

Nachqualifizierung von Un- und Angelernten als betriebliche Strategie zur Vermeidung von Fachkräftemangel – Qualitätssicherung durch Lernunterstützung

Dr. Uwe Elsholz

Abstract

Die Nachqualifizierung von un- und angelernten Beschäftigten stellt eine mögliche Strategie zur Prävention gegenüber drohendem Fachkräftemangel dar. Die konkrete Umsetzung solcher Maßnahmen der Nachqualifizierung stellt hohe Ansprüche an die unterschiedlichen Beteiligten. Im Beitrag wird an einem Beispiel guter Praxis die Durchführung einer Nachqualifizierung zum/zur Gerätezusammensetzer/-in geschildert, die in einem spezifischen Konzept in Form einer „Vier-Säulen-Strategie“ erfolgt ist. Flankierende Maßnahmen zur Lernunterstützung der Teilnehmer/-innen und des Coachings der Vorgesetzten werden dabei als qualitätssichernde Maßnahmen eingesetzt.

1. Einleitung

Trotz breiter öffentlicher Aufmerksamkeit für das Thema Fachkräftemangel ist aus wissenschaftlicher Perspektive keine allgemeine Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte zu konstatieren (vgl. Dietz/Walwei 2007). Gleichwohl gibt es Teilarbeitsmärkte, auf denen bereits Arbeitskräfteknappheit besteht und es bedarf insbesondere Anstrengungen im Bildungsbereich, um einen weit reichenden Fachkräftemangel abzuwenden (vgl. ebd.). Für viele Betriebe ist der Fachkräftemangel auch bereits Realität oder zumindest absehbar, so dass hier geeignete Gegenstrategien entwickelt werden müssen. Neben anderen bisher bildungsbenachteiligten Gruppen wie Migranten rücken diesbezüglich die un- und angelernten Mitarbeiter in den Fokus der Aufmerksamkeit, um Begabungsreserven zu heben.

Nachfolgend soll an einem betrieblichen Beispiel zunächst die Motivlage geschildert werden, die aus Unternehmenssicht dazu führt, eine abschlussbezogene Nachqualifizierung mit un- und angelernten Beschäftigten durchzuführen (Kapitel 2). Die Umsetzung dieser Nachqualifizierung zum/zur Gerätezusammensetzer/-in erfolgt in einem innovativen Konzept im Rahmen einer „Vier-Säulen-Strategie“, die der Qualitätssicherung der Maßnahme dient (Kapitel 3). Ein besonderes Moment dieser Strategie besteht in der Lernunterstützung der Un- und Angelernten sowie im begleitenden Coaching der vorgesetzten Meister. Diese Aspekte werden in eigenen Abschnitten besonders gewürdigt und dargestellt (Kapitel 4 und 5).

Ein Blick auf den Gesamtprozess offenbart besondere Erfolgsfaktoren bei der Durchführung einer Nachqualifizierung (Kapitel 6). Über das konkrete Beispiel hinaus führt schließlich die Darstellung von Hinderungsgründen und Stolpersteinen von Nachqualifizierung, denn trotz manch erfolgreichen Beispiels finden Maßnahmen zur Nachqualifizierung angesichts der demografischen Entwicklung nur in unzureichendem Maß statt. Eine abschließende Einschätzung des dargestellten Fallbeispiels vor dem Hintergrund einer bildungspolitischen Perspektive erfolgt in Kapitel 7.

2. Nachqualifizierung als betriebliche Strategie

Die Entscheidung des hier in den Blick genommenen Unternehmens zur Durchführung der Nachqualifizierung war mehreren Gründen geschuldet, die erst im Zusammenwirken dazu geführt haben, eine für ein KMU solch aufwändige Nachqualifizierung durchzuführen. Das Unternehmen, die Firma Zeitlauf GmbH Antriebstechnik & Co KG, wurde im Jahre 1957 gegründet, beschäftigt derzeit etwa 220 Mitarbeiter und hat ihren Sitz in Lauf an der Pegnitz. Die Produktion, die mit Zeitschaltuhren begann, entwickelte sich zu einer breiten Produktpalette unterschiedlicher hochwertiger Getriebearten (z.B. für Aufzüge oder Türen und in der Medizintechnik).

