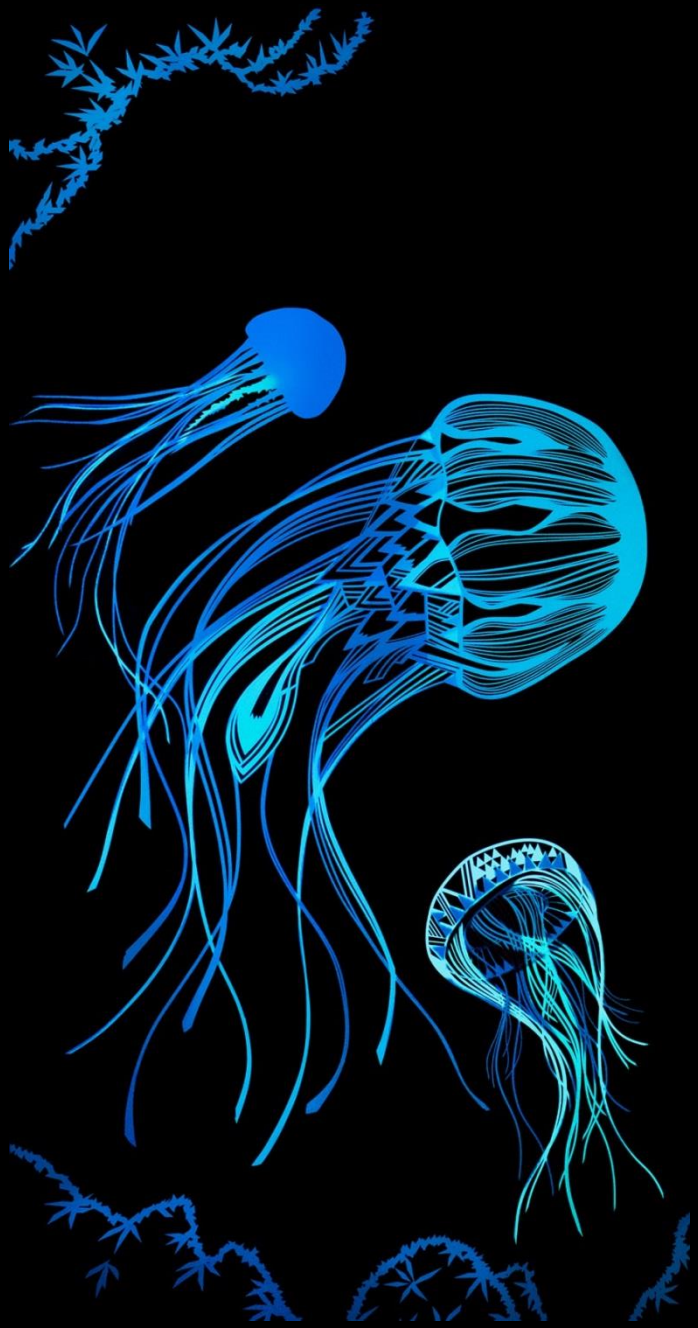


Lernen 4.0 – wenn aus Noten Kompetenzen werden

Moderation:
Armin Bayer,
Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main

Demografienetzwerk FrankfurtRheinMain

Kompetenzentwicklung mit dem Kompetenz-Navi

Univ.-Prof. Dr. Simone Kauffeld,
Dipl.-Psych. Hilko Paulsen,
M. Sc. Timo Kortsch
TU Braunschweig

