



Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch zukunftsfähige betriebliche Fort- und Weiterbildung fördern

Workshopdokumentation

Teil III:

Beispiele aus der Praxis

Lucy Bangali und Josef Schmid (Hrsg.)



Eberhards Karls Universität Tübingen

Institut für Politikwissenschaft

Melanchthonstraße 36

72074 Tübingen

www.sowi.uni-tuebingen.de/wip/

Ansprechpartner:

Lucy Bangali, M.A.

Institut für Politikwissenschaft/

Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.)

Haußerstraße 43

72076 Tübingen

Tel: 07071-29-78386

Fax: 07071 – 27467

lucy.bangali@uni-tuebingen.de

www.uni-tuebingen.de/fatk/

***Das Projekt wird gefördert durch das Wirtschaftsministerium
Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – Ziel 3***



Baden-Württemberg

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM

Inhaltsverzeichnis

1.	EINLEITUNG ...1	
2.	DAS LEBENSLANGE LERNEN IM PROZESS DER ARBEIT – METHODEN UND STRATEGIEN ZUR INTEGRATION ÄLTERER ARBEITNEHMER IN DAS BETRIEBLICHE QUALIFIZIERUNGSSYSTEM	
3.	BEISPIELE AUS DER PRAXIS.....	20
3.1.	LEBENSLANGES LERNEN ALS MOTOR FÜR DIE ERHALTUNG DER BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT ÄLTERER ARBEITNEHMER IN DEN BETRIEBEN	20
3.2.	ENTWICKLUNG UND NUTZUNG DES HUMANPOTENZIALS ÄLTERER ARBEITNEHMER AUS DER UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE.....	25
4.	FÖRDERUNG DER LERNMOTIVATION UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT ÄLTERER ARBEITNEHMER IN EINER SICH WANDELNDEN ARBEITSWELT	
5.	BRAINSTORMING UND DISKUSSION: WELCHE ZUKUNFTSFÄHIGEN METHODEN UND STRATEGIEN SIND WICHTIG, UM DEN BEDARF DER UNTERNEHMEN ZU DECKEN? WELCHE INFORMATIONEN UND WISSENSCHAFTLICHEN HILFESTELLUNGEN WERDEN AUS DEM PROJEKT ERWARTET?	

1. Einleitung

Am 22. September 2004 führte das Institut für Politikwissenschaft der Eberhard Karls Universität Tübingen in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.) einen Workshop durch, auf dem das Thema „*Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch zukunftsfähige betriebliche Fort- und Weiterbildung fördern*“ diskutiert wurde. Der Workshop ist Teil eines vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg im Rahmen des Europäischen Sozialfonds Ziel 3 geförderten Projekts: In einem Altersatlas¹ für Baden-Württemberg sollen die bisher bei verschiedenen Institutionen verstreuten Daten über ältere Erwerbspersonen zusammengefasst werden. Außerdem sollen Strategien zur Nutzung dieses Potentials entwickelt werden. Das Projekt hat das Ziel bereits im Vorfeld die unterschiedlichen Zielgruppen - vor allem die Unternehmen – in den Diskurs einzubeziehen und für das Thema zu sensibilisieren. Defizite in der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer sollen mit Hilfe von Informationsbereitstellung und Lösungsvorschlägen gemindert werden und so einen Beitrag zur Aktivierung des Potenzials älterer Fachkräfte leisten.

Das Problem älterer Arbeitnehmer besteht in fast allen Branchen darin, dass sie mit den gängigen Stereotypen konfrontiert sind, sie seien im Vergleich zu jüngeren Mitarbeiter weniger lernfähig und lernmotiviert, erbrächten weniger Leistung und seien weniger integrationsfähig. Die Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz am Arbeitsmarkt sinken mit zunehmendem Alter rapide. Die derzeitigen Arbeitslosenzahlen zeigen die Folgen dieser Entwicklung. Dementsprechend ist die Zahl der Arbeitslosen unter den 55- bis 60-Jährigen und Älteren in Baden-Württemberg höher als bei allen anderen Altersgruppen.

