

Jahre blättern älter werden im Beruf

Newsletter lernundenter 83, März 2009



Ältere Menschen und ältere Mitarbeitende werden zahlreicher. Ihr Wissen am Arbeitsplatz ist eine unschätzbare Ressource. Wie können wir das Potenzial nutzen?

Demgegenüber stehen hohe Anforderungen in den Betrieben. Wie können Mitarbeitende gesund bleiben am Arbeitsplatz? Mit welchen Ansätzen und Massnahmen kann die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden gesteigert werden?

Wir möchten die persönliche und betriebliche Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel anregen und Führungspersonen im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen auf das immer wichtiger werdende Thema sensibilisieren.

Unsere Gastautorin und Expertin Eva Gehltomholt engagiert sich seit mehreren Jahren intensiv im Bereich Beschäftigungsförderung und Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Menschen. Sie nimmt uns mit auf ihr «Abenteuer Demografie». Wird es auch Ihres?

Wir danken Eva Gehltomholt für ihre Unterstützung. Sie wird gerne auch Ihre Fragen beantworten.

Die Themen:

Eva Gehltomholt
Profil und Fokus

Projekte

«BISS» - «Blickwechsel» - «Hoffnung Alter»

Arbeitsfähigkeit

eine Definition

Modell «Haus der Arbeitsfähigkeit»

Hintergründe zum Work Ability Index

Das wertvollste Wissen ist in den Mitarbeitenden

die Kompetenzen Älterer, Erfahrungswissen und Forderungen für die Zukunft

Kommentierte Links zu Wissen (Hintergründe), Initiativen, Tools + Werkzeuge und weiterbilden finden Sie direkt auf lernundenter: http://www.lernundenter.com/interaktion/newsletters/83_links.htm.

Ein **Glossar** finden Sie direkt auf lernundenter: http://www.lernundenter.com/interaktion/newsletters/83_glossar.htm

4 x interaktiv lernen:

die demographische Entwicklung in Deutschland visualisieren:
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/InteraktiveDarstellung/Content75/Bevoelkerungspyramide1W2,templateId=renderSVG.psm!>

Haus der Arbeitsfähigkeit erforschen:
Seite 5

die eigene Arbeitsfähigkeit testen:
Seite 6

Kompetenzen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Quiz entdecken:
Seite 6

Eva Gehltomholt und das Abenteuer Demografie



Eva Gehltomholt, geb. am 29.04.1960 in Münster, Westfalen, Diplompädagogin, Diplom Sozialpädagogin.

Beruf(ung): Projektentwicklung, -management und Beratung im Bereich Beschäftigungsförderung und Erhalt der Arbeitsfähigkeit Älterer, Umsetzung von Landes-/ESF (Europäischer Sozialfond) - und Bundes-Modellprojekten in Brandenburg.

Seit einigen Jahren beschäftigen wir uns beim Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e. V. intensiv mit Fragen des demografischen Wandels, mit dem finnischen Konzept der Arbeitsfähigkeit und mit Ansätzen einer alters- und altersgerechten Personalentwicklung. Für Unternehmen, Beschäftigte und auch Arbeitssuchende gewinnt dieses Thema zunehmend an Bedeutung.

Während in den letzten Jahren die Forschung zum demografischen Wandel sichtbar zugenommen hat und es inzwischen sehr gute Instrumente zur Analyse in Unternehmen gibt (z. B. Altersstrukturanalyse, Gefährdungsbeurteilung, Arbeitsbewältigungsindex u. v. m.), sind die Erkenntnisse zur Umsetzung alterssensibler Personalarbeit in Unternehmen jedoch noch recht bescheiden. Sofern es überhaupt Praxisprojekte gibt, sind diese zumeist in Grossbetrieben angesiedelt, die über eigene Personalabteilungen verfügen. Wie kleine und mittlere Unternehmen mit wachsendem Altersdurchschnitt und zunehmender Gesundheitsbelastung umgehen (können), ist noch weitgehend unerforscht. Hier setzen verschiedene Modellprojekte der 'Akademie 2. Lebenshälfte' an, wie z. B. 'Bildung mit BISS', 'Blickwechsel' oder 'Hoffnung Alter', an denen sich bisher rund 35 kleine und mittlere Unternehmen beteiligten.

Als Teil der 'Babyboomer'-Generation, welche die demografischen Probleme der nächsten Jahrzehnte (ungewollt) mit verursachen wird, wünsche ich mir für meine eigenen 'späten' Berufsjahre und ein - hoffentlich selbst bestimmtes - Leben im Alter humane, gut funktionierende Strukturen. Daran mitzuwirken, dass diese im Land Brandenburg entstehen können, ist eine schöne und umfangreiche Aufgabe.