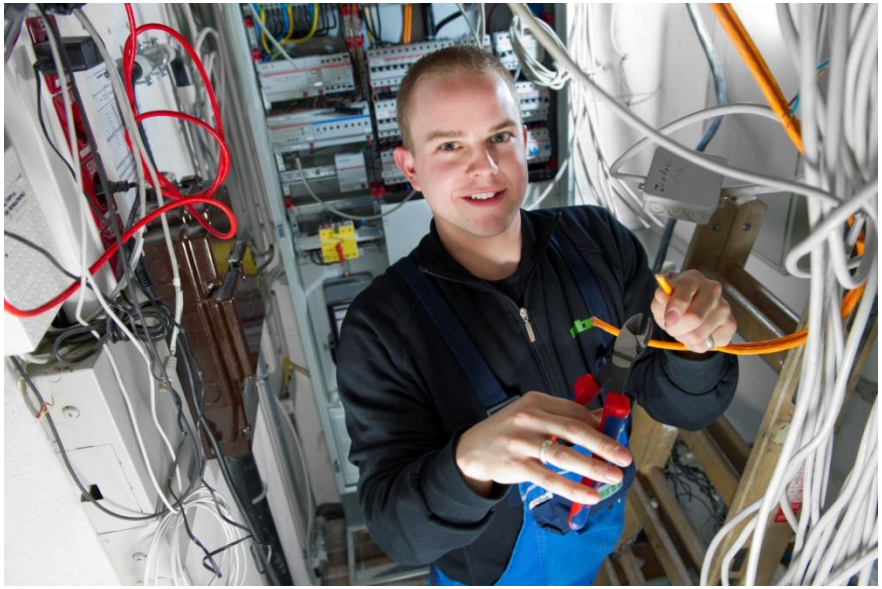
Technische Universität Braunschweig

Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Kompetenzentwicklung mit dem Kompetenz-Navi

Univ.-Prof. Dr. Simone Kauffeld, Dipl.-Psych. Hilko Paulsen, M. Sc. Timo Kortsch
TU Braunschweig, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Das Projekt In-K-Ha: Ein Verbundprojekt