Das Thema Fachkräftemangel bzw. drohender Fachkräftemangel war ein Moment bei der Entscheidung zur Nachqualifizierung. Diese Befürchtung ist im Zusammenhang zu sehen mit dem absehbaren demografischen Wandel und vor allem mit den sich verändernden betrieblichen Anforderungen an die Un- und Angelernten. Im Bereich der einfachen Arbeit gibt es einen verbreiteten Trend zu steigenden Qualifikationsanforderungen (vgl. Galiläer/Zeller 2006). Dieser hat sich auch in der hier in den Blick genommenen Firma Zeitlauf gezeigt. In der Montage der gefertigten Getriebe werden bisher vornehmlich un- und angelernte Mitarbeiter beschäftigt. Doch hier ist gerade das Steigen der Qualifikationsanforderungen festzustellen, indem die Montageabläufe in modernen Montagesystemen zunehmend komplexer geworden sind. Eine veränderte Arbeitsorganisation erfordert umfassendere Kenntnisse des gesamten Prozessablaufs, um kompetent handeln zu können. Schließlich ist es das Ziel des Unternehmens, kundenspezifische Gesamtlösungen auf höchstem Qualitätsniveau anzubieten.

Erforderlich schien daher eine Steigerung des Qualifikationsniveaus der Beschäftigten, die eine Erhöhung der Flexibilität und Effizienz des Arbeitseinsatzes erlaubt. Zudem sollte durch den zusätzlichen Kompetenzerwerb auch die Verantwortung und Selbstständigkeit der vorwiegend weiblichen Un- und Angelernten gesteigert werden, auch um die vorgesetzten Meister zu entlasten. Schließlich gab es in dem Unternehmen auch das Bestreben, langjährig beschäftigten Mitarbeitern eine berufliche Perspektive zu geben und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und auszubauen. Die Motivlagen ähneln damit denen in anderen Unternehmen, die sich der Personalentwicklung Un- und Angelernter aktiv annehmen und sich für Formen der Nachqualifizierung entscheiden (vgl. Vogler 2007, Dauser/Hilger 2007).

3. Umsetzung im „Vier-Säulen-Modell“

Die anstehende Nachqualifizierung betraf bei der Firma Zeitlauf insbesondere ältere Beschäftigte – vorhandene Konzepte zur Nachqualifizierung beziehen sich jedoch in erster Linie auf Jugendliche ohne Berufsabschluss (vgl. z.B. BMBF u.a. 1999; Oberth/Zeller/Krings 2006). Für erfahrene Beschäftigte gilt jedoch: „Um berufsbegleitende Weiterbildung und alternsgerechte Erwerbsverläufe zu fördern, bedarf es neuer bildungspolitischer Konzepte, die es langjährig Beschäftigten erleichtern, neue Fachqualifikationen zu erwerben“ (Morschhäuser 2006, S. 144).

Im Fall der Fa. Zeitlauf wurde als neues Bildungskonzept die „Vier-Säulen-Strategie“ entwickelt, die die Nachqualifizierung mit unterschiedlichen qualitätssichernden Elementen umspannt und nachfolgend im Zentrum steht. Zudem wurde die Maßnahme, deren Dauer ursprünglich auf 18 Monate angesetzt war, auf zwölf Monate (plus Prüfungen) reduziert. Sie schließt mit einer Externenprüfung vor der IHK zum Gerätezusammensetzer ab. Der Betriebsrat war bei der Konzeption des Pilotprojektes von Anfang an eingebunden, hat an den Entscheidungen mitgewirkt und unterstützt im vollen Umfang diese Maßnahme.

Das Vorhaben wurde allen Un- und Angelernten im Dezember 2006 vorgestellt und alle Mitarbeiter konnten bis Februar 2007 probeweise an dieser Maßnahme teilnehmen. Die Teilnahmequote an dieser Umschulungsmaßnahme liegt bei über 80 Prozent der möglichen Zielgruppe – dies ein Hinweis auf die hohe Weiterbildungsbereitschaft dieser Zielgruppe, die oft unterschätzt wird. Alle 22 Teilnehmer/-innen, die die Maßnahme begonnen haben, sind trotz erheblicher Belastungen nach zwei Drittel der Laufzeit noch beteiligt, niemand hat bisher vorzeitig abgebrochen.

