

AgQ = Alternsgerechte Qualifizierung

Alternsgerechte Qualifizierung

Beitrag zum Projektteamtreffen

INNOVA

13.02.2007

in Köln

Dr. Dirk Sistenich, MA&T GmbH

Agenda

- 1. Definition Qualifizierung TVöD**
- 2. Grundlagen und Zielstellung betrieblicher Qualifizierung**
- 3. Qualifizierungsbedarfsermittlung**
- 4. Von der Vision zur Qualifizierungsmaßnahme**
- 5. Differenzierte Betrachtung von Fähigkeiten**
- 6. Vorgehensmodell**
- 7. Literatur**

Qualifizierung im TVöD (Auszug)

TVöD

§ 5 Qualifizierung

(1) Ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen liegen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgebern. **Qualifizierung dient der Steigerung von Effektivität und Effizienz** des öffentlichen Dienstes, der **Nachwuchsförderung** und der **Steigerung von beschäftigungsbezogenen Kompetenzen**. Die Tarifvertragsparteien verstehen Qualifizierung auch als Teil der Personalentwicklung.

(2) Vor diesem Hintergrund stellt Qualifizierung nach diesem Tarifvertrag ein Angebot dar, aus dem für die Beschäftigten **kein individueller Anspruch** außer nach Absatz 4 abgeleitet, aber das durch freiwillige Betriebsvereinbarung wahrgenommen und näher ausgestaltet werden kann. Entsprechendes gilt für Dienstvereinbarungen im Rahmen der personalvertretungsrechtlichen Möglichkeiten. Weitergehende Mitbestimmungsrechte werden dadurch nicht berührt.