Schon jetzt arbeiten in unserem gemeinnützigen Unternehmen sehr viele ältere Beschäftigte erfolgreich zusammen, so dass man täglich sehen kann, wie es auch bei einem betrieblichen Altersdurchschnitt von über 55 Jahren gelingen kann, innovativ, produktiv und zufrieden tätig zu sein.

Die Erfahrungen mit dem 'Abenteuer Demografie' teilen wir gerne mit Ihnen.

Kontakt:
Akademie '2. Lebenshälfte'
<http://www.akademie2.lebenshaelfte.de/>
Oderstr. 23 - 25, D -14513 Teltow
Tel. 0049 - (0)3328 – 473134
gehltholt@lebenshaelfte.de.

Projekt «BISS Bildung mit Biss»



BISS - Beratung, Innovation und neue Strategien für die Seniorenwirtschaft

Durch das Modellprojekt werden in 10 kleinen und mittleren Unternehmen neue Verfahren wie «Kompetenzspiegel 50+», das Lernlabor «Meisterklasse» und «INNOPUNKT-

Stipendien» mit 45 älteren Beschäftigten erprobt, um Lehrprinzipien abzuleiten und einen branchen-unabhängig einsetzbaren Instrumentenkoffer zu schaffen. Damit werden für langjährig Beschäftigte hochwertige Entwicklungschancen eröffnet, um rechtzeitig sinnvolle Laufbahnkorrekturen vorzunehmen.

Details zum Projektablauf und den Inhalten:

Bildung mit Biss (PDF 106 KB)

http://www.lernundenter.com/interaktion/newsletters/Schaubild_Bildung_mit_BISS.pdf

Das Projekt ist im Dezember 2008 gestartet. Derzeit entwickeln wir die Instrumente. Die Arbeit mit den Unternehmen wird voraussichtlich im Frühsommer 2009 starten.

Antragsteller und strategische Kooperationspartner:

Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e.V.
<http://www.akademie2.lebenshaelfte.de/>

Institut für Gerontologie und Bildung Berlin
<http://www.institut-dr-pluempe.de/default.htm>

Komega e.V. - Kompetenzzentrum Mensch, Gesundheit und Arbeit
http://www.komega.de/index.php?article_id=2

Universität Potsdam – Institut für Psychologie - Arbeits- und Organisationspsychologie
<http://www.psych.uni-potsdam.de/work/index-d.html>

Projekt «Blickwechsel»



An «Blickwechsel» beteiligten sich insgesamt 20 Unternehmen mit mehr als 30 Betriebsniederlassungen aus dem gesamten Land Brandenburg. In diesen Unternehmen wurden insgesamt 221 Beratungs- und Qualifizierungstage realisiert, die von 82 Geschäftsführer/innen und Leitungskräften, 143 Beschäftigten, rund 30 externen Experten und Partnern, mehr als 40 interessierten Angehörigen und ca. 20 ehrenamtlichen Verbandsmitgliedern genutzt wurden. Im Projektzeitraum wurden von den KMU 335 Mitarbeiter/innen eingestellt, davon 87 auf im Rahmen der Innovationen neu geschaffene Arbeitsplätze (Frauenanteil: >80%).

Auf der Website von Akademie 2. Lebenshälfte <http://www.akademie2.lebenshaelfte.de/> unter «Blickwechsel» - «Materialpool» gibt es «Innovationsgeschichten» aus den beteiligten Unternehmen aus dem Pflegebereich und eine Auflistung interessanter Materialien von verschiedenen Herausgebern.

Inspirierende und weiterführende Links:

Bilder aus dem Fotowettbewerb «Lebensqualität im hohen Alter» (PDF 625 KB)
http://akademie.whpr.net/upload/docs/kalender_08_neu_lq_v4.pdf

Informationen zum Projekt Blickwechsel (PDF 103 KB)
<http://www.lernundenter.com/interaktion/newsletters/blickwechsel.pdf>

Flyer Blickwechsel (PDF 515 KB)
http://akademie.whpr.net/upload/docs/flyer_blickwechsel_lq.pdf

Ältere und Arbeit (PDF 251 KB)
http://www.lernundenter.com/interaktion/newsletters/aeltere_und_arbeit.pdf

Projekt ‹Hoffnung Alter›



Im Rahmen der zweijährigen Innopunkt-Kampagne hat die Akademie 2. Lebenshälfte <http://www.akademie2.lebenshaelfte.de/> unter dem Projekttitel ‹Hoffnung Alter› mit 17 kleinen und mittelständischen Unternehmen innovative Ansätze für eine alter(n)sgerechte Personalentwicklung entwickelt und ausprobiert. Als Ausgangsbasis diente dabei das in Finnland entwickelte Konzept der Arbeitsfähigkeit.

