

**Verband Katholischer Tageseinrichtungen
für Kinder (KTK)**

Arbeitsgemeinschaft in der Erzdiözese Freiburg



Abschlussbericht

der

AG-Personalentwicklung

29.09.2008

Inhaltsverzeichnis

I. Zum Entstehen der Arbeitsgruppe Personalentwicklung	2
II. Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Arbeitsgruppe	2
III. Die Arbeit der Arbeitsgruppe	3
IV. Handlungsempfehlungen an die KTK-Delegiertenversammlung	4
Anlagen	6
1. Veränderte Anforderungen an die Arbeit in Tageseinrichtungen für Kinder	7
2. Verteilung der Altersgruppen in den katholischen Tageseinrichtungen für Kinder in der Erzdiözese Freiburg	8
3. Zusammenfassung der Interviews	9
4. Ideensammlung: Personalplanung und Einstellungspraxis	11
5. Ideensammlung: Personalführung	14
6. Ideensammlung: Struktur der Einrichtung	15
7. Ideensammlung: Gesundheitsmanagement	16
8. Weiterführende Literatur und Internet-Links	18

I. Zum Entstehen der Arbeitsgruppe Personalentwicklung

Bei der Delegiertenversammlung des Verbandes katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK) – Arbeitsgemeinschaft in der Erzdiözese Freiburg am 10.10.2007 wurde der Vorstand beauftragt, eine Arbeitsgruppe einzurichten, die folgende Aufträge verfolgen soll:

- Sammeln der Entwicklungspotentiale und Problemanzeigen im Hinblick auf die Alterstruktur der Mitarbeiter(innen) in den kath. Tageseinrichtungen
- Beschreibung der Handlungsbedarfe
- Erarbeitung von Empfehlungen, mit welchen Maßnahmen den Problemanzeigen begegnet werden kann, als Vorlage für die nächste Delegiertenkonferenz (08.10.2008)

Der KTK Vorstand beschloss eine Arbeitsgruppe Personalentwicklung zu dieser Thematik unter der Leitung von Herrn Bernd Pantenburg einzusetzen.

II. Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe

Frau Johanna Burger, Leiterin des katholischen Kindergarten St. Anna, Rheinfelden

Herr Markus Erhart, Pfarrer, Kath. Kirchengemeinde Hl. Geist, Lahr

Frau Sylvia Fürderer, Leiterin der katholischen Kindergärten Maria Goretti und St. Martin, Furtwangen

Frau Luzia Limberger-Sieber, Kindergarten-Beauftragte der Kirchengemeinde Liebfrauen in Waldshut-Tiengen, zuständig für fünf katholische Tageseinrichtungen für Kinder

Herr Ulrich Schabel, Referent für Personalentwicklung, Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg

Herr Bernd Pantenburg, Fachberater für Tageseinrichtungen für Kinder, Caritasverband für die Erzdiözese Freiburg, Außenstelle Singen

III. Die Arbeit der Arbeitsgruppe

In der Zeit vom 22. Januar 2008 bis 23. Juni 2008 fanden insgesamt vier Treffen der Arbeitsgruppe statt. Inhalte waren:

Konkretisierung der aktuellen Entwicklung in den Tageseinrichtungen für Kinder:

- a) Veränderte Anforderungen an der/die Arbeit in Tageseinrichtungen für Kinder (Anlage 1)
- b) Verteilung der Altersgruppen in den katholischen Tageseinrichtungen für Kinder in der Erzdiözese Freiburg (Konkretisierung der statistischen Daten, Anlage 2)

Welche Entwicklungspotentiale und Problemanzeigen gibt es in Hinblick auf das zunehmende Alter der Mitarbeiterinnen?

Durchführung von Interviews (Zusammenfassung Anlage 3)

Welche beeinflussbaren „Größen“ gibt es auch in Bezug auf die demographische Entwicklung?

Ideensammlungen:

- a) Personalplanung und Einstellungspraxis (Anlage 4)
- b) Personalführung (Anlage 5)
- c) Struktur der Einrichtung (Anlage 6)
- d) Gesundheitsmanagement (Anlage 7)

Welche Unterstützungen/Hilfestellungen sind wünschenswert, sind realisierbar?

Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die Weiterarbeit an dieser Thematik. (s. IV. Handlungsempfehlungen an die Delegiertenversammlung)

Erstellung einer Literaturliste

Weiterführende Literatur und Internet-Links (Anlage 8)

VI. Handlungsempfehlungen an die Delegiertenversammlung

1. Mehr Aufmerksamkeit für Personalentwicklung

- o Träger und Leiter(innen) sollen über ihre Handlungsmöglichkeiten im Rahmen von Fortbildungen informiert werden.
- o Personalführung muss als Aufgabe entdeckt, durch den Aufbau von klaren Führungsstrukturen gesichert und durch die Entwicklung angepasster Personalführungs- und –entwicklungsinstrumente gestärkt werden.
- o Die Personalführung ist zugleich ein Beitrag zu einer stärkeren Vernetzung der katholischen Tageseinrichtungen für Kinder mit den Zielsetzungen der pastoralen Arbeit und der Umsetzung der Pastoralen Leitlinien in der Erzdiözese Freiburg.
- o Zielvereinbarungsgespräche sind ein erster Schritt in der Stärkung von Personalführung und –entwicklung.
- o In deren Folge ist eine strategische Fortbildungsplanung zu entwickeln.
- o Weitere Handlungsfelder sind der Aufbau einer langfristigen Personalplanung, das Anstreben einer Altersmischung, die Strukturierung der Einstellungsverfahren und die Gestaltungsmöglichkeiten bei der Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen.