Mehrere Arbeitsmarkt-Studien auf der europäischen Ebene haben ergeben, dass die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer in Deutschland im Vergleich zu anderen EU- und OECD-Ländern niedrig ist. Denn in Deutschland wird die Zahl der 60- bis 64-Jährigen, die immer noch im Erwerbsleben stehen, immer weniger. Nur noch jeder fünfte der über 60-Jährigen ist erwerbstätig, weil die Unternehmen ihren Personalabbau und ihre Restrukturierungsmaßnahmen in großem Stil über die gesetzliche Vorruhestandsregelung bewältigen. Auf der anderen Seite nutzen viele Arbeitnehmer diese gesetzlichen Regelungen, um frühzeitig aus dem Erwerbsleben zu scheiden, weil sie mangels gezielter betrieblicher Förderung demotiviert sind

¹ Der Altersatlas ist eine Datensammlung zur demografischen Entwicklung, Arbeitsmarktsituation und beruflichen Fort- und Weiterbildung älterer Arbeitnehmer von dem Handlungsempfehlungen abgeleitet werden sollen.

oder aus gesundheitlichen Gründen frühzeitig aufhören müssen. Folglich investieren viele Personalverantwortlichen auch kaum in die Fort- und Weiterbildung älterer Mitarbeiter. Verwehrt man Teammitgliedern aber den Zugang zu Fort- und Weiterbildung, durch die sie ihre Qualifikationen auf den neuesten Stand bringen könnten, sinken die Leistungen tatsächlich. Dieser Teufelskreis kann dazu führen, dass ältere Arbeitnehmer kaum noch Chancen auf einen Wechsel des Arbeitsplatzes haben und verfrüht aus dem Arbeitsleben ausscheiden.

Das Paradoxon besteht jedoch darin, dass der technologische Wandel und die neuen Formen der Arbeitsorganisation zu einem vermehrten Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften in Baden-Württemberg geführt haben und auch in Zukunft führen werden. Heute fehlen in manchen Branchen bereits Fachkräfte und durch den demographischen Wandel wird sich dieser Mangel bei wieder anlaufender Konjunktur noch verschärfen. Um eine Kehrtwende in der Unternehmenshaltung und eine bessere Integration älterer Arbeitnehmer in firmeninterne und firmenexterne Bildungsprozesse zu erreichen, wurden Bildungsträger, Personalentwickler und Wissenschaftler zum Austausch eingeladen.

Die Veranstaltung vom 22. September 2004 nahm folgenden Verlauf: Im ersten Teil wurden die Teilnehmer von *Prof. Dr. Josef Schmid*, Leiter des Projektes, und Herr Studiendirektor *Dieter Besemer*, Referat für Berufliche Bildung im Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, begrüßt. Der erste Vortrag wurde von *Prof. Dr. Felix Rauner* vom Institut für Technik und Bildung der Universität Bremen zum Thema „*Das lebenslange Lernen im Prozess der Arbeit – Methoden und Strategien zur Integration älterer Arbeitnehmer in das betriebliche Qualifizierungssystem*“ gehalten. Er machte in seinem Beitrag deutlich, dass wenn man die umfängliche Literatur zur Weiterbildung, zum Entwicklungsstand, zu den Problemfeldern und zu den Vorschlägen für ihre Weiterentwicklung sichtet, dann kommt man rasch zu der Erkenntnis, dass die große Entwicklungsdynamik der Weiterbildung offenbar einhergeht mit einer die anderen Bildungssektoren (Hochschule, allgemeine und berufliche Bildung) weit übertreffenden Unübersichtlichkeit. In seinem Vortrag versuchte er mit zehn Thesen zur beruflichen Weiterbildung aus der Perspektive des technologisch-ökonomischen Wandels einen Diskussionsbeitrag zur Strukturierung dieses aktuellen Themas zu leisten.

Herr Karl-Hans Steiner, Vorstand der Kreisbaugenossenschaft in Kirchheim Teck, beschrieb den Personalentwicklungsstand in seinem Unternehmen. In seinem Beitrag mit dem Titel „*Lebenslanges Lernen als Motor für die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer in den Unternehmen*“ beschrieb er wie mit konkreten Fort- und Weiterbildungsangeboten das Personal unabhängig vom Alter gezielt gefördert wird, indem Maßnahmen und

berufliche Beratungen auch für ältere Mitarbeiter zugänglich gemacht werden. Für das Unternehmen spielt das Alter keineswegs eine Rolle bei der beruflichen Förderung, denn die Arbeitsbedingungen und Unternehmensstruktur in einer sich ständig wandelnden und innovativen Bauwirtschaft setzt auf die individuelle aber auch auf die kollektive Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter um einen langjährigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Diese Unternehmensstrategie zahlt sich aus. Trotz schwacher Konjunktur schreibt das Unternehmen anhaltend schwarze Zahlen.