Technische Universität Braunschweig

Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Universität Vechta
University of Vechta

BUS GMBH

In-K-Ha

ebm
excellent electrical engineering

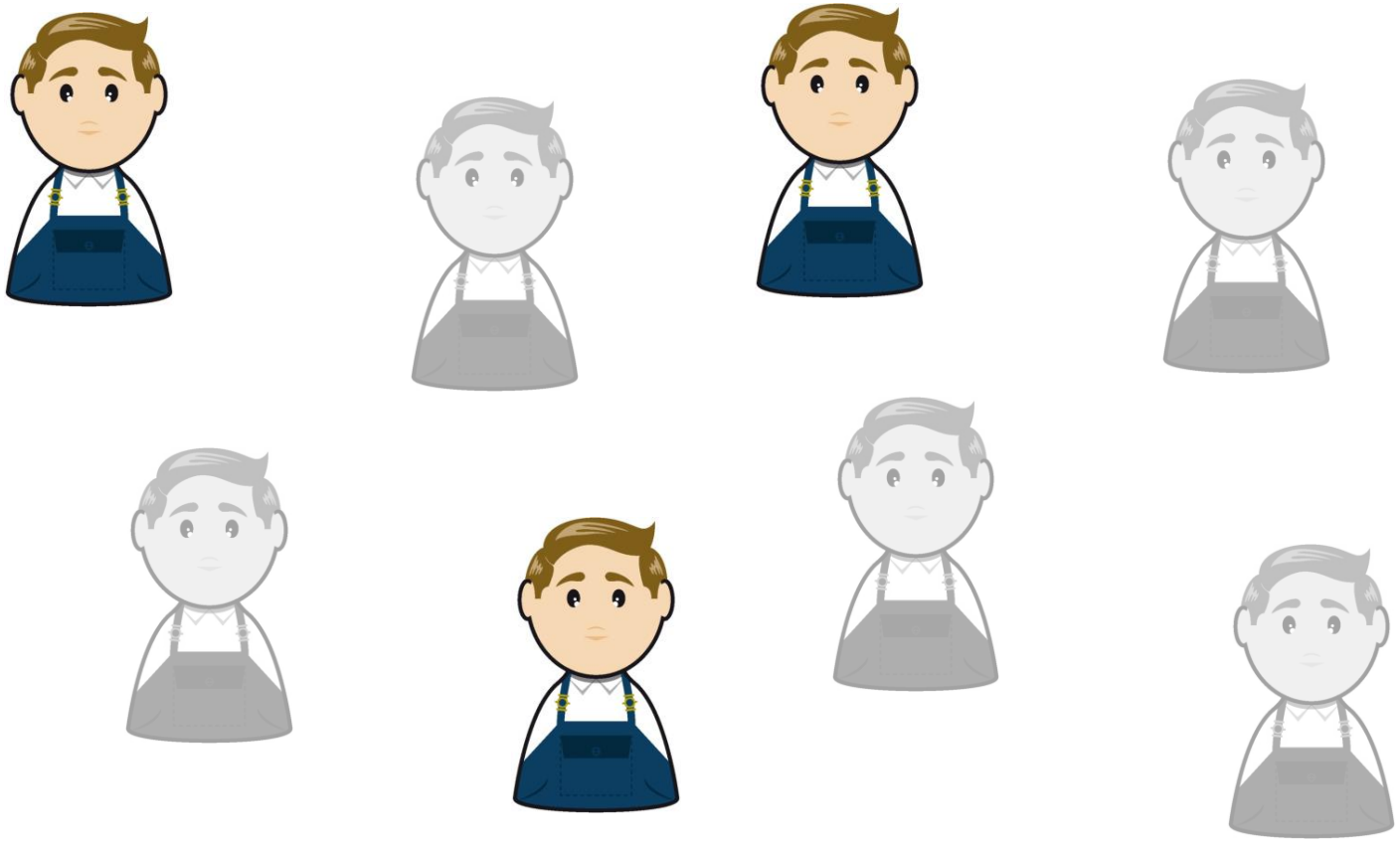
Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