Mögliche Akteure:

Eine Arbeitsgruppe, besetzt mit Vertreter(inne)n aus folgenden Bereichen:

- o EO - Abtl. IV Personal und Recht
- o EO - Abtl. V Finanzen
- o Träger
- o Leiter(innen)
- o DiCV Fachberatung
- o Zusätzlich liegt eine Vernetzung mit dem EO - Abtl. II Seelsorgepersonal und Bildung / Referat Personalentwicklung nahe.

2. Gesundheitsmanagement

Ein Bündel von Maßnahmen soll die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken und Gesundheitsbeeinträchtigungen vermeiden helfen. Hierzu müssen sowohl Träger und Führungskräfte, wie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst ihre Verantwortung erkennen und in ihrem Verhalten berücksichtigen.

Ein Leitfaden, der über Handlungsmöglichkeiten informiert, soll für die Erzdiözese Freiburg erarbeitet werden. Als Grundlage dafür werden in einer(m) Modellregion/-dekanat Handlungsmöglichkeiten gesichtet sowie erste Schritte und Interventionen geplant und durchgeführt.

Mögliche Akteure in der(m) Modellregion/-dekanat:

- o KTK – regionale Arbeitsgemeinschaft
- o Dekan
- o Kirchengemeinden
- o Mitarbeitervertretung
- o Krankenkassen (AOK und/oder weitere Kassen)

3. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen stärken

Ausstattung des „Arbeitsplatzes Kindergarten“ verbessern.

Rücklagen für betriebliche Altersteilzeitvereinbarungen (nach Auslaufen des Altersteilzeitgesetzes ab 01.01.2010) und zum Ausgleich von Langzeiterkrankungen.

Überprüfung des Fortbildungsetats.

Mögliche Akteure:

- o KTK-Diözesan-AG
- o EO-Abtl. IV Personal und Recht
- o EO-Abtl. V Finanzen

4. Struktur der Einrichtung

Die aktuellen Veränderungen im Arbeitsansatz der Einrichtungen (Orientierungsplan, individuellere Arbeit ...) lassen sich auch nutzen, um vielfältigere Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihren unterschiedlichen Qualifikationen und Begabungen zu schaffen.

Mögliche Akteure:

- o KTK-Diözesan-AG
- o DiCV Fachberatung

Anlagen

1. Veränderte Anforderungen an die Arbeit in Tageseinrichtungen für Kinder	7
2. Verteilung der Altersgruppen in den katholischen Tageseinrichtungen für Kinder in der Erzdiözese Freiburg	8
3. Zusammenfassung der Interviews	9
4. Ideensammlung: Personalplanung und Einstellungspraxis	11
5. Ideensammlung: Personalführung	14
6. Ideensammlung: Struktur der Einrichtung	15
7. Ideensammlung: Gesundheitsmanagement	16
8. Weiterführende Literatur und Internet-Links	18

„Die Erzieherin muss Kinder auf eine Zeit vorbereiten, von der wir heute noch nicht wissen, wie sie aussieht, in einer Welt, die sich ständig verändert“

Dr. Bernhard Nagel

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Erweiterung von Öffnungszeiten und Angebotsformen (Kinder unter drei Jahren, Ganztagesbetreuung, z. T. Schulkinderbetreuung, etc.)
- Ferienbetreuung

Unterstützung der Entwicklung der Kinder

(vorbeugende/prophylaktische/präventive/kompensatorische Hilfen)

- Integration – Ermöglichung des gemeinsamen Aufwachsens von Kindern mit unterschiedlichen Kompetenzen und Bedürfnissen (neue Kinder, Kinder unterschiedlichen Alters, Kinder mit einem Migrationshintergrund, Kinder mit Behinderung)

Individuelle Bildungs- und Erziehungsplanung

(Anforderungen aus dem Orientierungsplan und dem SGB VIII, Kinder- und Jugendhilfegesetz)

- Individualisierung von Bildungsprozessen
- Sprachförderung
- Zunehmende Bedeutung der Übergänge:
Eingewöhnung, Übergang in die Grundschule

Beratung von Eltern

Bildungs- und Erziehungspartnerschaft (gemeinsame, gleichwertige Erziehungsverantwortung von Eltern und Erzieher(inne)n zum Wohl der Kinder)

Schutz des Kindeswohls (§ 8 a SGB VIII - KJHG)