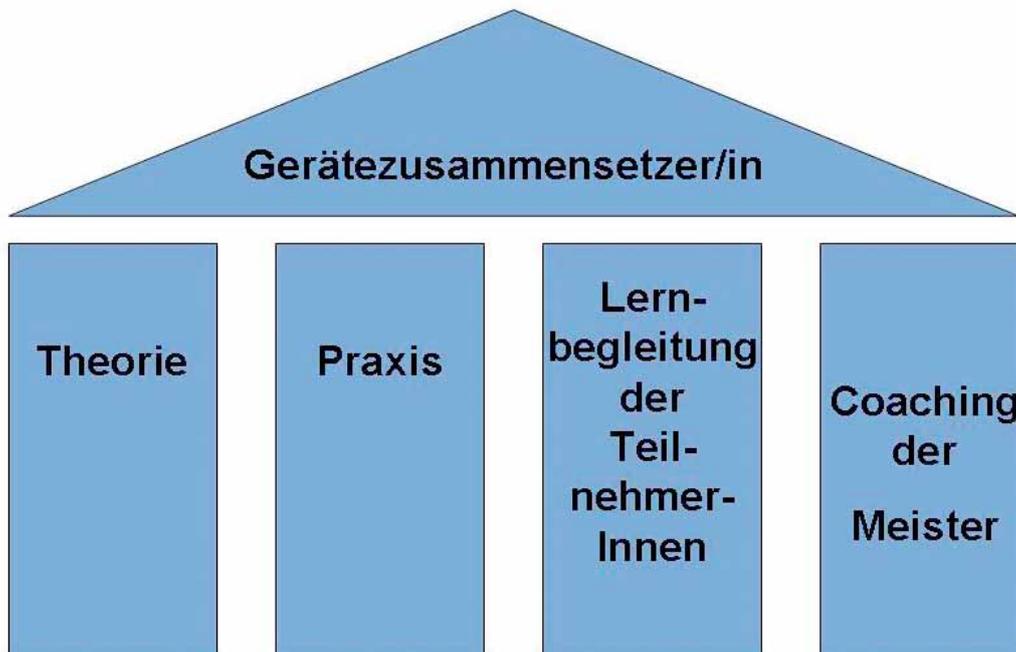


Abb. 1: Vier-Säulen-Modell der Nachqualifizierung

Der Vermittlung des theoretischen Wissens erfolgt durch den Bildungsträger bzf Nürnberg jeweils Montagvormittag und zum Teil am Samstag im Unternehmen. Die Vermittlung von firmenspezifischem Wissen erfolgt durch Referenten des Unternehmens, nach Möglichkeit wird jeweils im Tandem zwischen Dozenten des Bildungsträgers und betrieblichem Experten unterrichtet. Die Teile des Unterrichts, die am Samstag stattfinden, werden als unbezahlte Zeit von den Arbeitnehmern als ihr Beitrag zur Nachqualifizierung eingebracht.

Die Praxis wird jeweils von geeigneten betrieblichen Experten gelehrt. Dabei ging es zu Beginn zunächst darum, einen Überblick über die gesamten Produktionsabläufe und die Montageabläufe herzustellen, um so das eigene berufliche Handeln besser einordnen zu können. Des Weiteren ging es thematisch z.B. um Grundelemente des Fügens, um qualitätssichernde Maßnahmen sowie um Aspekte der Auftragssteuerung und der Arbeitsplatzgestaltung. Im Vordergrund stehen hier Unterweisungen direkt am Arbeitsplatz mit praktischen Aufgaben wie z.B. Messen oder Prüfen.