In den in Gang gesetzten Prozessen entstanden differenzierte und doch oft einfache und kostengünstige Lösungen, die die Handlungsfähigkeit von Unternehmen mit alternden Belegschaften verbesserten.

lernundenter empfiehlt

einen Besuch bei: Akademie 2. Lebenshälfte Hoffnung Alter - Tools und Arbeitsmaterialien <http://www.lebenshaelfte.de/tools/> .

Unter ‹Dokumentensammlung› finden Sie in Ordnern zahlreiche Word-, PDF- und PPT-Dokumente, unter ‹Trainer› z.B. eine differenzierte Unterrichtsvorbereitung zu Demenz (Fallbeispiel).

Arbeitsfähigkeit



Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeitenden nimmt mit dem Alter nicht auf jeden Fall ab. Sie kann erhalten, gefördert und sogar gesteigert werden. Dazu beschreiben wir zwei Definitionen von Arbeitsfähigkeit und das finnische Modell der Arbeitsfähigkeit.

Definitionen

1. Arbeitsfähigkeit umschreibt, inwieweit ein Arbeitnehmer in der Lage ist, seine Arbeit angesichts der Arbeitsanforderungen, Gesundheit und mentalen Ressourcen zu erledigen.

Quelle: WAI-Netzwerk - Arbeitsfähigkeit <http://www.arbeitsfaehigkeit.net/23.htm>

2. Juhani Ilmarinen, Entwickler des Modells ‹Haus der Arbeitsfähigkeit›:

Die Arbeitsfähigkeit des Individuums beruht auf der Wechselwirkung zwischen den Ressourcen des Menschen und den Arbeitsanforderungen. Wenn diese zusammenpassen, kann die Arbeit gut ausgeführt werden. Das Wichtige daran ist die Wechselseitigkeit der Prozesse: Es liegt weder nur an den Arbeitenden noch nur an ihrer Arbeit oder Arbeitsumgebung, ob die Arbeit gut ausgeführt werden kann oder nicht. Eine gute Arbeitsfähigkeit bedeutet, dass die Menschen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen die gewünschte Arbeit gut leisten können.

Quelle: Interview mit Juhani Ilmarinen <http://www.arbeitnehmerkammer.de/politik/interview-ilmарinen.html>

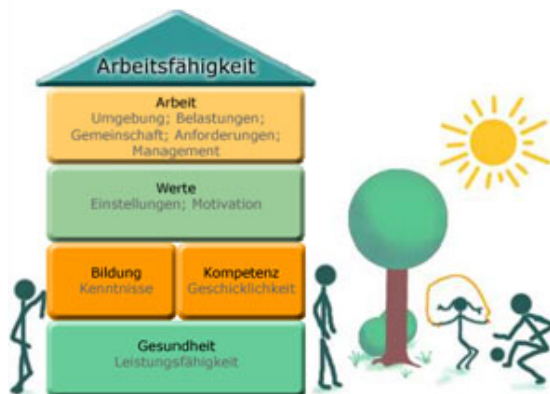
Haus der Arbeitsfähigkeit

Der finnische Wissenschaftler Juhani Ilmarinen hat das Modell 'Haus der Arbeitsfähigkeit' entwickelt. Dargestellt auf der Website des WAI Netzwerkes

<http://www.arbeitsfaehigkeit.net/> zeigt es auf, welche Faktoren beteiligt sind und wie sie aufeinander wirken.

Das Haus besteht aus vier Stockwerken: Gesundheit, Qualifikation, Werte und Arbeit. Und es steht nicht frei im Raum, sondern in einem sozialen Umfeld von Familie, FreundInnen, Gesellschaft.

Forschungsaufgabe: Haus der Arbeitsfähigkeit erforschen



1. Klicken Sie auf das Bild
2. Warten Sie, bis sich das Haus aufgebaut hat.
3. Klicken Sie jeden Bereich einzeln an und lesen Sie die Texte.
4. Beantworten Sie die Fragen:
Wie wird 'Arbeitsfähigkeit' auch noch genannt?
Wie wird 'Erfahrungswissen' umschrieben?