Soziale Netzwerkarbeit bei Gefährdung des Kindeswohls

Gemeinwesenorientierung - Kooperation und Vernetzung mit anderen Stellen

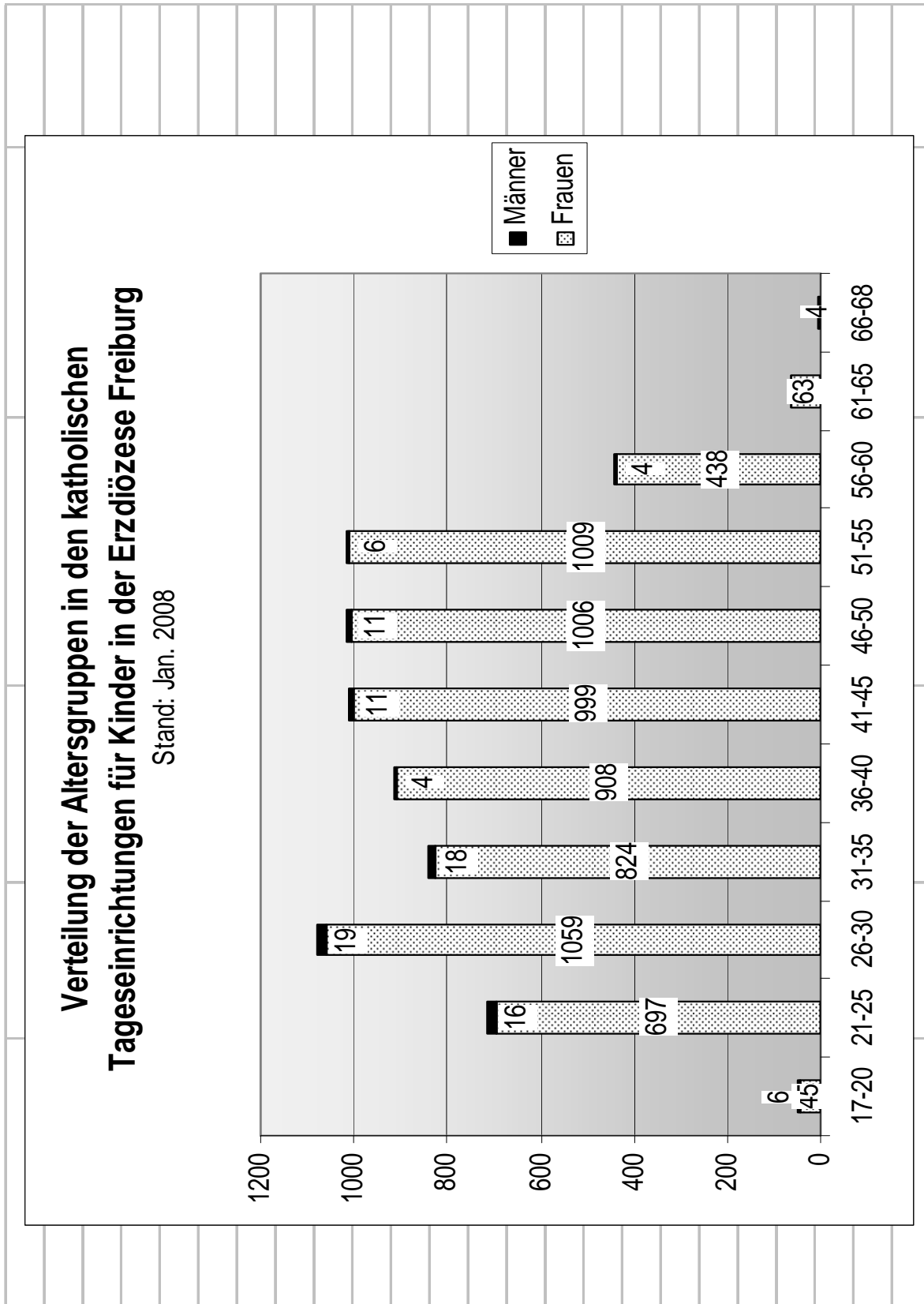
- Vernetzung mit anderen Erziehungs-, Gesundheits- und Bildungsinstitutionen (schulreifes Kind, ESU, Kooperation KIGA-GS, andere Fachstellen, Gemeinwesen)

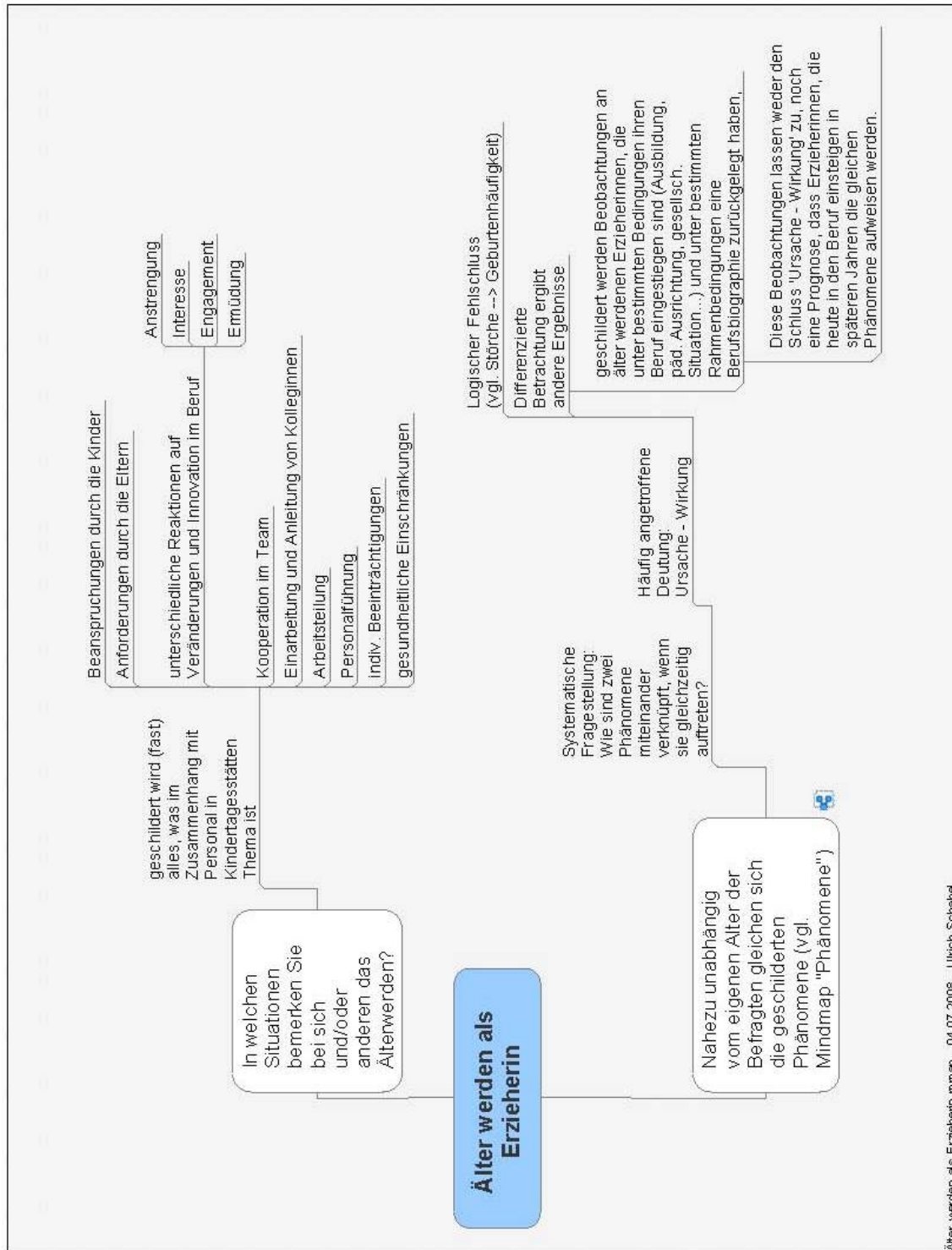
Qualitätsmanagement („Quintessenz“)