Das zweite Praxisbeispiel am Ende des ersten Teils referierte *Herr Martien Elderhorst* von der TÜV Rheinland Group - Expert Service im Rahmen des Themas „*Entwicklung und Nutzung des Humanpotenzials älterer Arbeitnehmer aus der Unternehmensperspektive*“. Hauptaugenmerk dieses Vortrags war die strategische und optimale altersgerechte Personalentwicklung durch das „Generatives Diversity Management“ in Hinblick auf das Employability-Konzept und die Nutzung des Humankapitals innerhalb der Unternehmen unter Berücksichtigung einer alternden Belegschaft und des demographischen Wandels.

Der zweite Teil des Workshops befasste sich mit der Förderung der Lernmotivation und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. In diesem Themenkomplex referierte *Prof. Dr. Stapf* vom Institut für Psychologie an der Eberhard Karls Universität Tübingen zum Thema „*Förderung der Lernmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer in einer sich wandelnden Arbeitswelt*“. Er stellte in seinem Vortrag dar, dass das Defizitmodell über die Leistungsfähigkeit und Lernmotivation älterer Erwerbspersonen ein Pauschalurteil darstellt. Er stellte weiterhin dar, dass Ältere genauso lernfähig sind wie Jüngere, jedoch anders lernen und auch anders gefördert werden müssen. Durch gezielte und altersgerechte Lernförderung in den Unternehmen können die Lernmotivation und somit die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer gefördert und erhöht werden.

In Anschluss daran wurden die Workshopteilnehmer aufgefordert, an einem Brainstorming mit Diskussion teilzunehmen. Unter dem Titel „*Welche zukunftsfähigen Methoden und Strategien sind wichtig, um den Bedarf der Unternehmen zu decken? Welche Informationen und wissenschaftlichen Hilfestellungen werden aus dem Projekt erwartet?*“ wurden mit Hilfe von Mindmapping als Moderationsmethode zahlreiche Ideen und Fragestellungen gesammelt. Kern der Diskussion war es herauszuarbeiten wie Bildungsträger und Unternehmen erfolgreich miteinander kooperieren können und wie wichtige Probleme durch Zusammenarbeit bei dem Thema „Ältere Arbeitnehmer“, gelöst werden können. Dabei wurden viele Probleme aufgelistet, die bei der Zusammenarbeit im Rahmen des Themenfeldes vorkommen.

Wir danken Herr Studiendirektor Dieter Besemer als Vertreter des Referats für Berufliche Bildung des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg für sein Grußwort und die Teilnahme an der Veranstaltung. Unser Dank geht auch an die Referenten und die Workshop-Teilnehmer für ihre Beiträge und ihre rege Mitwirkung.

Für die Mitarbeit an der Konzeption, der Durchführung, der Organisation, der Auswertung und der Dokumentation des Workshops seitens der Eberhard Karls Universität und des Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.) sei Frau Julia Ruppel und Frau Anna Altenburger gedankt.

3. Beispiele aus der Praxis

3.1. Lebenslanges Lernen als Motor für die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer in den Betrieben

Karl-Heinz Steiner, Vorstand der Kreisbaugenossenschaft Nürtingen eG, Sitz Kirchheim unter Teck

Die Kreisbaugenossenschaft Nürtingen eG wurde im Jahre 1919 gegründet. Damit kann sie auf 85 Jahre Erfahrung im Wohnungsbau und in der Wohnungsverwaltung zurückblicken. Die Kreisbaugenossenschaft verwaltet ca. 1.250 eigene Mietwohnungen und ca. 700 Eigentumswohnungen. Zusätzlich sind zurzeit 70 Wohneinheiten im Bau bzw. in der konkreten Bauvorbereitung.