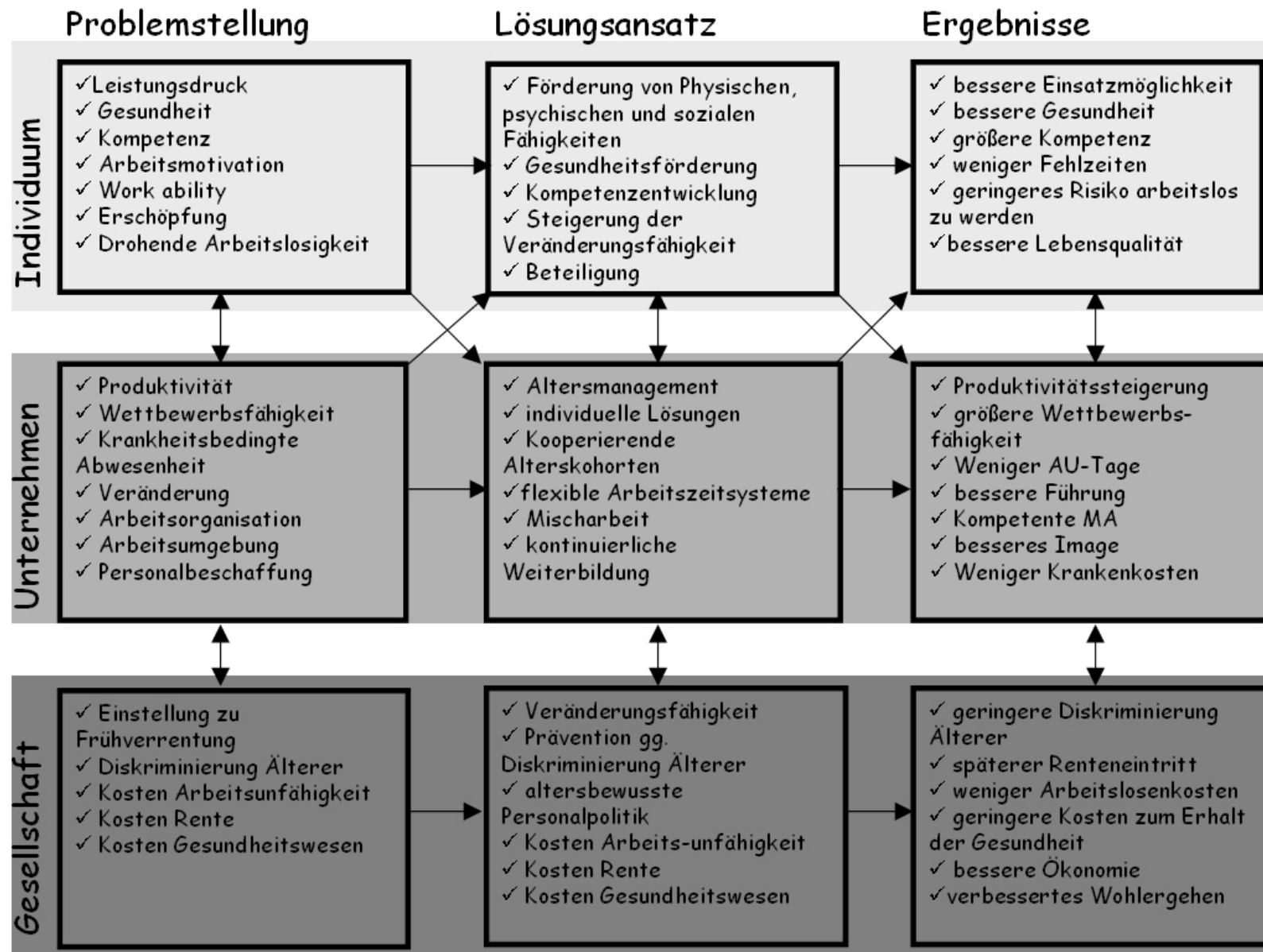
(3) Qualifizierungsmaßnahmen sind

- a) die Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen für die übertragenen Tätigkeiten (**Erhaltungsqualifizierung**),
- b) der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen (**Fort- und Weiterbildung**),
- c) die Qualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung (**Qualifizierung für eine andere Tätigkeit; Umschulung**) und
- d) die Einarbeitung bei oder nach längerer Abwesenheit (**Wiedereinstiegsqualifizierung**).