Veränderung der Finanzierungskonzepte

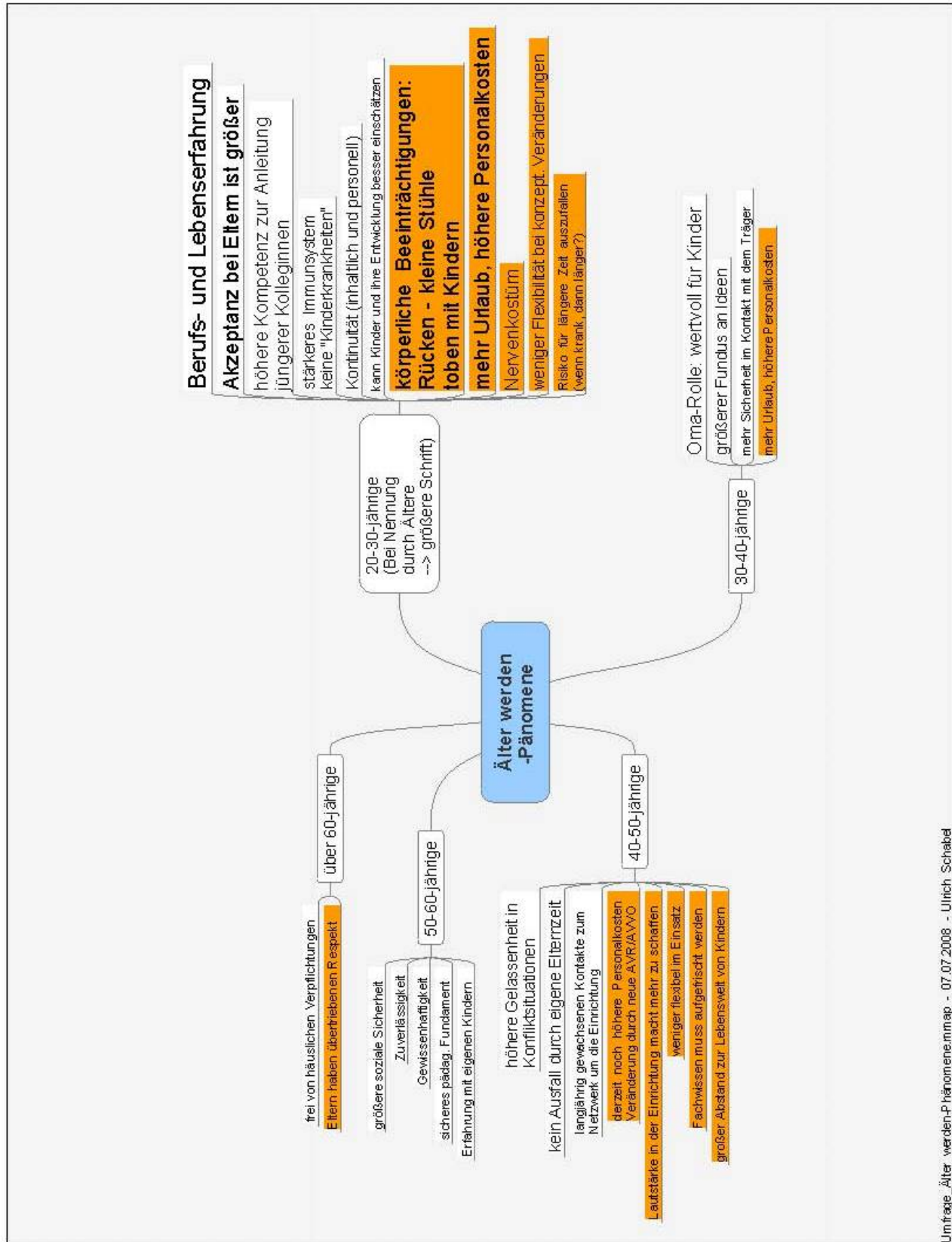
Zunehmende Projektförderung (Sprachförderung, „Schulreifes Kind“, ...)