Die Kreisbaugenossenschaft Nürtingen eG beschäftigt 26 Mitarbeiter. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter beträgt 48 Jahre. Nur fünf Mitarbeiter sind unter 40 Jahre. Sieben Mitarbeiter sind zwischen 40 und 50 Jahren alt, sechs zwischen 50 und 55 Jahren und acht Mitarbeiter sind zwischen 55 und 63 Jahren alt. Zusätzlich beschäftigt die Kreisbaugenossenschaft drei hauptamtliche Hausmeister und 35 geringfügig Beschäftigte.

Der Personalaufwand beträgt pro Mitarbeiter im Jahr ca. 59.000 Euro. Trotzdem ist Personalabbau kein Thema. Altersteilzeit wird nur auf Wunsch einzelner, langjähriger Mitarbeiter gewährt. Des Weiteren verzeichnet die Kreisbaugenossenschaft nur eine geringe Fluktuation. Vier der 26 Mitarbeiter sind schon seit über 25 Jahren bei der Kreisbaugenossenschaft. Nur sechs Mitarbeiter sind seit weniger als fünf Jahren bei der Kreisbaugenossenschaft beschäftigt.

Die Kreisbaugenossenschaft Nürtingen eG bietet eine Vielzahl von Weiterbildungsmaßnahmen an, zum Beispiel Weiterbildungen zum Fachwirt der Wohnungswirtschaft, zum EDV-Systembeauftragter, zum Wohnungseigentumsverwalter und zum Bilanzbuchhalter.

Viele der Schulungsangebote werden über die Aareon-Bank in Mainz organisiert, so zum Beispiel Schulungsangebote zu GES - Hausbewirtschaftung und Mieten, Projektmanagement für Projektmitarbeiter, GES - WEG-Verwaltung, Word 2000 - Grundlagen, GES - Rechnungseingangsbuch, Aareon Archiv, Power-Point 2000 - Grundlagen, GES - laufende Instandhaltung, GES für Auszubildende und Access 2000 - Grundlagen.

Zusätzlich bietet die Akademie der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (AWI) eine Vielzahl von Schulungen an: Rechtssichere Zusammenarbeit mit Handwerkern, Instandhaltungsplanung auf der Basis von Bestands- und Zustandsdaten, Haustechnik für Hausmeister und -

techniker, Marktforschung im Immobilienbereich, Neuausrichtung von Wohnungsunternehmen in der Zukunft, Öffentlichkeitsarbeit in Wohnungsunternehmen und Datenschutz in Wohnungsunternehmen.


Durch die vielfältigen Weiterbildungsangebote sollen die individuelle Beschäftigungsfähigkeit vor allem der älteren Mitarbeiter gefördert werden. Dies wirkt sich schließlich positiv auf die organisationale Beschäftigungsfähigkeit der Kreisbaugenossenschaft Nürtingen eG aus.

Folien



KREISBAUGENOSSENSCHAFT NÜRTINGEN eG
SITZ KIRCHHEIM UNTER TECK

Folie 3.1.1.




Gesamtbauleistung: ca. 5.000 Wohneinheiten

Aktuell in der Verwaltung:
ca. 1.250 eigene Mietwohnungen
ca. 700 Eigentumswohnungen

Im Bauträgergeschäft:
Zur Zeit 70 Wohneinheiten im Bau bzw.
konkreter Bauvorbereitung

Wirtschaftliche Verhältnisse:
Handelsbilanzsumme 36 Mio. €
Eigenkapital 66 %
Jahresüberschuss im Durchschnitt der
letzten 3 Jahre 1,8 Mio. €

Folie 3.1.2.




26 Mitarbeiter (seit 15 Jahren konstant)
davon 13 männlich
13 weiblich

Durchschnittsalter 48 Jahre
8 Mitarbeiter zwischen 55 und 63 Jahren
6 Mitarbeiter zwischen 50 und 55 Jahren
7 Mitarbeiter zwischen 40 und 50 Jahren
5 Mitarbeiter unter 40 Jahren

Zusätzlich in der WEG-Verwaltung
3 hauptamtliche Hausmeister
35 geringfügig Beschäftigte

Von den 26 Mitarbeitern sind bei uns:
4 seit über 25 Jahren,
8 zwischen 10 und 25 Jahren,
8 zwischen 5 und 10 Jahren,
6 unter 5 Jahren.

Folie 3.1.3.



