuwanderung nach Deutschland - Problem und Chance für den Arbeitsmarkt. Zeitgespräch. http://www.iza.org/files/095_PolicyReportsandJournals [Zugriff: 21.09.2015]

Autorinnen

Gabriele Weineck, Dipl. Soz. Wiss.
gabriele.weineck@b-tu.de

Jadranka Halilović, Dipl.-Ing.
jadranka.halilovic@b-tu.de