Die Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme wird dokumentiert und den Beschäftigten schriftlich bestätigt.

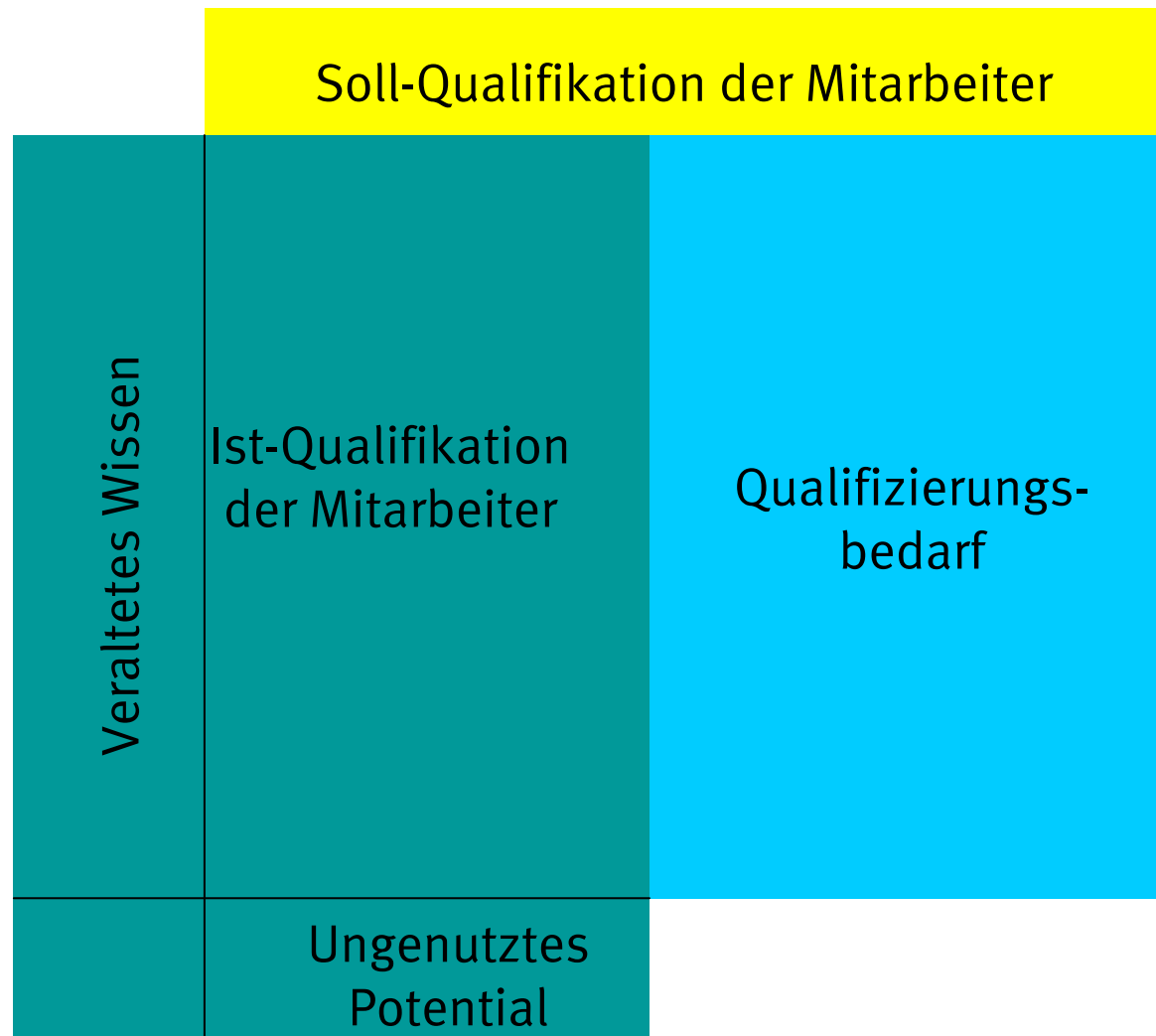
(4) Beschäftigte haben - auch in den Fällen des Absatzes 3 Satz 1 Buchst. d – Anspruch auf ein **regelmäßiges Gespräch mit der jeweiligen Führungskraft**, in dem festgestellt wird, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Dieses Gespräch kann auch als Gruppengespräch geführt werden. Wird nichts anderes geregelt, ist das Gespräch jährlich zu führen.