BETREUT VOM
PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

Förderschwerpunkt Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel

Herausforderung: Fachkräftemangel



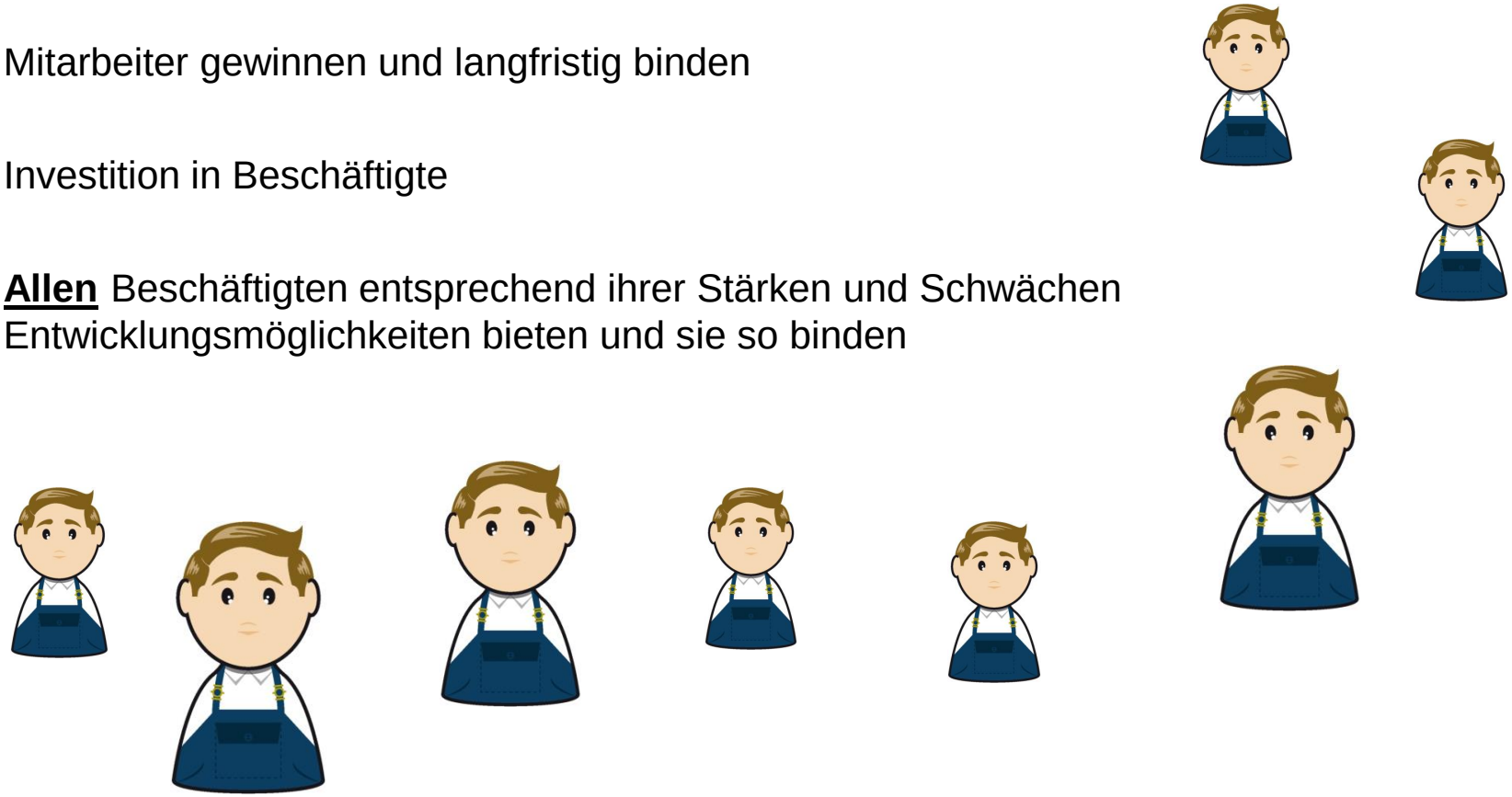
Herausforderung: Fachkräftemangel

Nur 0,52 potenzielle Fachkräfte kommen auf eine offene Stelle im Bereich Sanitär-Heizung-Klima
Bußmann, 2015

Über 120 Tage müssen Betriebe durchschnittlich warten, um Stellen in der Elektrotechnik zu besetzen
Bundesagentur für Arbeit, 2016

Lösungsansatz: Alle Mitarbeiter binden

- Mitarbeiter gewinnen und langfristig binden
- Investition in Beschäftigte
- **<u>Allen</u>** Beschäftigten entsprechend ihrer Stärken und Schwächen Entwicklungsmöglichkeiten bieten und sie so binden