Komplexere und umfangreichere Kooperation auch innerhalb der Einrichtung





Älter werden als Erzieherin.immap. - 04.07.2008 - Ulrich Schabel



Umfrage: Älter werden-Phänomene.mmap - 07.07.2008 - Ulrich Schabel

Verschiedene Personalplanungssituationen:

Nach den Sommerferien:

- Zusammen mit den Leiter(inne)n: Durchsicht der Stellen für das kommende Kindergartenjahr unter Berücksichtigung der in der Elternzeit befindenden Mitarbeiterinnen. Welche personellen Veränderungen stehen im Laufe des Jahres in den unterschiedlichen Einrichtungen an, die man schon vorausplanen kann?
- Wann kommt wer aus der Elternzeit zurück? Welche Stellen sind davon betroffen?
- Scheiden Mitarbeiterinnen aufgrund des Alters aus? Haben diese evtl. Stundenveränderungen angemeldet? Ist ein Mitarbeitergespräch notwendig, um evtl. Stundenveränderungen oder Arbeitszeitveränderungen herbeizuführen?
- Müssen Stellen gesplittet werden durch das Zurückkommen der Mitarbeiterinnen in der Elternzeit?
- Sind eventuelle Veränderungen der Betreuungsformen notwendig?
- Wenn ja, welche Auswirkungen haben diese für die neue Personalplanung?
- Ist ein Gespräch mit der Fachberatung notwendig, um eine gute Stellenbesetzung (Anzahl) zu gewährleisten?
- Wie viele Stellen für das Anerkennungsjahr werden frei, bzw. können neu besetzt werden. (diese Planung ist schon früh notwendig, da bereits nach den Sommerferien die ersten Bewerbungen ohne Ausschreibung eingehen)?

Unvorhersehbare Personalveränderungen während des Jahres:

Durch Kündigung einer(s) Mitarbeiter(s)in: Stelle muss neu besetzt werden, gleichzeitig sollte die gesamte Personalsituation in der Einrichtung noch einmal angeschaut werden.

Durch Schwangerschaft einer Mitarbeiterin: Stelle muss neu besetzt werden, gleichzeitig die gesamte Personalsituation im Blick haben.

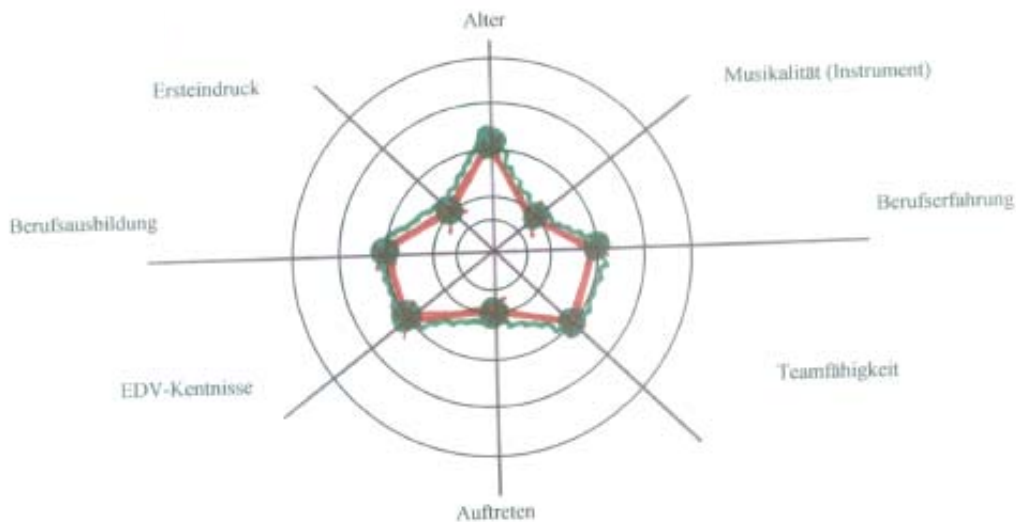
Durch Krankheit: zunächst überbrücken mit dem eigenen Personal, danach mit Krankheitsvertretung

Anfang des Jahres:

- Noch einmal genaue Durchsicht des Personals, ob noch alles der letzten Planung entspricht.

Einstellungsverfahren bei Gruppenleiter(inne)n, Anerkennungspraktikant(inn)en, Zweitkräften:

- Erkennen welche Stellen besetzt werden können.
- Stellenprofil anhand des Radardiagramms erstellen. Es können zum Beispiel folgende Merkmale berücksichtigt werden: Ersteindruck, Berufsausbildung, EDV-Kenntnisse, Auftreten, Teamfähigkeit, Berufserfahrung, Musikalität, Kreativität, Alter.....



- Stelle zuerst den eigenen Mitarbeiter(inne)n anbieten, falls diese Interesse an einer Umbesetzung haben.
- Zusammen mit der(m) Leiter(in) feststellen, ob bereits Bewerbungen vorliegen, die für die offenen Stellen interessant sind.
- Wenn nicht, Stellenausschreibung erstellen und in die Presse geben.
- Den Bewerber(inne)n den Eingang der Bewerbung schriftlich bestätigen. Falls schon Bewerbungen aussortiert werden können, gleich zurück schicken.
- Bewerbungen nach den schon bekannten Kriterien(Radardiagramm)auswählen. Interessante Bewerber(innen) zu einem Vorstellungsgespräch einladen.
- Bei Einstellung einer Zweitkraft auch die(den) Gruppenleiter(in) zu dem Vorstellungsgespräch einladen.
- Vorstellungsgespräch durchführen.
- Zwei bis drei Bewerber(innen) zum Probearbeiten einbestellen.
- Entscheidung treffen.
- Dem Pfarrer oder Stiftungsrat die bisherige Entscheidung mitteilen und das o. k. einholen.

Diese Vorgehensweise muss vorher mit dem Pfarrer oder/und Stiftungsrat abgesprochen werden. Falls diese den Wunsch haben schon früher in das Einstellungsverfahren einzugreifen, muss das berücksichtigt werden.

Verantwortlichkeiten mit „Quintessenz“ klären!!!

Es **sollte** in allen Einrichtungen darauf geachtet werden, dass nicht alle Verträge unbefristet sind. Dadurch hat man noch einen Spielraum für Neueinstellungen, z. B. für Anerkennungspraktikant(inn)en. Die Hälfte der Mitarbeiter(innen) sollte mindestens das Stammpersonal stellen, um eine kontinuierliche Arbeit zu gewährleisten. Auch eine ausgeglichene Altersstruktur der Mitarbeiterinnen bleibt vorhanden, wenn Neueinstellungen möglich sind.