Um den Erfolg der Qualifizierung sicherzustellen, wird der Theorie- und Praxisunterricht ergänzt um eine Lerninfrastruktur aus moderierten Workshops zur Lernunterstützung der Teilnehmer/-innen sowie zum Coaching der vorgesetzten Meister. Die Umsetzung der Vier-Säulen-Strategie ist jedoch nur mit Hilfe externer Förderung möglich, über das Programm WeGebAU sowie die Projekte AQUA (Alternsgerechte Qualifizierung) sowie MEZ (Mit Erfahrung Zukunft meistern).¹ Besondere Aufmerksamkeit wird nachfolgend den qualitätssichernden Aspekten der Lernunterstützung gewidmet.

4. Lernunterstützung der Un- und Angelernten

Eine über die formale Nachqualifizierung hinausgehende Lernunterstützung der Teilnehmerinnen schien im Vorfeld angezeigt, da es sich um eine lernentwöhnte Zielgruppe handelt. Besonders Fragen der Prüfungsangst galt und gilt es zu bearbeiten. Eine typische Äußerung aus der formativen Evaluation zu Beginn der Nachqualifizierung verdeutlicht dies: „Ich hab ein bisschen Angst davor, schon weil man so lange eben so was nicht mehr gemacht hat.“

Fragen von Lernwiderständen und Prüfungsangst waren dann thematisch auch sehr bedeutend in den begleitenden Lerngruppen. Konzeptioneller Hintergrund für die Lerngruppen war das AQUA-Konzept zum selbstgesteuerten Lernen älterer Beschäftigter (vgl. Geldermann 2005). Dies wurde auf die spezifischen Bedingungen der Nachqualifizierung angepasst.

In den begleiteten Lerngruppen können sich die Teilnehmer/-innen untereinander in einem Lernarrangement gezielt über Stolpersteine und Erfolgsfaktoren bei der Bewältigung der Nachqualifizierung austauschen und so voneinander lernen. Sie können und sollen sich bei praktischen Schwierigkeiten, die neben den Lernaspekten auch Fragen der Kinderbetreuung und Haushaltsführung betreffen, unterstützen. Es werden lernpsychologische und pädagogische Hilfestellungen gegeben und deren Umsetzung eingeübt. Die Verbesserung des Methodenwissens und der konstruktive Umgang mit Lern- und Prüfungsängsten stehen hier im Mittelpunkt. Bildungsberater und Trainer stehen den Lernenden dabei zur Seite (zur Rolle der Lehrenden im AQUA-Konzept vgl. Distler 2005).

5. Coaching der vorgesetzten Meister

Zusätzlich zu den ersten drei Säulen ergab sich die Möglichkeit, mit Hilfe des Projekts MEZ ein begleitendes Coaching der vorgesetzten Meister durchzuführen, die im Gesamtprozess der Nachqualifizierung eine entscheidende Rolle spielen. Sie sind direkte Vorgesetzten der Un- und Angelernten, die im Laufe eines Jahres in einer besonderen Stress- und Anforderungssituation stehen: Sie sind als Lehrende gefordert, sowohl beim direkten Praxisunterricht als auch bei der Unterstützung des theoretischen Unterricht; und sie sind schließlich eine wichtige Schnittstelle zu den Dozenten des Bildungsträgers und auch innerbetrieblich, wenn es darum geht, für die Belange der Nachqualifizierung Gehör zu finden. Schließlich sind sie auch gefordert, ihre Führungsrolle zu überdenken und Elemente von Personalentwicklung zu übernehmen. In dieser partiellen Neuausrichtung ihrer Führungsrolle bei der Unterstützung altersgerechten Lernens erfahren die vorgesetzten Meister eine Unterstützung, die durch ein prozessbegleitendes Projekt in Form von Meisterworkshops umgesetzt wird. Leitende Fragen waren dabei:

- Wie können die Meister die Qualifikanten beim altersgerechten Lernen unterstützen (Welche Lernformen und Lernarten eignen sich)?
- Wie können die Meister mit den Problemen umgehen, die im Prozess der Nachqualifizierung entstehen (z.B. Gruppenbildung, Umgang mit knappen Zeitressourcen)?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch die Nachqualifizierung für die Meister?