Grundlagen und Zielstellung Qualifizierung im Unternehmen



Grundlagen und Zielstellung Qualifizierung im Unternehmen

Zeitachse: Qualifikation jetzt und zukünftig

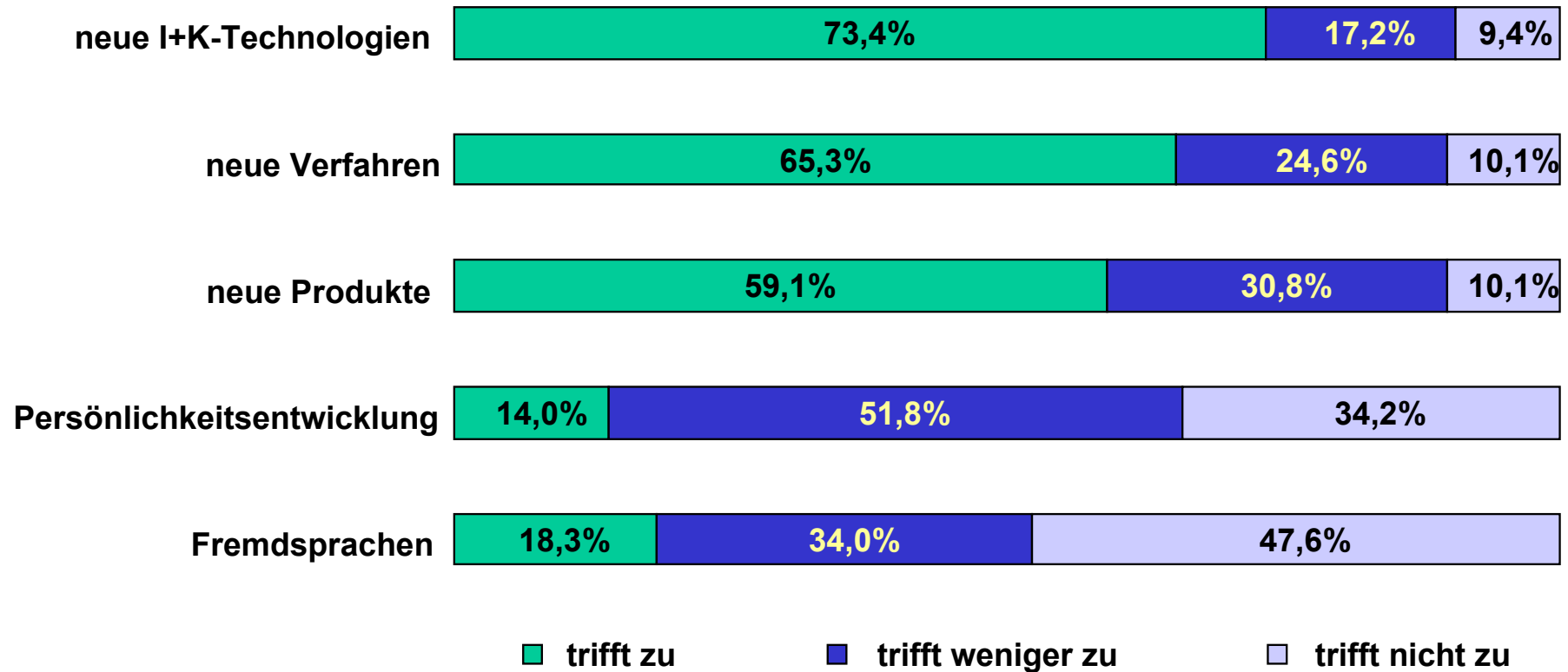


Verhältnis von Ist- und Soll-Qualifikation der Mitarbeiter und Qualifizierungsbedarf

Qualifizierungsbedarfsermittlung

Qualifizierungsbedarf Älterer nach Themen

(N = 191 – 203 Betriebe)



Quelle: FP: „Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben“, RBS-Befragung 2004; BiBB

Grundmuster der Qualifizierungsbedarfsanalyse:

der „bottom-up-Ansatz“

- **Fragt: „Stimmen aktuelle Funktionsanforderungen und Mitarbeiterqualifikation überein?“**
- **Fokus auf den einzelnen Mitarbeiter und dessen Funktion**
- **Aus den Schwächen bzw. Verbesserungspotenzialen werden Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet**
- **Reaktiv**
- **defizitorientiert, anforderungsorientiert**

Grundmuster der Qualifizierungsbedarfsanalyse:

der „top-down-Ansatz“

- **Fragt: „Stimmen erwartete zukünftige Anforderungen an das Unternehmen und das aktuelle Qualifikationsniveau einer Mitarbeitergruppe in ihrer Gesamtheit überein?“**
- **Aus diesem Vergleich werden Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet**
- **Proaktiv**
- **Fokus auf der mittel- bis langfristigen Unternehmensstrategie**
- **Zukunftsorientiert, entwicklungsorientiert, nachfrageorientiert**

Qualifizierungsbedarfsermittlung

Gegenwartsbezogene Bedarfsanalyse in Bezug auf
Qualifikationslücken


Vorausschauende Bedarfsanalyse in Bezug auf
geplante technische und organisatorische betriebliche Änderungen

Prognostische Bedarfsanalyse in Bezug auf
Veränderungen bei der Qualifikationsentwicklung

Ebenen der Qualifizierungsbedarfsanalyse auf verschiedenen Zeithorizonten (Reimann, nach Merk)

Von der Vision zur Qualifizierungsmaßnahme

Zunehmende Konkretisierung




Die **Vision** ist Leitfaden für alle Maßnahmen und Aktivitäten.

Wo wollen wir hin?
Wer wollen wir sein?

Systematik des Analyseprozesses

Von der Vision zur Qualifizierungsmaßnahme

Zunehmende Konkretisierung



Die **Vision** ist Leitfaden für alle Maßnahmen und Aktivitäten.

Wo wollen wir hin?
Wer wollen wir sein?

Jede Einheit entwickelt daraus abgeleitet eine **Strategie**, auf welche Art und Weise die Vision zu realisieren ist.

Wie kommen wir dort hin?