Der Personalaufwand beträgt pro Beschäftigten im Jahr ca. 59.000 €

Kein Personalabbau

Altersteilzeit nur auf Wunsch einzelner, langjähriger Mitarbeiter

Geringe Fluktuation

Folie 3.1.4.



Weiterbildung
Fachwirt der Wohnungswirtschaft
EDV-Systembeauftragter
Wohnungseigentumsverwalter
Bilanzbuchhalter

Fachzeitschriften

Verbandsrundschriften

Folie 3.1.5.

**Vielzahl von Schulungsangeboten der
Aareon-Bank, Mainz
z. B. Schulungsangebote für September 2004**



- GES - Hausbewirtschaftung und Mieten
- Projektmanagement für Projektmitarbeiter
- GES - WEG-Verwaltung
- Word 2000 - Grundlagen
- GES - Rechnungseingangsbuch
- Aareon Archiv
- Power-Point 2000 - Grundlagen
- GES – laufende Instandhaltung
- GES für Auszubildende
- Access 2000 - Grundlagen

Folie 3.1.6.

**Seminarangebote der Akademie der
Wohnungs- und Immobilienwirtschaft - AWI
z. B. Schulungsangebote für Oktober 2004**



- Rechtssichere Zusammenarbeit mit Handwerkern
- Instandhaltungsplanung auf der Basis von Bestands- und Zustandsdaten
- Haustechnik für Hausmeister und -techniker
- Marktforschung im Immobilienbereich
- Neuausrichtung von Wohnungsunternehmen in der Zukunft
- Öffentlichkeitsarbeit in Wohnungsunternehmen
- Datenschutz in Wohnungsunternehmen

Folie 3.1.7.

**Länger dauernde Schulungen und Ausbildungen,
z. Beispiel zum:**



- Fachwirt der Wohnungswirtschaft
- Wohnungseigentumsverwalter
- Bautechniker

Folie 3.1.8.

3.2. Entwicklung und Nutzung des Humanpotenzials älterer Arbeitnehmer aus der Unternehmensperspektive

Martien Elderhorst, TÜV Rheinland Group Expert Service

Die TÜV Rheinland Group - Expert Service bietet Casting für die Wirtschaft und Coaching für Experten. Generatives Diversity Management spielt hierbei eine große Rolle. Generatives Diversity Management nutzt Erkenntnisse über die Entwicklung der Kompetenz im Laufe des Erwerbslebens eines Menschen. Dabei wird in vier Phasen unterschieden. Phase 1 wird als Expandieren bezeichnet. In dieser Phase befinden sich biologisches und kognitives System auf dem Höchststand, während Persönlichkeit und soziale Kompetenz sowie Erfahrung und Selbsterkenntnis noch nicht so stark ausgeprägt sind. Die 2. Phase wird als Etablieren bezeichnet. In der 3. Phase sind biologisches System, kognitives System, Persönlichkeit und soziale Kompetenz sowie Erfahrung und Selbsterkenntnis etwa gleich stark ausgeprägt. In der Phase des Konzentrierens nehmen biologisches System und kognitives System immer weiter ab, während Persönlichkeit und soziale Kompetenz sowie Erfahrung und Selbsterkenntnis zunehmen. (Vgl. Folie 3.2.2.)

Generatives Diversity Management basiert außerdem auf dem Konzept der Employability. Employability wird in Individuelle Employability und Organisationale Employability unterschieden. Individuelle Employability bezeichnet die Fähigkeit einer Person, ihre Kompetenzen und Qualitäten in Arbeitskontexten so einzusetzen und weiter zu entwickeln, dass die gegenwärtige und künftige Existenz gesichert werden kann. Organisationale Employability bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation Arbeitskontexte so zu gestalten, dass die Wertschöpfungsprozesse mit den verfügbaren Potenzialen der Beschäftigten realisiert werden können und die Existenz der Organisation gesichert wird. (Vgl. Folie 3.2.5.)

Um sowohl die individuelle als auch die organisationale Employability zu gewährleisten, muss sicher gestellt werden, dass den sich mit zunehmendem Alter verändernden Kompetenzen Rechnung getragen wird um erhöhten Krankenstand, geringe Motivation, Produktivitätsdefizite, ineffektive Teams und Abwanderungstendenzen zu vermeiden oder doch wenigstens zu verringern. (Vgl. Folie 3.2.10.)