Work Ability Index (WAI)

Wir erklären das 'Work Ability Konzept' und beschreiben Definition, Ziel und Herkunft des 'WAI Work-Ability-Index'. Weiter laden wir Sie ein zu einem Test Ihrer eigenen Arbeitsfähigkeit und zu der Vertiefungslektüre.

Work Ability Konzept (WAI) Arbeitsfähigkeitskonzept

Arbeitsfähigkeit wird nicht nur durch den Einzelnen bestimmt, sondern durch dessen Interaktion mit seinem Arbeitsumfeld. Entgegen allen Erwartungen konnte in Untersuchungen belegt werden, dass die Arbeitsfähigkeit keine statisch altersabhängige Grösse ist, sondern auch im höheren Alter noch nachhaltig erhalten, wiederhergestellt oder gesteigert werden kann. Hierfür bieten sich vier Ansatzpunkte an:

- Gesundheit der Beschäftigten
- Kompetenz der Beschäftigten
- Arbeitsumgebung
- Führungsverhalten.

Diese vier Ansatzpunkte werden im so genannten WAI-Konzept zusammengefasst, welches den Handlungsrahmen und den arbeitswissenschaftlich – theoretischen Hintergrund (Stand der Wissenschaft) zum Thema darstellt.

Quelle: Arbeitsfähigkeit – ein Informationspapier (PDF 63 KB)

http://www.arbeitsfaehigkeit.net/pdf_files/downloads/WAIInformationspapier_v0118si.pdf

Definition, Ziel und Herkunft des WAI

Der WAI-Fragebogen ist ein Frühindikator für vorzeitigen Berufsausstieg. Er

- zeigt an, wo Handlungsbedarf besteht
- initiiert die Durchführung von präventiven Massnahmen
- kann den Erfolg von Massnahmen messbar machen
- ist ein sinnvolles Instrument für betriebsärztliche Betreuung und betriebliche Gesundheitsförderung
- kann die Debatte zum Thema Arbeit und Alter initiieren und fördern

Quelle: Vom Defizit – zum Kompetenzmodell (PDF 949 KB) [http://www.becker-](http://www.becker-stif-tung.de/upload/Tagung_07/ILMARINEN_Prsentation.pdf)

[stif-tung.de/upload/Tagung_07/ILMARINEN_Prsentation.pdf](http://www.becker-stif-tung.de/upload/Tagung_07/ILMARINEN_Prsentation.pdf)

Ziel der Anwendung in Betrieben ist die Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Weitere Anwendungsgebiete sind die z.B. die Betriebsepidemiologie und die Überprüfung der getroffenen Massnahmen (Evaluation).

Der WAI-Fragebogen ist in den 80er Jahren von finnischen Arbeitswissenschaftlern entwickelt und in gross angelegten Studien validiert worden. Seither wurde er in 21 Sprachen übersetzt.

Quelle: Arbeitsfähigkeit – ein Informationspapier (PDF 63 KB)
http://www.arbeitsfaehigkeit.net/pdf_files/downloads/WAIInformationspapier_v0118si.pdf

WAI testen und vertiefen:

**Testen Sie Ihren WAI
 Work-Ability-Index:**
 zum Online-Fragebogen
<http://www.arbeitsfaehigkeit.net/46.htm>

Vertiefen mit der Lektüre:

10 Regeln zum Gebrauch des WAI und Wissen zum Thema - kompakt in Arbeitsfähigkeit – ein Informationspapier (PDF 63 KB)
http://www.arbeitsfaehigkeit.net/pdf_files/downloads/WAIInformationspapier_v0118si.pdf

Kompetenzen Älterer



Das wertvollste Wissen ist in den Mitarbeitenden

Die Kompetenzen Älterer sind vielschichtig. Wir beziehen uns auf den finnischen Experten Dr. Juhani Ilmarinen (siehe auch bei Arbeitsfähigkeit S.4 und Haus der Arbeitsfähigkeit S.5). Er teilt das Kapital älterer Mitarbeitenden auf (übersetzt):

Human capital:

Handlungskompetenz, Erfahrungswissen (tacit knowledge), Kommunikationskompetenz, erfahrungsbasiertes Vertrauen, in unsicheren und wechselnden Umgebungen zu agieren

Structural capital:

vertraut mit der Organisationskultur, umfangreiches Verständnis betriebsspezifischer ICT-Infrastruktur, Kenntnis informeller Organisation und Beziehungen

Relational capital:

dichtes Kunden- und Zusammenarbeitsnetzwerk, vertieftes Verständnis der betriebswirtschaftlichen Umgebung.