Exemplarisch für die Bearbeitung wird hier die letztgenannte Frage nach den Chancen und Risiken ausgeführt. So zeigte sich bei der Abfrage der Chancen aus Sicht der Meister folgendes Bild hinsichtlich der Potenziale durch die Nachqualifizierung:

- ... dass sich die Mitarbeiter/-innen stärker mit den Zielen der Abteilung identifizieren
- ... dass die Mitarbeiter/-innen besser verstehen, was sie in ihrer Aufgabe tun
- ... dass sie Qualität bewusster wahrnehmen und gestalten
- ... dass die Mitarbeiter/-innen selbst besser reagieren können, statt Meister zu rufen
- ... dass die Meister mehr Aufgaben delegieren können
- ... dass die Meister beruhigter abwesend sein und dadurch mehr Verantwortung in anderen Bereichen übernehmen können.

Auf der anderen Seite wurden aber durchaus Gefahren gesehen, die mit der Nachqualifizierung einher gehen würden, und unter denen die Meister als direkte Vorgesetzte in erster Linie zu leiden hätten. Genannt wurden,

- ... dass sich die Mitarbeiter/-innen nichts mehr sagen lassen
- ... dass die Mitarbeiter/-innen bei der Arbeit mit Dingen der Nachqualifizierung beschäftigt sind, evtl. sogar noch andere von der Arbeit abhalten
- ... dass bei Arbeitsdruck angesichts von Auftragspitzen das Lernen zu kurz kommt
- ... dass Produktionsengpässe entstehen, auch durch einen erhöhten Krankenstand durch die hohe Belastung der Nachqualifizierung.

Zum jetzigen Zeitpunkt nach etwa zwei Dritteln der Maßnahme haben sich einige der genannten Aspekte bewahrheitet. Sowohl im positiven Sinne, indem die Teilnehmer der Maßnahme verstärkt Hintergründe erfragen und sich qualitätsbewusster zeigen; aber auch hinsichtlich der geäußerten Befürchtungen, indem sich etwa die Belastungen durch die Nachqualifizierung nachteilig auf die konkrete Arbeitsleistung auswirken (insbesondere im direkten Anschluss an Schulungstermine). Eine genauere Klärung, inwieweit die einzelnen Chancen und Gefahren sich in der Umsetzung tatsächlich gezeigt haben, wird erst die abschließende Evaluation erbringen.

6. Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der Nachqualifizierung

6.1 Erfolgsfaktoren

Zum bisherigen Zeitpunkt lassen sich folgende Erfolgsfaktoren bei der Durchführung der Nachqualifizierung ausmachen:

Im Unternehmen war angesichts der gestiegenen Qualifikationsanforderungen im Bereich einfacher Arbeit und des drohenden Fachkräftemangels eine latente Bereitschaft vorhanden, die un- und angelernten Mitarbeiter nachzuqualifizieren. Es fehlte jedoch – wie i.d.R. bei KMU – sowohl das Wissen als auch die personellen Kapazitäten hinsichtlich der Frage, was und wie genau eine Qualifizierung für diese Mitarbeitergruppe aussehen kann und wie sie gestaltet werden kann. Erst der Anstoß von außen – in diesem Fall durch Kontakte zum Bildungsträger und zur örtlichen IHK – und die damit verbundene Hilfestellung nicht zuletzt im administrativen Bereich, haben zu einer tatsächlichen Inangriffnahme der Maßnahme geführt.

Ohne eine *externe Förderung* der Maßnahme wäre eine Durchführung für ein KMU nicht zu leisten. Die Basis bilden dabei die Mittel des Programms WeGebAU der Bundesagentur für Arbeit. Ohne die begleitenden Projekte mittels öffentlicher Förderung bzw. durch den Arbeitsgeberverband wäre die Maßnahmen jedoch nach Einschätzung der betrieblichen Experten nicht nur qualitativ erheblich schlechter, sondern angesichts der verbreiteten Lernängste der Betroffenen und den massiven Veränderungen im Gesamtgefüge des Unternehmens von einer hohen Abbrecherquote begleitet.

Arbeitsintegriertes Lernen und der *starke Praxisbezug*, auch dies bereits in verschiedenen Modellversuchen herausgearbeitet (vgl. Dauser 2007), erscheinen insbesondere für die lernungewohnten älteren Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Nachqualifizierung der einzig gangbare Weg.