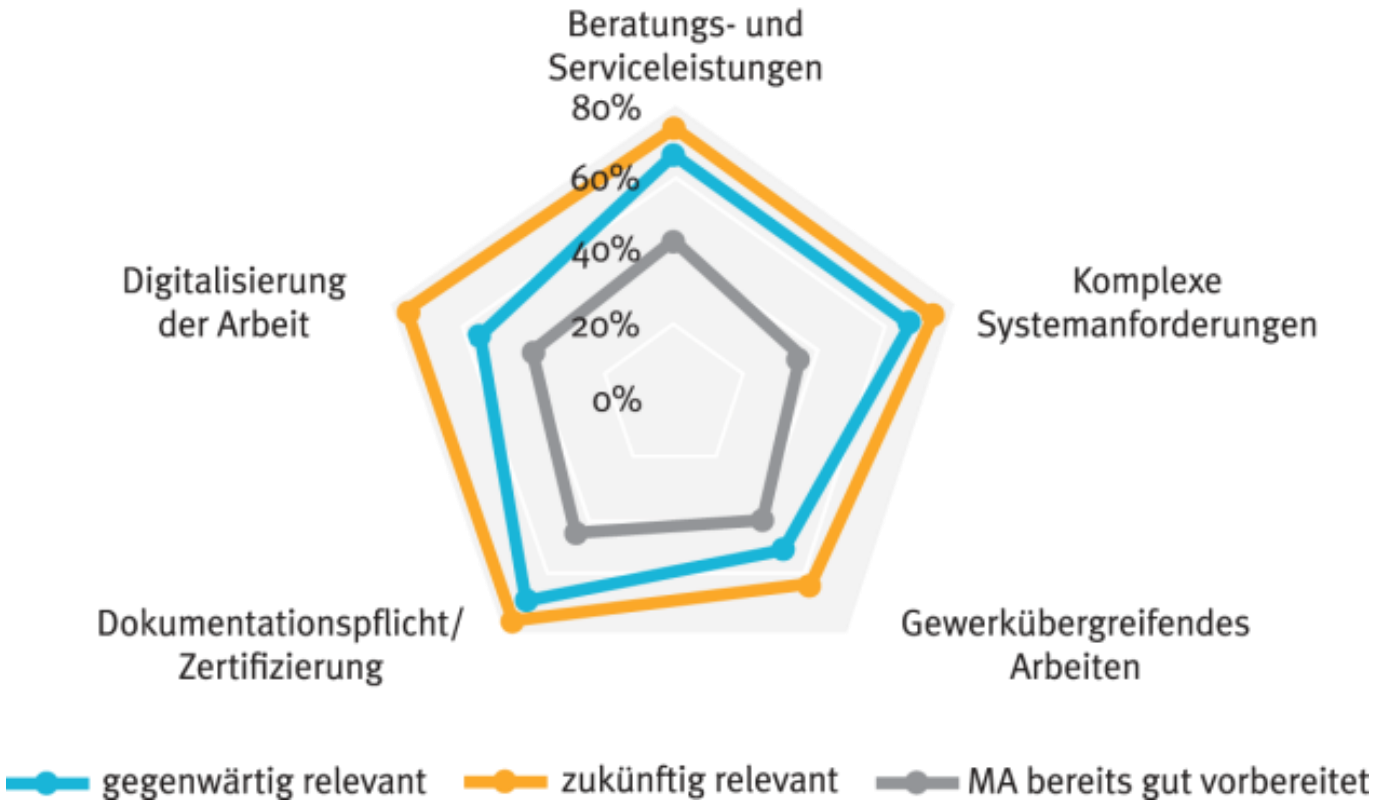
vgl. Kortsch, Paulsen & Kauffeld, in Druck

Herausforderungen: Neue Anforderungen

Gewerkübergreifende Trends	Relevanz gegenwärtig	Relevanz in 5-10 Jahren
vermehrte **Dokumentationspflichten**	68%	75%
komplexere Systemanforderungen	67%	74%
steigender **Beratungsbedarf**	67%	74%
zunehmende **Digitalisierung**	56%	76%
gewerkübergreifende Kooperationen	51%	63%

Zustimmung: Top 2-Boxes (N = 257 Inhaber und Führungskräfte)
Quelle: Naegele, Kortsch, Paulsen, Wiemers, Kauffeld & Frerichs, 2015

Herausforderungen: Neue Anforderungen



Zustimmung: Top 2-Boxes (N = 257 Inhaber und Führungskräfte)

Quelle: Naegele, Kortsch, Paulsen, Wiemers, Kauffeld & Frerichs, 2015

Lösungsansatz: Kompetenz entwickeln

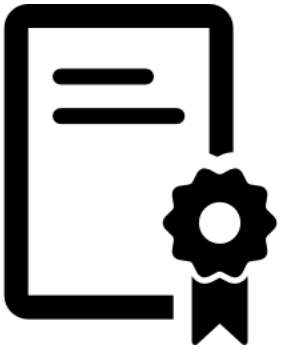
Kompetenz-
entwicklung

Qualifikationen reichen nicht aus

Was sind Qualifikationen?