Einstellungsverfahren bei einer(s) Leiterin(s) einer Kindertageseinrichtung:

Ablauf siehe oben nur in Zusammenarbeit mit dem Pfarrer oder Vertreter des Stiftungsrates.

Ergänzungen:

- Wie funktioniert der umgekehrte Fall – Stellenabbau? Beide Seiten Träger/Einrichtung und Mitarbeiter(innen) müssen offen über die Ausgangslagen sprechen, um bei anstehender Stellenreduzierung kreative Lösungen entwickeln zu können.
- Personalentwicklung ist ein Dauerthema für Träger und Leitung. Hierbei ist eine vorausschauende Planung erforderlich, um flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Dies macht eine Zusammenarbeit mit den Verrechnungsstellen erforderlich. Im Vordergrund sollten kreative Lösungen stehen, im Spannungsfeld der Interessen der Einrichtung und denen der Mitarbeiter(innen).
- Dieser Bereich stellt ein schwieriges Gebiet da, das auch fachlich kaum vorbereitet ist. Es besteht auch ein Schulungs- und Fortbildungsbedarf für Träger und Leitung im Bereich der Personalplanung und –entwicklung auch in Hinblick auf die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten, bevor es zu betriebsbedingten Kündigungen kommen muss.
- Hilfreich/notwendig ist das Wissen um die Situation der Teams und der Einrichtung, (z. B. Wissen um die Veränderungsmöglichkeiten und –notwendigkeit innerhalb der Einrichtung,) die Kommunikationskompetenz der Beteiligten sowie Klarheit und Transparenz.

- Klärung der Kompetenzen welches Gremium stellt Personal ein, Interessenkonflikt: Träger will junge, billigere Arbeitskräfte, die Leitung eventuell erfahrene Kräfte.
- Soziogramm, wie ist das Team zusammengestellt?
- Anforderungsprofil: fachliche, persönliche, soziale, methodische und unternehmerische Kompetenzen prüfen
Welche Fähigkeiten besitzen die vorhandenen Mitarbeiter?
Welche Fähigkeiten werden auf den einzelnen Positionen gebraucht, benötigt.
- Klare Arbeitsplatzbeschreibung
- Klare Verteilung der Aufgaben, Zuständigkeit, Verantwortung
- Regelmäßige Personalführungsgespräche: wo steht der Mitarbeiter? Wie sieht der Mitarbeiter seine persönliche Entwicklung? Was für Ziele hat der Mitarbeiter? Fühlt er sich in seinem Aufgabengebiet sicher? Stellung im Team.
- System zur Erfassung der Arbeitszeit. Was gehört zur Verfügungszeit?
- Supervisionen
- In welchen Strukturen, Formen werden Entscheidungen gefällt?
Gesamtteam, Team in der eigenen Gruppe usw.
- Wie viel Mitsprache hat das Team bei Veränderungen. Wie wird das Team informiert?
- Wie viel Austausch herrscht über Anliegen von Eltern, Träger, Kolleg(inn)en?
- Ist man sich im Team über die Fähigkeiten der Einzelnen bewusst und werden Schwächen und Stärken im Team erkannt und dementsprechend eingesetzt?
- Ausgewogener, gerechter Dienstplan, nachvollziehbar für das Team.
- Fortbildungsplan über einen längeren Zeitraum, was für Hilfen benötigen die Mitarbeiter?
- Team-Fortbildungen?
- Wichtigkeit erkennen, dass wir auch Ausbildungsstätte sind. Wer hat Ressourcen um die Anleitung der Auszubildenden zu übernehmen?
- Gemeinsamer Betriebsausflug
- Weihnachtsfeier, Jahresabschluss?

Ergänzungen:

