

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.

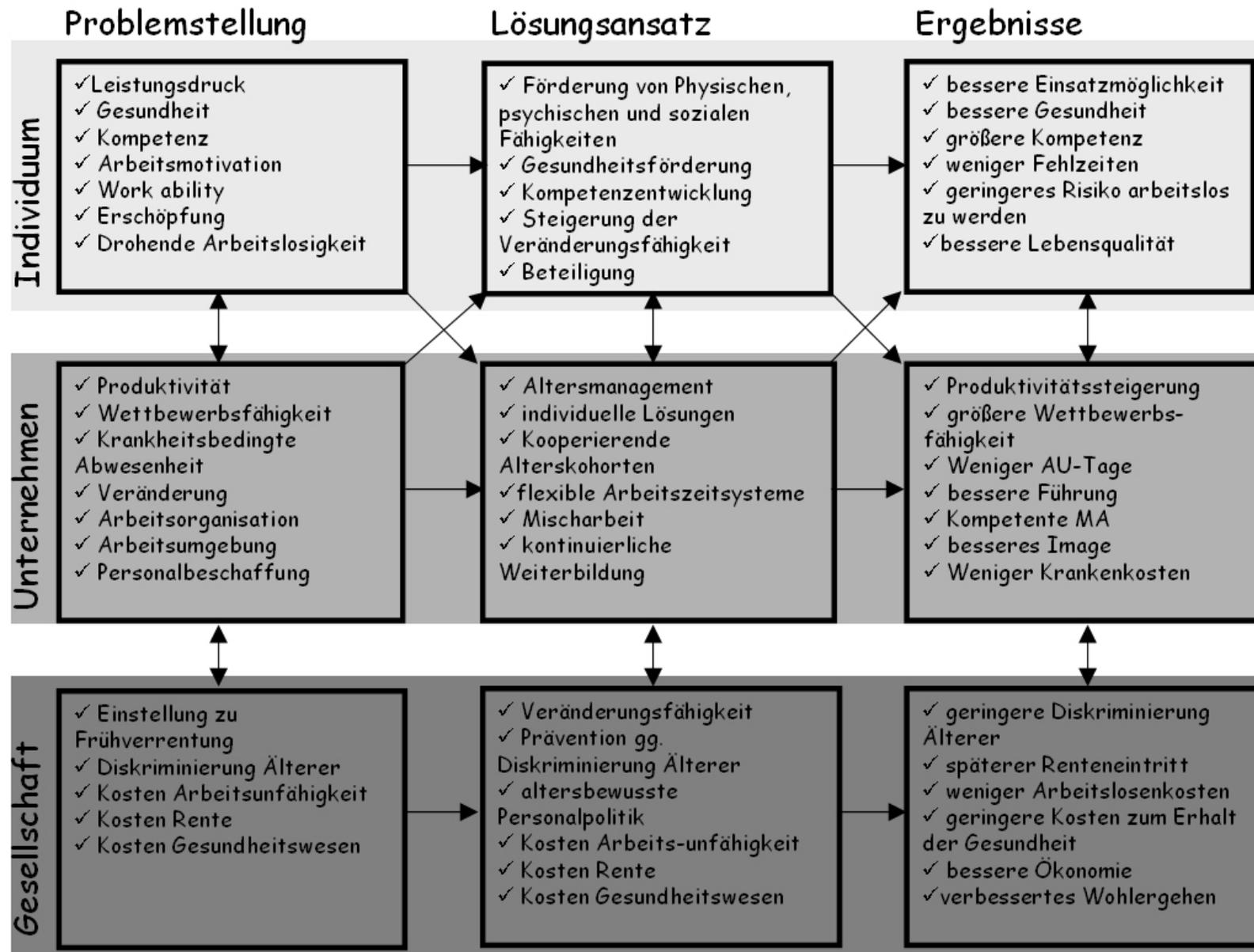
(3) Qualifizierungsmaßnahmen sind

- 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.