Systematik des Analyseprozesses

Von der Vision zur Qualifizierungsmaßnahme

Zunehmende Konkretisierung ↓

Die Vision ist Leitfaden für alle Maßnahmen und Aktivitäten.	Wo wollen wir hin? Wer wollen wir sein?
Jede Einheit entwickelt daraus abgeleitet eine Strategie , auf welche Art und Weise die Vision zu realisieren ist.	Wie kommen wir dort hin?
Ausgehend von der Strategie können dann konkrete Ziele formuliert werden.	Was muss wer bis wann erreicht haben?

Systematik des Analyseprozesses

Von der Vision zur Qualifizierungsmaßnahme

Zunehmende Konkretisierung ↓

Die Vision ist Leitfaden für alle Maßnahmen und Aktivitäten.	Wo wollen wir hin? Wer wollen wir sein?
Jede Einheit entwickelt daraus abgeleitet eine Strategie , auf welche Art und Weise die Vision zu realisieren ist.	Wie kommen wir dort hin?
Ausgehend von der Strategie können dann konkrete Ziele formuliert werden.	Was muss wer bis wann erreicht haben?
Hier muss sich die Frage anschließen, ob es im Hinblick auf die Ziele Qualifizierungsbedarf gibt. Es erfolgt also eine Bedarfsanalyse .	Gibt es dazu Qualifizierungsbedarf?

Systematik des Analyseprozesses

Von der Vision zur Qualifizierungsmaßnahme

Zunehmende Konkretisierung ↓

Die Vision ist Leitfaden für alle Maßnahmen und Aktivitäten.	Wo wollen wir hin? Wer wollen wir sein?
Jede Einheit entwickelt daraus abgeleitet eine Strategie , auf welche Art und Weise die Vision zu realisieren ist.	Wie kommen wir dort hin?
Ausgehend von der Strategie können dann konkrete Ziele formuliert werden.	Was muss wer bis wann erreicht haben?
Hier muss sich die Frage anschließen, ob es im Hinblick auf die Ziele Qualifizierungsbedarf gibt. Es erfolgt also eine Bedarfsanalyse .	Gibt es dazu Qualifizierungsbedarf?
Aus den Zielen lassen sich Projekte und Weiterbildungsmaßnahmen ableiten, die in einem vorgegebenen Zeitrahmen durchzuführen sind und damit eine fristgerechte Zielerreichung gewährleisten.	Was muss dafür getan werden?