Dabei spielte auch die *enge Kooperation zwischen Betrieb und Bildungsträger*, bzw. in diesem Fall auch mit dem f-bb als beteiligtem Forschungsinstitut eine große Rolle als Erfolgsfaktor (vgl. Döring 2000).

Als besonderer Erfolgsfaktor, der die Qualität des Gesamtprozesses wesentlich beeinflusst hat, ist die dargestellte *Lernunterstützung und das Coaching der Vorgesetzten* zu nennen.

Schließlich wurde der Gesamtprozess der unterschiedlichen Elemente in einer gemeinsamen *Steuerungsgruppe* begleitet, die sich vierteljährlich für ca. 2 Stunden zusammengefunden hat. Hier konnten Hinweise auf Schwierigkeiten (z.B. drohende Abbrüche durch einzelne Teilnehmende) und Verbesserungsmöglichkeiten erörtert, vereinbart und deren Umsetzung überprüft werden.

6.2 Stolpersteine

Die Nachqualifizierung Un- und Angelernter findet jedoch insgesamt trotz positiver Beispiele – wie des hier beschriebenen – nicht in erwünschtem Umfang statt. Hierfür sind unter anderem folgende Hinderungsgründe zu nennen:

Besonders in KMU sind die Planungshorizonte der Personalentwicklung i.d.R. nicht sehr langfristig ausgelegt. Dazu passt auch der Befund der Agentur für Arbeit zum geringen Verbreitungsgrad des Programms WeGebAU: „Grund für die bislang relativ geringe Inanspruchnahme des Sonderprogramms WeGebAU ist insbesondere die geringe Bereitschaft in Unternehmen, in Zeiten des konjunkturellen Aufschwungs Mitarbeiter für eine Qualifizierung freizustellen“ (vg. BA

2007, S. 13). So ist zu konstatieren, dass die Möglichkeiten der öffentlichen Förderprogramme oft nicht bekannt sind bzw. nicht genutzt werden.

Die Bildungsmotivation Un- und Angelernter – so auch im vorliegenden Beispiel – wird von den Unternehmen häufig unterschätzt. Wenn dieser Personengruppe tatsächlich umsetzbare und auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Weiterbildungsangebote gemacht werden, ist die Bereitschaft dazu für die Betriebe oft erstaunlich groß. Solche bedarfsgerechte Qualifizierungsmodelle sind jedoch vielfach vor allem in KMU nicht bekannt.

7. Fazit

Die Nachqualifizierung Un- und Angelernter wird in den nächsten Jahren voraussichtlich ein prominentes Thema in der bildungspolitischen Diskussion bleiben. Dafür sprechen einerseits volkswirtschaftliche Gründe wie der Wunsch, Begabungsreserven zu heben und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten; dafür sprechen aber zum anderen auch sozialpolitische Gründe, ist doch angesichts aller vorliegenden Prognosen absehbar, dass die Beschäftigungsmöglichkeiten für gering Qualifizierte weiter abnehmen. Deren individuelle Employability hängt damit wesentlich auch von gelungener Weiterbildung ab.

Nun stellen verkürzte Ausbildungsgänge, wie sie auch dem oben ausgeführten Beispiel zu Grunde lagen, ein bildungspolitisch umstrittenes Terrain dar. Stellvertretend für eine differenzierte Betrachtung steht jedoch folgendes Zitat: „Für die Adressatengruppe der Geringqualifizierten gilt es ... eher Lernängste und Lernschwierigkeiten zu berücksichtigen und zeitlich überschaubare „niedrigschwellige“ Weiterbildungsangebote zu unterbreiten. „Abgespeckte“ gewerblich-technische Ausbildungen...bieten Jugendlichen weder gute Startbedingungen fürs Berufsleben noch langfristig günstige Beschäftigungsperspektiven. Für lernentwöhnte beschäftigte Erwachsene können solche Angebote jedoch den einzigen gangbaren Weg zu einer „einschlägigen“ Grundqualifikation, zu einer fachlich anspruchsvollen Arbeit und zur Beschäftigungssicherung darstellen“ (Morschhäuser 2006, S. 144). Die dargestellte „Vier-Säulen-Strategie“ bei der Fa. Zeitlauf ist für diese These ein gelungener Beleg für einen gangbaren Weg.