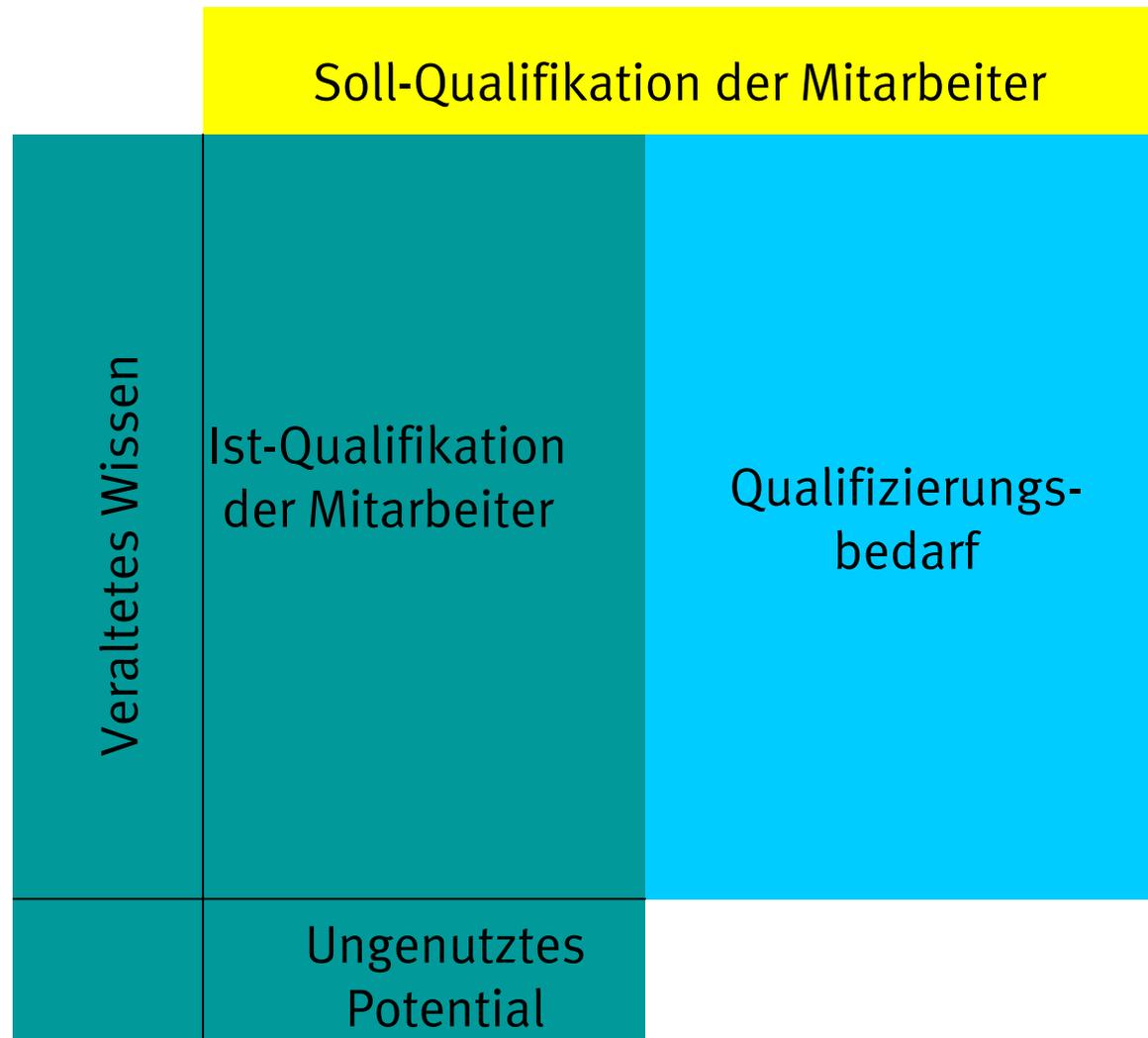
(4) Beschäftigte haben - auch in den Fällen des Absatzes 3 Satz 1 Buchst. d – Anspruch auf ein **regelmäßiges Gespräch mit der jeweiligen Führungskraft**, in dem festgestellt wird, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Dieses Gespräch kann auch als Gruppengespräch geführt werden. Wird nichts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