Systematik des Analyseprozesses

Differenzierte Betrachtung von Fähigkeiten

abstraktlogisches Denken

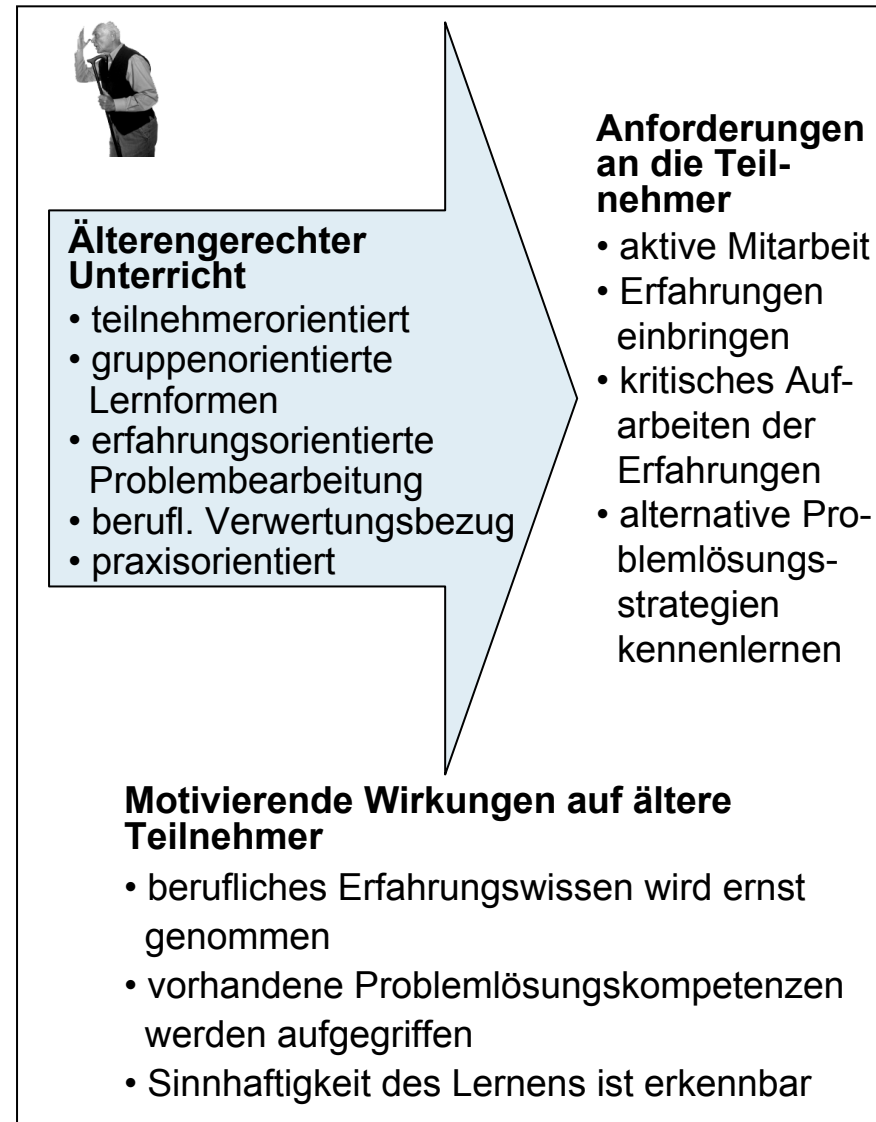
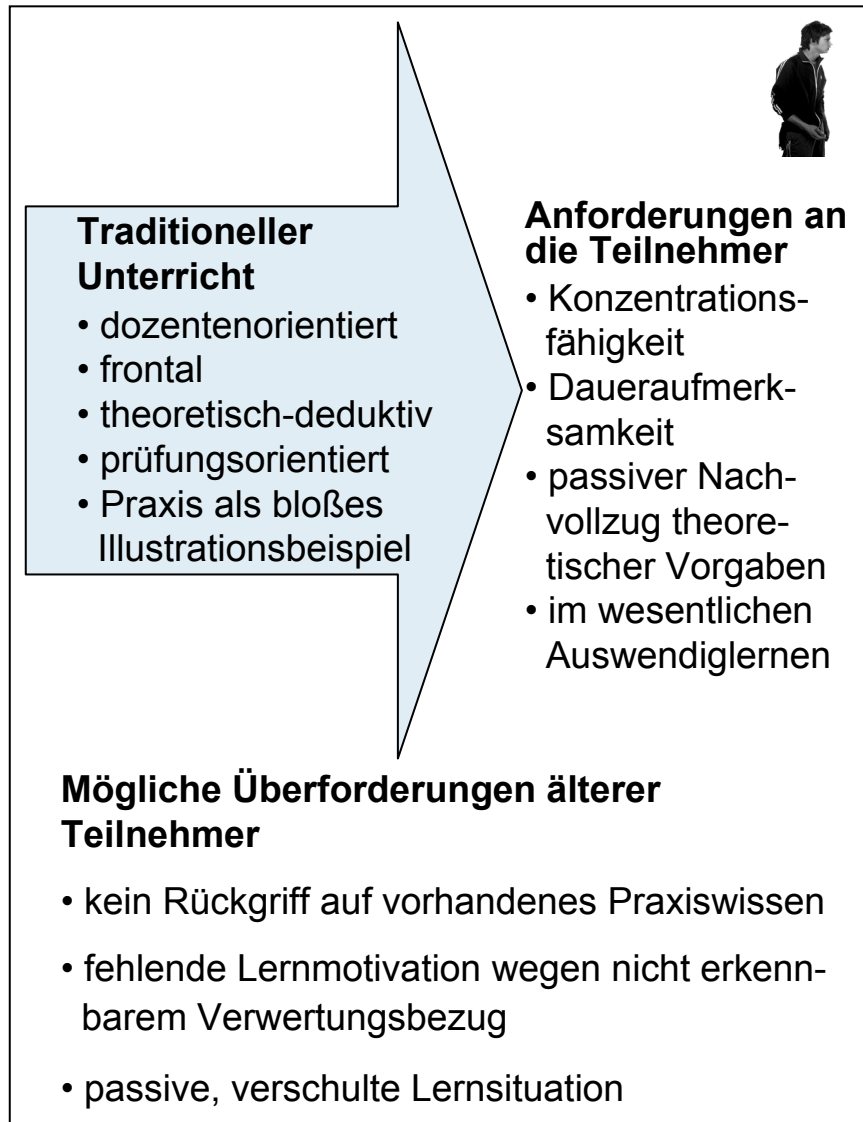
(fluid intelligence: Zahlenrechnen, Fähigkeit zur Analogiebildung, Abstraktionsfähigkeit),