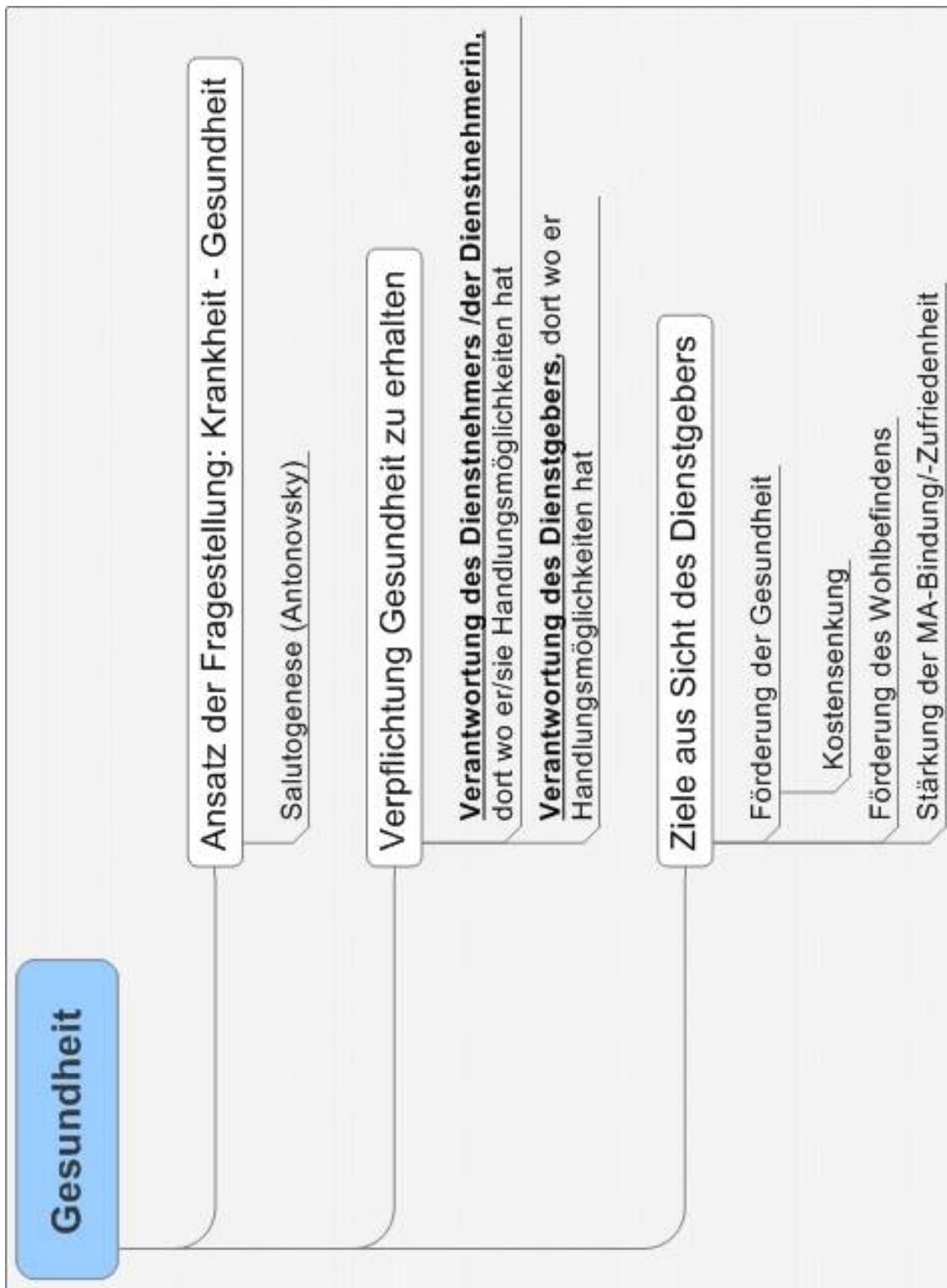
- Aspekte des Soziogramms: Fähigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter(innen); das Alter; die Frage, wer mit wem gut und wer nicht gut zusammenarbeiten kann.
- Aspekte zur Fortbildungsplanung: Was benötigt die Einrichtung, was benötigt die Mitarbeiterin?

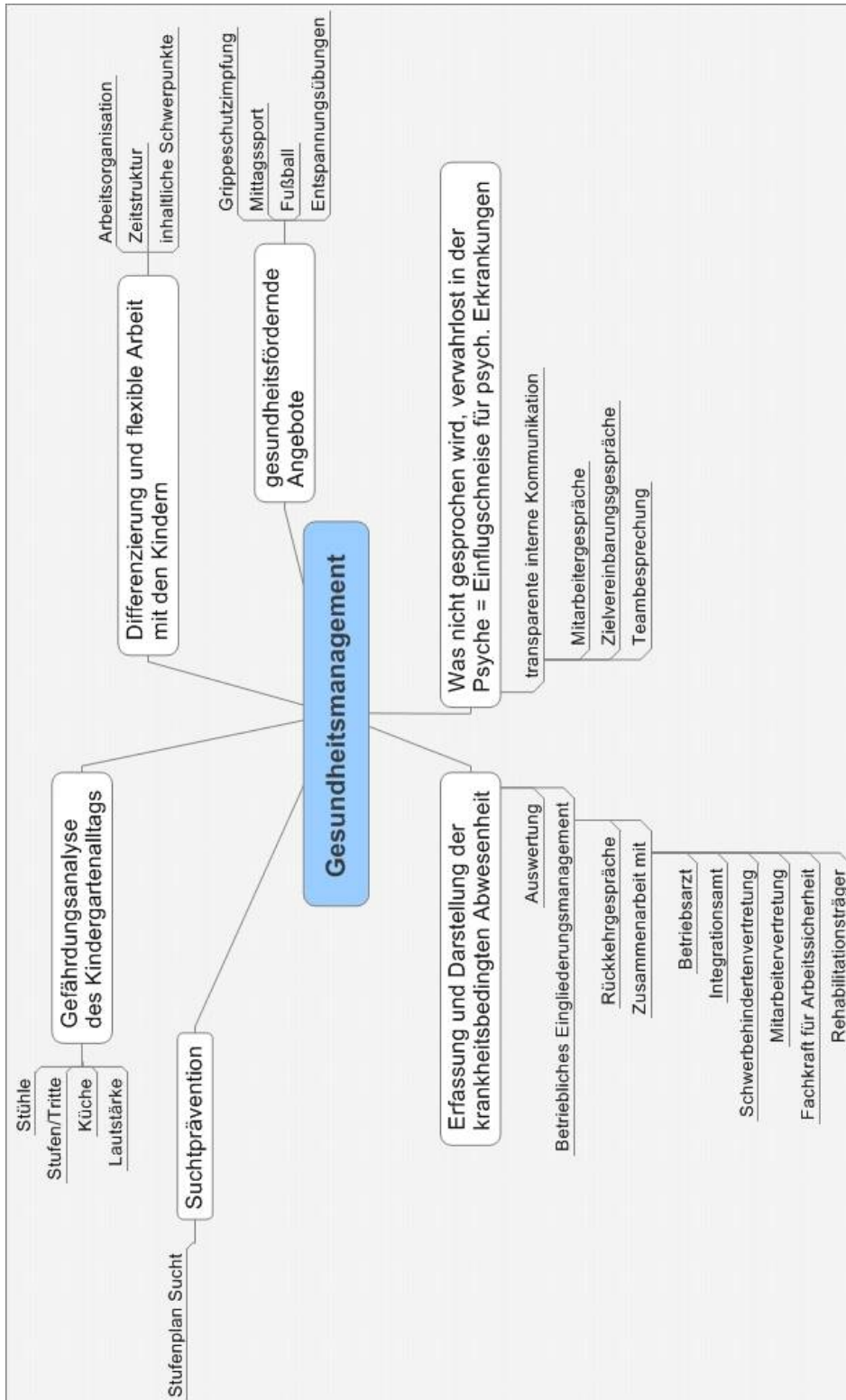
Struktur der Einrichtung (Aufgabenverteilung innerhalb der Einrichtung) im Fokus der älter werdenden Teams, Arbeitsstruktur und Individualisierung der päd. Mitarbeiterinnen