Literatur

- Bundesagentur für Arbeit (2007): Quartalsbericht 2/2007. URL: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/A01-Allgemein-Info/A014-Ausbildungs-und-Arbeitsmarkt/Publikation/pdf/Quartalsbericht-zum-zweiten-Quartal-2007.pdf> (Zugriff: 10.10.2007)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bundesanstalt für Arbeit, Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS) (Hrsg.) (1999): Neue Wege zum Berufsabschluss. Ein Handbuch zur berufsbegleitenden Nachqualifizierung an- und ungelerner (junger) Erwachsener. Bonn u.a.
- Dauser, Dominique (2007): Erfolgsfaktoren für die Qualifizierung von An- und Ungelernten. Vortrag auf dem 5. BIBB-Fachkongress am 13. September 2007
- Dauser, Dominique; Hilger, Annelies (2007): Berufliche Qualifizierung an- und ungelerner Beschäftigter im Betrieb am Beispiel der Zeitlauf GmbH. In: BQF-Newsletter 12/07, S. 20-24. URL: http://www.kompetenzen-foerdern.de/Newsletter12_07.pdf (Zugriff: 30.08.07)
- Dietz, Martin; Walwei, Ulrich (2007): Fachkräftebedarf der Wirtschaft. Wissenschaftliche Befunde und Forschungsperspektiven. Nürnberg, Graue Papiere des IAB. URL: http://doku.iab.de/grauepap/2007/Fachkraeftebedarf_Wirtschaft.pdf (Zugriff: 30.09.2007)
- Distler, Birgit (2005): Lernen selbst steuern: Anforderungen an Lernende und Lernbegleitung – am Beispiel AQUA. In: Loebe, Herbert; Severing, Eckart (Hrsg.): Wettbewerbsfähig mit alternativen Belegschaften. Bielefeld, S. 81-88
- Döring, Ottmar (2000): Ansätze, Probleme und Perspektiven betrieblicher Nachqualifizierung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Kaiser, Franz-Josef (Hrsg.): Berufliche Bildung für das 21. Jahrhundert. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 238, Nürnberg, S. 347-360

- Galiläer, Lutz; Zeller, Beate (2006): Einfache Arbeit im Wandel - Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen bei einfachen Tätigkeiten, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Qualifikationen im Wandel. Nutzen und Perspektiven der Früherkennung. Bielefeld, S. 85-90.
- Geldermann, Brigitte (2005): Weiterbildung für die Älteren im Betrieb. In: Loebe, Herbert; Severing, Eckart (Hrsg.): Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften, Bielefeld, S. 69-79
- Morschhäuser, Martina (2006): Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur. Berlin
- Oberth, Christa; Zeller, Beate; Krings, Ursula (2006): Lernort Betrieb. Berufliche Qualifizierung von benachteiligten Jugendlichen. Methodische Ansätze für Ausbilder und Ausbilderinnen. Expertise der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH bfz Bildungsforschung für das Good Practice Center zur Förderung von Benachteiligten in der Beruflichen Bildung (GPC). Bonn
- Vogler, Melanie (2007): Personalentwicklung für Un- und Angelernte. Ergebnisse einer regionalen Unternehmensbefragung. Vortrag auf der Fachtagung „Qualifizierung An- und Ungelernter am 28.06.2007 in Nürnberg

Endnoten

- 1 Die Übernahme der Unterrichtskosten/IHK-Prüfungsgebühr, des Fahrgeldes der Teilnehmer, des Arbeitsentgelt-Zuschuss für versäumte Arbeitszeit erfolgt über das Programm WeGebAU der Bundesagentur für Arbeit. Die Finanzierung der Lernbegleitung erfolgt über das Projekt AQUA (Alternsgerechte Qualifizierung) und wird gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus Mitteln der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Die Begleitung und Unterstützung der Führungskräfte erfolgt über das Projekt MEZ („Mit Erfahrung Zukunft meistern“) und wird gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und unterstützt vom VBM - Verband der bayerischen Metall- und Elektroindustrie.