pragmatisch- handelsorientierten Denkens

(crystallized intelligence: geistige und sprachliche Fähigkeiten, die auf Wissen und Erfahrung aufbauen)



Differenzierte Betrachtung von Fähigkeiten



Vorgehensmodell

Funktionen definieren

Schlüsselqualifikationen für die Gegenwart und die Zukunft erarbeiten

Wichtigkeit der Schlüsselqualifikationen einschätzen

Derzeitigen Qualifikationsstand einschätzen

Ableiten des konkreten Qualifizierungsbedarfs für Funktionen und/oder einzelne MA

Qualifizierungsplan

Vision, Strategie

Austausch zwischen den Führungskräften

Team- u./o. Mitarbeitergespräche

nach § 5 Absatz 4 TVöD

Vorgehensmodell

Qualifizierungs-
plan

Entscheidungsfindung:

- Traditioneller Unterricht
- Einsatz Lerntandems
- CBT, WBT
- Bildung Kohorten-Lerngruppen
- Installation Mentoren
- ...

Durchführung der
Qualifizierungsmaßnahme

Dokumentation der
Lernergebnisse/ -Erfolge

Evaluation von Prozess und
Ergebnis

Literatur

Buck, H., Kistler, E. & Mendius, H. G. (2002) Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Stuttgart.

Eurobarometer 57.0: Diskriminierung in der Europäischen Union. 2003.

Europäische Kommission. Beschäftigung in Europa 2002. Jüngste Tendenzen und Ausblick in die Zukunft. Luxemburg 2002.

Europäische Kommission (Hrsg.): Nationaler Aktionsplan für Beschäftigung 2003. NAP Österreich 2003.

Fasel, G. & Kailer, N. (2001) Ältere Arbeitnehmer/innen - Last oder Ressource, WIFI Österreich, Wien.

Frerichs, F. (1999) Der Einsatz älter Mitarbeiter im Betrieb. Angewandte Arbeitswissenschaften, Nr. 159, S. 1-18.

Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002) Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, VSA-Verlag, Hamburg.

Ilmarinen, J. (1999) Ageing workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment. Helsinki.

Ilmarinen, J. & Rantanen, J. (1999): Promotion of Work Ability During Ageing. In: American Journal of Industrial Medicine Supplement, Vol 1, S. 21-23.

Karazman, R., Geißler, H., Kloimüller, I. & Winkler, N. (1995) Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer, Verlag für Gesundheitsförderung G. Conrad, Gamburg.

Klaßen-Kluger, L. (1998) Qualifizierungskonzept für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Graue Reihe des Institutes Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.

Lau-Villinger, D., Rister, G. & Seitz, C. (1999) Wissensaustausch zwischen Jung und Alt in Unternehmen. Weiße Reihe. Frankfurt am Main.

Naegele, G. (7. und 8. Oktober 1998) Elemente einer altersadäquaten Qualifizierung. Strategie-Workshop "Ältere am Arbeitsmarkt".

Alternsgerechte Qualifizierung

Beitrag zum Projektteamtreffen

INNOVA

13.02.2007

in Köln

Dr. Dirk Sistenich, MA&T GmbH

**Herzlichen Dank für Ihr Interesse
und Ihre Aufmerksamkeit**