Dr. Juhani Ilmarinen benennt die Kompetenzen Älterer weiter mit:

Zuwachs an mentalen und sozialen Fähigkeiten

Strategisches Denken, Scharfsinn, Besonnenheit, Umsicht, Weisheit, überlegtes Handeln, logische Argumentation, das Leben gut meistern können, ganzheitliches Verständnis, differenzierten Sprachgebrauch, höhere Lernmotivation, grössere Loyalität gegenüber dem Arbeitsgeber, geringere Abwesenheitszeiten, mehr Arbeitserfahrung.

Alter und Weisheit – Alltagsintelligenz

Bearbeitung komplexer Problemstellungen, kreativer Umgang mit sozialen Netzwerken, Bewahren einer ausgewogenen Ganzheit trotz Abnahme körperlicher oder geistiger Leistungsfähigkeit.

Quelle:

Vom Defizit – zum Kompetenzmodell (PDF 949 KB) http://www.becker-stiftung.de/upload/Tagung_07/ILMARINEN_Präsentation.pdf

Interaktive Lernkontrolle zu Kompetenzen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Welche Kompetenzen nehmen im Alter zu, ab oder bleiben gleich?
interaktive Lernkontrolle zum Potenzial älterer Mitarbeitenden
<http://www.lernundenter.com/interaktion/hotpot/Kompetenzpotenzial.htm>

Erfahrungswissen

Wir stellen zwei Definitionen vor und laden Sie ein zu einer Vertiefungslektüre zu Wert und Komponenten von Erfahrungswissen.

Erfahrungswissen: zwei Definitionen

Hans-Eberhard Plath beschreibt Erfahrungswissen kurz und bündig als eine *hochentwickelte Form des Handlungswissens*.

Quelle: Der Wert des Erfahrungswissens (PDF 143 KB)

http://www.ruediwinkler.ch/fileadmin/twwc/redakteur/pdf/08-02-22_Tertianum-Wert_des_Erfahrungswissens.pdf

Eine ausführliche Definition mit Einbezug verschiedener Autoren:

Wissen, das im praktischen Handeln, durch Wiederholung, Übung und Reflexion erworben wird und daher personengebunden und situativ ist. Einsichten, Ahnungen und Intuition fallen ebenfalls in diese Wissenskategorie. In der Literatur werden synonym verschiedene Begriffe verwendet: sie betonen jeweils einen bestimmten Aspekt von Erfahrungswissen. Beispiele sind Begriffe wie Kontextwissen, implizites Wissen, Tacit Knowledge.

Quelle: 'Erfahrungswissen und Handlungskompetenz', Neue Aufgaben für Management und Bildung, AEB-Publikation 39 von Barbara Stettler, Aus der Praxis für die Praxis hep / aeb Schweiz, Akademie für Erwachsenenbildung, ISBN 978-3-03905-484-8, zu beziehen z.B. über aeb – Publikationen

<http://www.aeb.ch/index.cfm?nav=1,4&SID=1&DID=1>

Erfahrungswissen: Komponenten und Bedeutung

Nehmen Sie sich Zeit für die Lektüre:

Wer hat das Erfahrungswissen?
Welches sind die Komponente des Erfahrungswissens?
Welchen Wert hat Erfahrungswissen?
Welche Forderungen sind daraus ableitbar?

Information kompakt in: Der Wert des Erfahrungswissens (PDF 143 KB)

http://www.ruediwinkler.ch/fileadmin/twwc/redakteur/pdf/08-02-22_Tertianum-Wert_des_Erfahrungswissens.pdf



Forderungen

Was bedeutet das Wissen um den demografischen Wandel und die Kompetenzen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Zukunft? Eva Gehltomholt macht dies in ihren Projekten deutlich.

Wir fassen mit den Stimmen der beiden Autoren Dr. Juhani Ilmarinen und Ruedi Winkler zusammen.