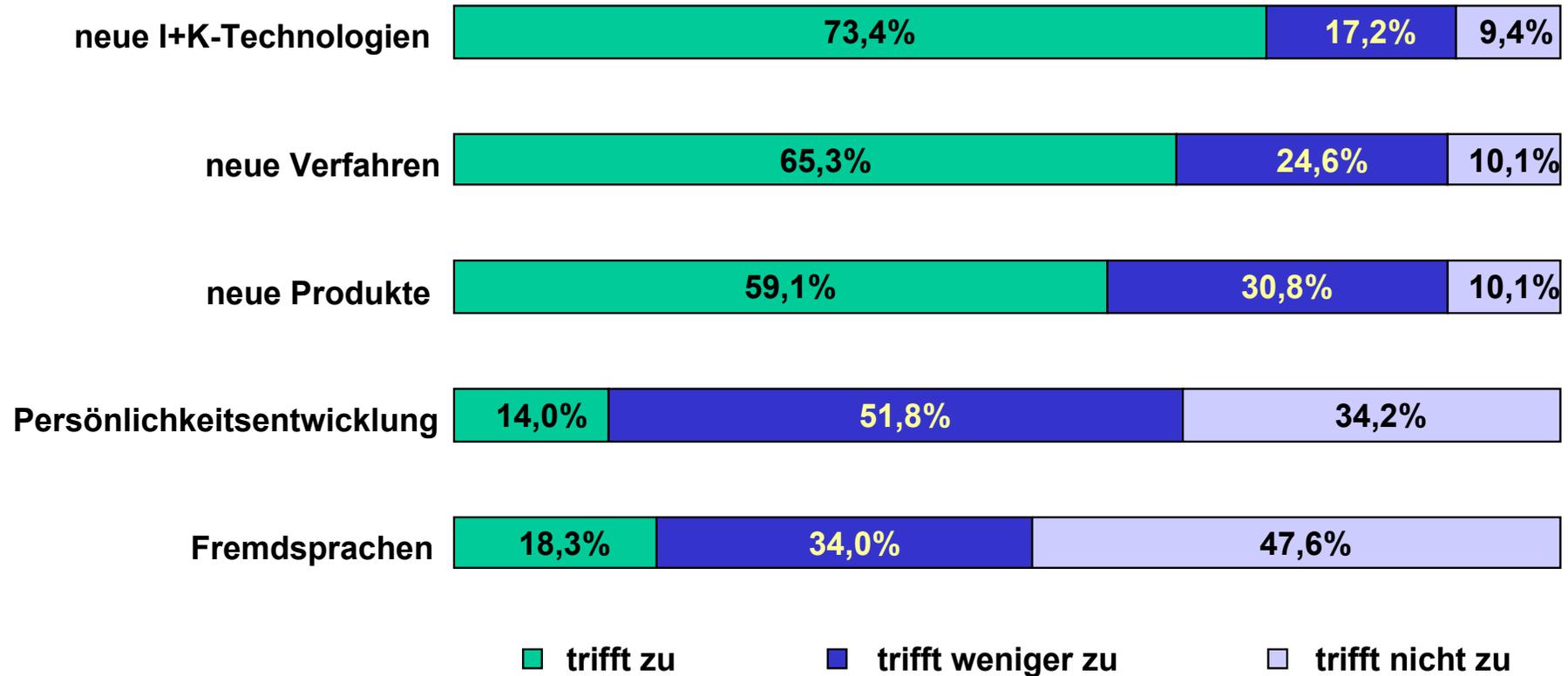


Verhältnis von Ist- und Soll-Qualifikation der Mitarbeiter und Qualifizierungsbedarf