Individuelle und organisationale Employability muss gewährleistet werden um Generatives Diversity Management realisieren zu können. Kurzfristig müssen in Unternehmen deshalb folgende Maßnahmen umgesetzt werden (vgl. Folie 3.2.13.):

- Bewusstsein entwickeln im Management
- Sensibilisieren von Führungskräften

- Methodische Ergänzung von Entwicklungsgesprächen
- Sammeln von Erfahrung in abgrenzbaren Projekten
- Etablierung organisationaler Employability

Mittelfristig müssen Unternehmen (vgl. Folie 3.2.13.):

- Erfahrungen auf Organisationseinheiten übertragen,
- Aufgaben- und Verantwortungsstrukturen dynamisieren und
- die organisationale Employability stärken.

Auf langfristiger Ebene müssen Unternehmen (vgl. Folie 3.2.13.):

- Kompetenzorientierung in Lohn und Gehaltssystemen etablieren und
- die organisationale Employability stabilisieren.

Folien

■ TÜV Rheinland Group - Expert Service

Entwicklung und Nutzung
des Humanpotenzials älterer Arbeitnehmer
aus der Unternehmensperspektive

Generatives Diversity Management

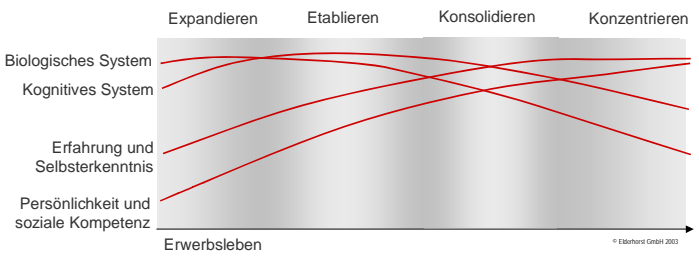
www.tuv.com



Folie 3.2.1.

■ TÜV Rheinland Group – Expert Service
Generatives Diversity Management

Entwicklungen I




System / Kompetenz	Expandieren	Etablieren	Konsolidieren	Konzentrieren
Biologisches System	Abnehmend	Abnehmend	Abnehmend	Abnehmend
Kognitives System	Abnehmend	Abnehmend	Abnehmend	Abnehmend
Erfahrung und Selbsterkenntnis	Zunehmend	Zunehmend	Zunehmend	Zunehmend
Persönlichkeit und soziale Kompetenz	Zunehmend	Zunehmend	Zunehmend	Zunehmend

Erwerbsleben

© Elsevier GmbH 2003

www.tuv.com



Folie 3.2.2.

■ TÜV Rheinland Group – Expert Service
Generatives Diversity Management

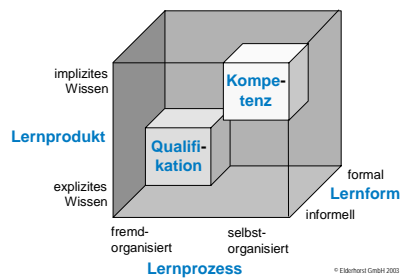
Entwicklungen II



Folie 3.2.3.

■ TÜV Rheinland Group – Expert Service
Generatives Diversity Management

Entwicklungen III



Folie 3.2.4.

■ TÜV Rheinland Group – Expert Service
Generatives Diversity Management

Employability

Individuelle Employability

Die Fähigkeit einer Person, ihre Kompetenzen und Qualitäten in Arbeitskontexten ein zu setzen, und weiter zu entwickeln, um die gegenwärtige und künftige Existenz zu sichern.

Organisationale Employability

Die Fähigkeit einer Organisation, Arbeitskontexte so zu gestalten, dass die Wertschöpfungsprozesse mit den verfügbaren Potenzialen der Beschäftigten realisiert werden und die Existenz der Organisation gesichert wird.



Folie 3.2.5.