- a) Offenes Konzept
Räume und Projekte können nach den entsprechenden Fähigkeiten / Möglichkeiten ausgewählt werden. (Vorraussetzung: Altersmischung)
- b) Flexibilisierung der Gruppen – Kinder werden Erzieher(inne)n zugeordnet
= 1 Person hat die „Verantwortung“ für x Kinder. (dem Arbeitsumfang entsprechend)
Nicht GL – Zweitkräfte / Verfügungszeit nach Kindern
- c) Kleinere Gruppen
- d) Einsatz von „engagiert plus“ oder FSJ-Leuten
Diese wären jung, entlastend und evtl. finanzierbar.
- e) Ältere Erzieherinnen könnten Aufgaben im Bereich Gemeinwesenorientierung - Kooperation und Vernetzung mit anderen Stellen übernehmen.
- f) Mehr Zeit und Raum schaffen, um über neue Entwicklungen zu informieren und zu diskutieren / mehr Fortbildung

Ergänzungen:

- Die Differenzierungen der Arbeit mit den Kindern spiegeln sich in der Differenzierung der Arbeitsplätze bzw. des Stellenprofils wider.
- Größere Trägerverbände, wie z. B. auf der Ebene der Seelsorgeeinheit, schaffen u. U. mehr Möglichkeiten für Spezialisierung (Migration)





Weiterführende Literatur:

Die Zukunft sieht alt aus - Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement

von Uwe Brandenburg und Jörg-Peter Domschke

Broschiert: 228 Seiten

Verlag: Gabler; Auflage: 1 (13. September 2007)

Sprache: Deutsch

ISBN-10: 3834901237

ISBN-13: 978-3834901231

Klappentext:

In den nächsten 40 Jahren steigt das Durchschnittsalter in den Industrieländern dramatisch an. Unternehmen müssen auf ältere Mitarbeiter zurückgreifen, wenn sie ihr Geschäft erfolgreich in ihren Heimatländern betreiben wollen. Auf Unternehmer- wie Arbeitnehmerseite ist ein Mentalitätswandel notwendig. Mit besonderem Blick auf Potenziale und Risiken bei älteren Fach- und Führungskräften beleuchtet das Autorenteam betriebliche Handlungsfelder wie Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Vergütung, Arbeitsplatzgestaltung und -organisation, Gesundheit und Mitarbeiterführung. Ein gelungenes Plädoyer für einen Abschied von geliebten (Denk-)Gewohnheiten. Mit vielen konkreten Handlungsempfehlungen und Berichten aus der betrieblichen Praxis.

Älter werden – im Job aktiv bleiben

Ein längeres Erwerbsleben gestalten

Dokumentation der Bundestagung des Thematischen Netzwerkes

„Altersmanagement“ der EQUAL-Entwicklungspartnerschaften

Herausgeber:

Thematisches Netzwerkes

„Altersmanagement“ im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Herausforderungen an die Diagnostik

Die Kienbaum-Beratung befragt knapp 70 Unternehmen zu ihrer Personalarbeit in einem demografisch gewandelten Arbeitsmarkt

In personalmagazin 06/08, Seite 68ff

Erzieher(innen) und Gesundheit

Gesundheit in der Kita selbst gestalten:

Ressourcen stärken – Wohlbefinden fördern – Arbeitszufriedenheit herstellen

KiTA spezial, Fachzeitschrift für die Leitung von Kindertageseinrichtungen

2/2008, Sonderausgabe ISSN 1437-4013

Artikel im Internet:

**Alternsgerechtes Arbeiten in Kindertagesstätten (KiTas)
Handlungshilfen für Träger, LeiterInnen, MitarbeiterInnen und
Interessenvertretungen**

Technik & Leben e. V., Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (Hrsg.)

http://www.bib-nrw.de/cweb/cgi-bin-noauth/cache/VAL_BLOB/1568/1568/669/KiTas-Handlungshilfe-A4%20Versand.pdf

**Alternsgerechtes Arbeiten in KiTas als gemeinsame Aufgabe von Trägern und
Mitarbeiterinnen**

Dr. Bernhard Nagel, Abteilungsleiter im Staatsinstitut für Frühpädagogik in Bayern
Gesamtvortrag unter:

http://www.bib-nrw.de/cweb/cgi-bin-noauth/cache/VAL_BLOB/1532/1532/653/Vortrag%20Nagel.pdf

Demografie und Employability

Prof. Dr. Jutta Rump

[http://web.fh-](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/0290A89849FDC07FC1257081002ED93F/$FILE/Demografie%20und%20Employability.pdf)

[ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/0290A89849FDC07FC1257081002ED93F/\\$FILE/Demografie%20und%20Employability.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/0290A89849FDC07FC1257081002ED93F/$FILE/Demografie%20und%20Employability.pdf)

Weitere Links:

<http://www.bib-nrw.de>

<http://www.alternsgerechte-arbeit.de>

<http://www.inqa.de>