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

Systematik des Analyseprozesses

## Von der Vision zur Qualifizierungsmaßnahme

Zunehmende Konkretisierung ↓

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

Systematik des Analyseprozesses

## Von der Vision zur Qualifizierungsmaßnahme

Zunehmende Konkretisierung ↓

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

Systematik des Analyseprozesses

## Differenzierte Betrachtung von Fähigkeiten

### abstraktlogisches Denken

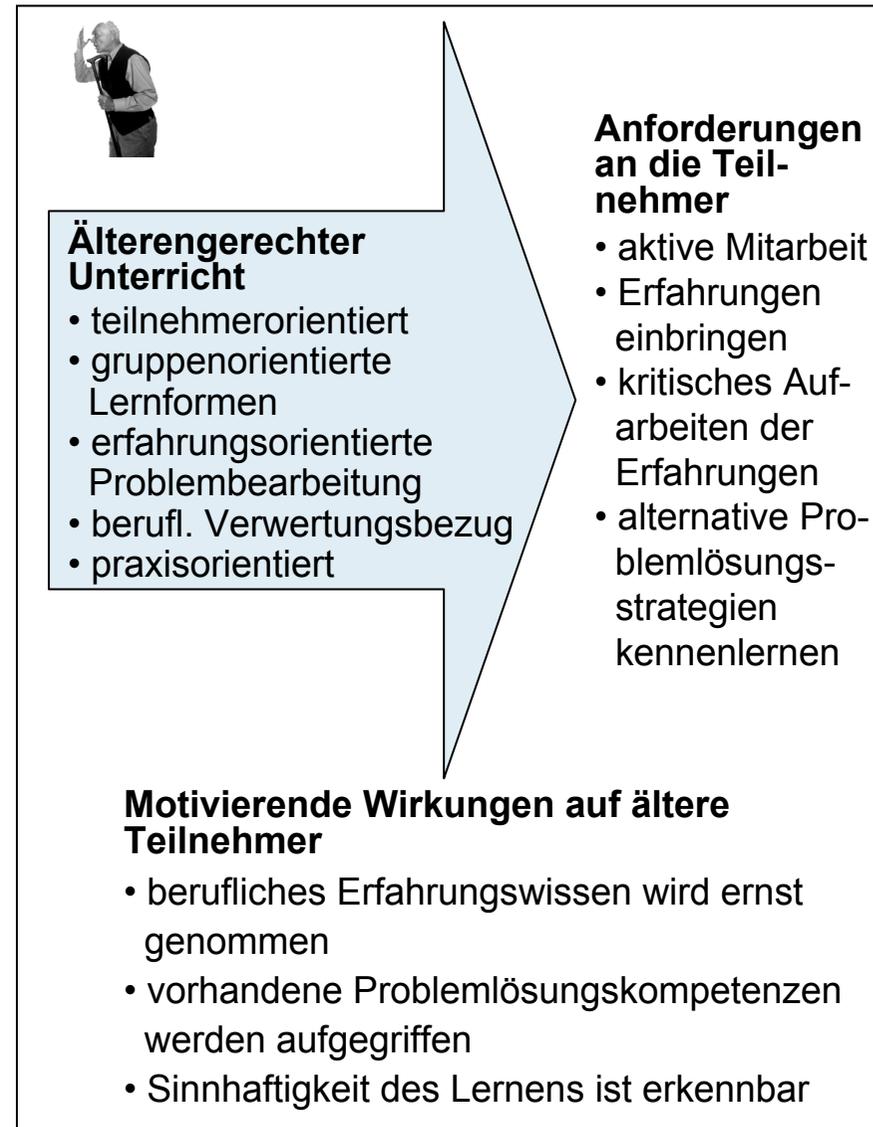
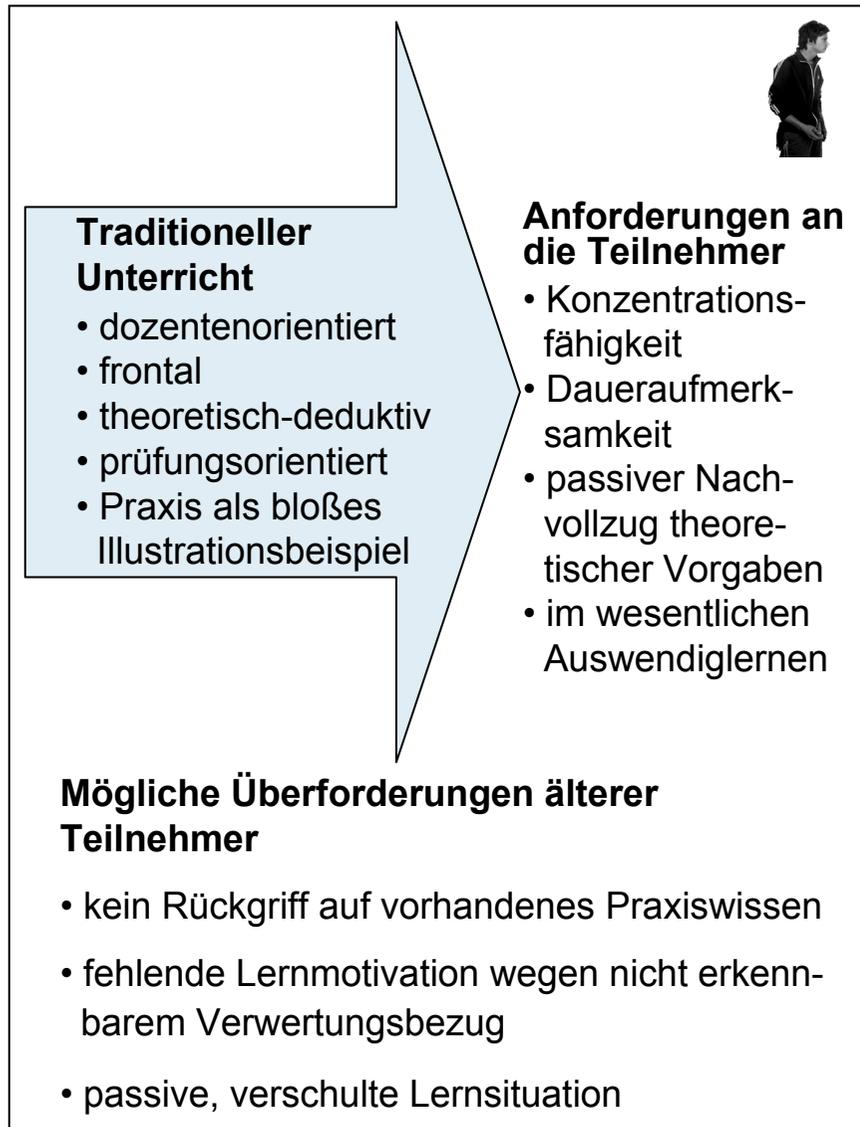
(fluid intelligence: Zahlenrechnen, Fähigkeit zur Analogiebildung, Abstraktionsfähigkeit),

### 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**