■ TÜV Rheinland Group – Expert Service
Generatives Diversity Management

Qualitäten und Kompetenzen

Gestaltungsbereiche

Inhalt
Zusammenarbeit
Prozess

Kompetenzen

Fachlich und Methodisch
Personal und Sozial
Aktion und Handlung

Durchsetzend - Vollziehend
Verwaltend - Durchgründend
Versorgend - Ausgleichend
Erneuernd - Impulsierend

Ausrichtung

Funktionalistisch
Analytisch
Konzipierend
Visionär

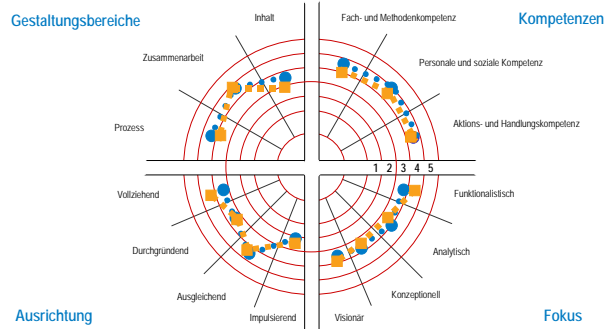
Fokus



Folie 3.2.6.

■ TÜV Rheinland Group – Expert Service
Generatives Diversity Management

Qualitäten und Kompetenzen



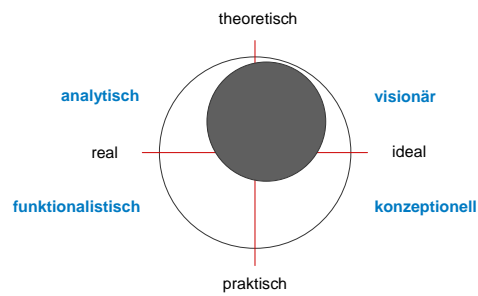
www.tuv.com
● ● ● ● ● ●



Folie 3.2.7.

■ TÜV Rheinland Group – Expert Service
Generatives Diversity Management

Fokus



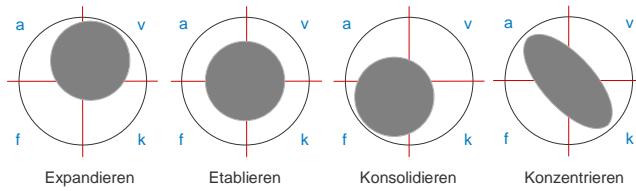
www.tuv.com
● ● ● ● ● ●



Folie 3.2.8.

■ TÜV Rheinland Group – Expert Service
Generatives Diversity Management

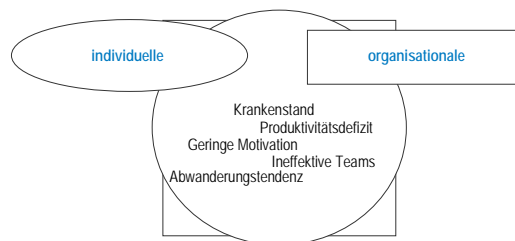
Tendenzielle Entwicklung des Fokus



Folie 3.2.9.

■ TÜV Rheinland Group – Expert Service
Generatives Diversity Management

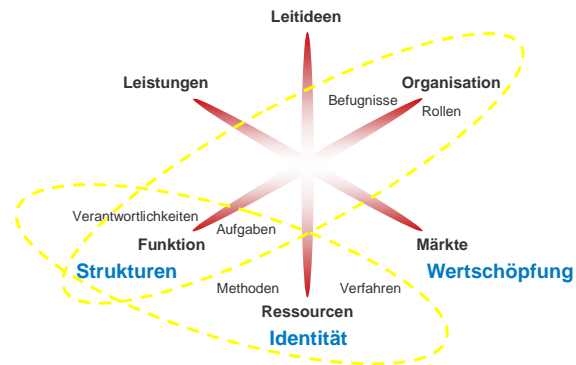
Indikatoren



Folie 3.2.10.

■ TÜV Rheinland Group – Expert Service
Generatives Diversity Management

Gestaltungsfelder



Folie 3.2.11.

■ TÜV Rheinland Group – Expert Service
Generatives Diversity Management

Gestaltungsfelder



Funktionen Aufgaben und Verantwortlichkeiten
Befugnisse und Rollen

Dynamisierung von Arbeitskontexten,
so dass sie mit dem sich verändernden Fokus und der
Kompetenzstruktur der Beschäftigten korrespondieren.

Dynamische Gestaltung von Teams unter Berücksichtigung
der Charakteristika der jeweiligen Erwerbslebensphasen.

Folie 3.2.12.