Haltung, Management, Arbeit, Gesundheitsdienste und Zusammenarbeit

Dr. Juhani Ilmarinen fordert

- Verändern der Haltung gegenüber dem Alter (neue Alterskultur)
- vermehrtes Bewusstsein bei Führungspersonen für altersbezogene Themen
- flexible Arbeitsmöglichkeiten
- Gesundheitsdienste nehmen sich der Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden an
- verbesserte horizontale und vertikale Kooperation zwischen den Akteuren

Quelle: Vom Defizit – zum Kompetenzmodell (PDF 949 KB) http://www.becker-stif-tung.de/upload/Tagung_07/ILMARINEN_Prsentation.pdf

Synergien von neuem Wissen und Erfahrungswissen

Ruedi Winkler betont die Synergie der Wissensbereiche und die Aufgaben für Führungspersonen:

- Erfahrungswissen ernst nehmen
- grösstmögliche Synergie von aktuellem theoretischen Wissen und Erfahrungswissen

- verschiedene Wissen sollen möglichst direkt bei der gemeinsamen Arbeit einfließen. D.h. Trägerinnen und Träger des neuesten Wissens arbeiten zusammen mit solchen des Erfahrungswissens auf ein konkretes Ziel hin.
- Neu eintretende Mitarbeitende mit für die Firma neuem Wissen müssen nicht zu erst ein Jahr lernen «wie es bei uns läuft», sondern erhalten gerade zu Beginn die Möglichkeit, ihr Wissen weiterzugeben und einfließen zu lassen
- Mitarbeitende motivieren, Wissen miteinander zu teilen, damit es fruchtbar wird.
- Führungs- und Unternehmenskultur mit Transparenz, Akzeptanz der Mitarbeitenden, Anerkennung ihres Beitrages zum Gesamtergebnis und faire Entlohnung.
- Altersstruktur einer Belegschaft erfassen und vorausschauend reagieren (siehe Work Ability Index S.5).

Quelle: Der Wert des Erfahrungswissens (PDF 143 KB)

http://www.ruediwinkler.ch/fileadmin/twwc/redakteur/pdf/08-02-22_Tertianum-Wert_des_Erfahrungswissens.pdf

Wichtige Qualifikationsbereiche für Ältere sind:

- Informations- und Kommunikationstechnologie: Grundkenntnisse einerseits und andererseits Spezialwissen auch über verschiedene EDV-Systeme zur Lösung anspruchsvoller Problemstellungen
- Fremdsprachenkenntnisse
- Lernen und Aneignen von Neuem
- Veränderungsbereitschaft
- Teamfähigkeit
- Interkulturelle Kompetenz

Quelle: Dr. Juhani Ilmarinen in: Vom Defizit – zum Kompetenzmodell (PDF 949 KB)

http://www.becker-stif-tung.de/upload/Tagung_07/ILMARINEN_Prsentation.pdf

Weiterführende Links

Kommentierte Links zum Newsletter von Eva Gehltomholt und dem lernundenter-Team

http://www.lernundenter.com/interaktion/newsletters/83_links.htm

Wir bearbeiten die Quellen für unsere Dossiers jeweils im Blog. Deshalb finden Sie sie dort unsortiert, jedoch ausführlicher dokumentiert unter dem Stichwort «Älter werden»: <http://simple.kaywa.ch/aelter-werden/index.html>

Links «positive Arbeitsumgebung» im Dossier «Tag der Pflege 2007»

http://www.lernundenter.com/interaktion/newsletters/63_links_arbeitsumgebung.htm

Links Gesundheit – Altern <http://www.lernundenter.com/links/gesundheit/altern.htm>

Publizieren auf lernundenter:

Möchten Sie auf lernundenter publizieren? Informationen: <http://www.lernundenter.com/plattform.htm>

Wortreisen lernundenter:

Arbeit und Lernen (PDF 365 KB)

http://www.lernundenter.com/interaktion/newsletters/News_59_2007.pdf

Emotion (PDF 791 KB)

http://www.lernundenter.com/interaktion/newsletters/News_66_3.pdf

Neugier (PDF 450 KB)

http://www.lernundenter.com/interaktion/newsletters/news_57.pdf

Motivation, Neugier und der Flow (PDF 295 KB)

http://www.lernundenter.com/interaktion/newsletters/news_51.pdf

Überraschung (PDF 636 KB)

http://www.lernundenter.com/interaktion/newsletters/lernund_news_80.pdf

Kompetenzen

Patricia Benner und Dreyfuss/Dreyfuss, Stufen des Experten- und Expertinentums (PDF 139 KB)

http://www.lernundenter.com/interaktion/newsletters/newsletter_11_04.pdf

Bildquellen:

S. 2, 3, 4 (linke Spalte): Eva Gehltomholt

S. 5: <http://www.arbeitsfaehigkeit.net/>

S. 1, 4 (rechte Spalte), 6 und 8: lernundenter

[lernundenter](#) | 31.03.2009 [impressum](#) | [profil](#) | [kontakt](#)