in **formellem Lernkontext** erworben

nach definiertem **Curriculum**



an Zeugnis oder **Zertifikat** gebunden

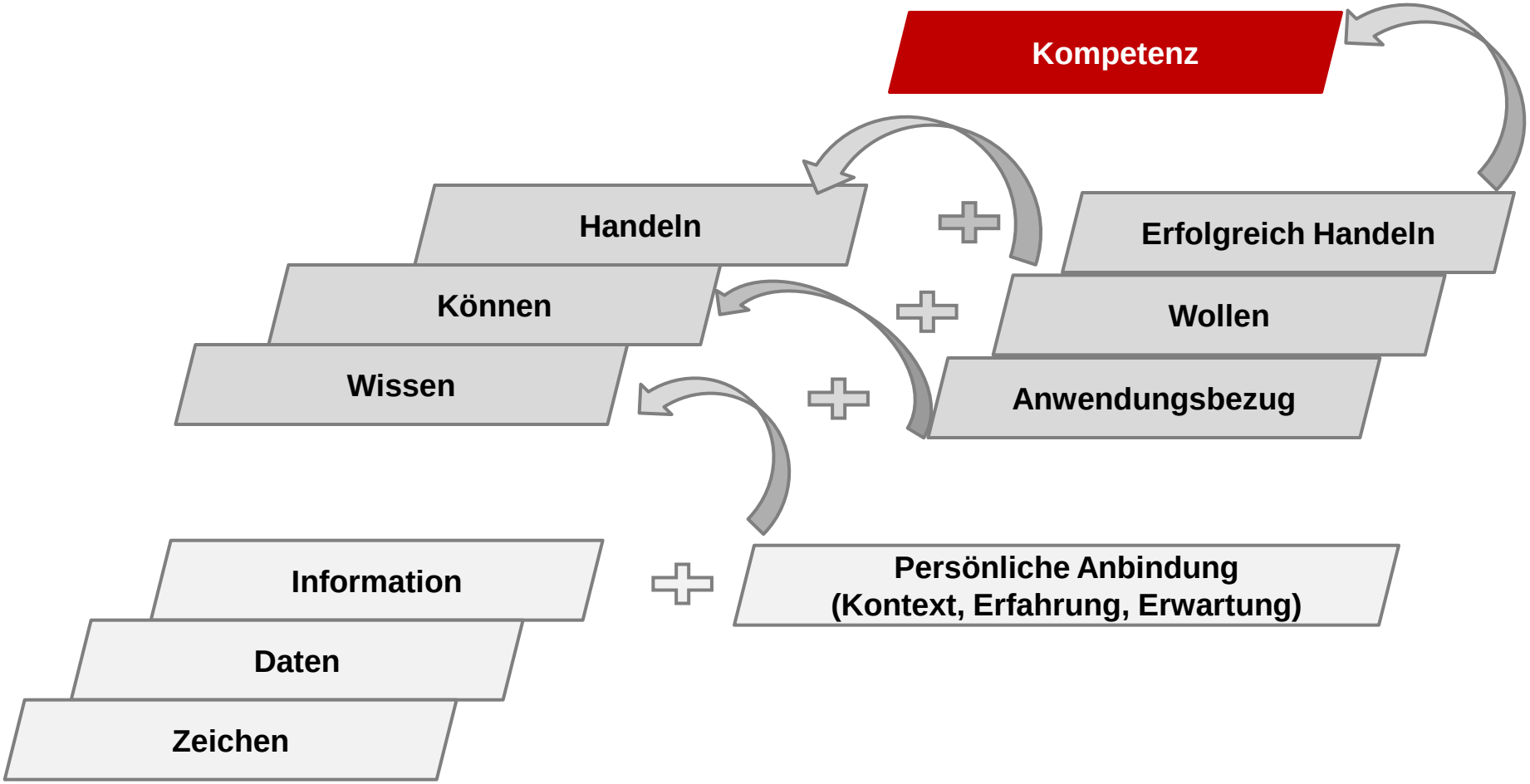
Icon made by Freepik from www.flaticon.com

Was sind berufliche Handlungskompetenzen?

„Alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände, die eine Person, ein Team oder eine Organisation bei der Bewältigung konkreter sowohl vertrauter als auch neuartiger Arbeitsaufgaben handlungs- und reaktionsfähig machen und sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen zeigen“

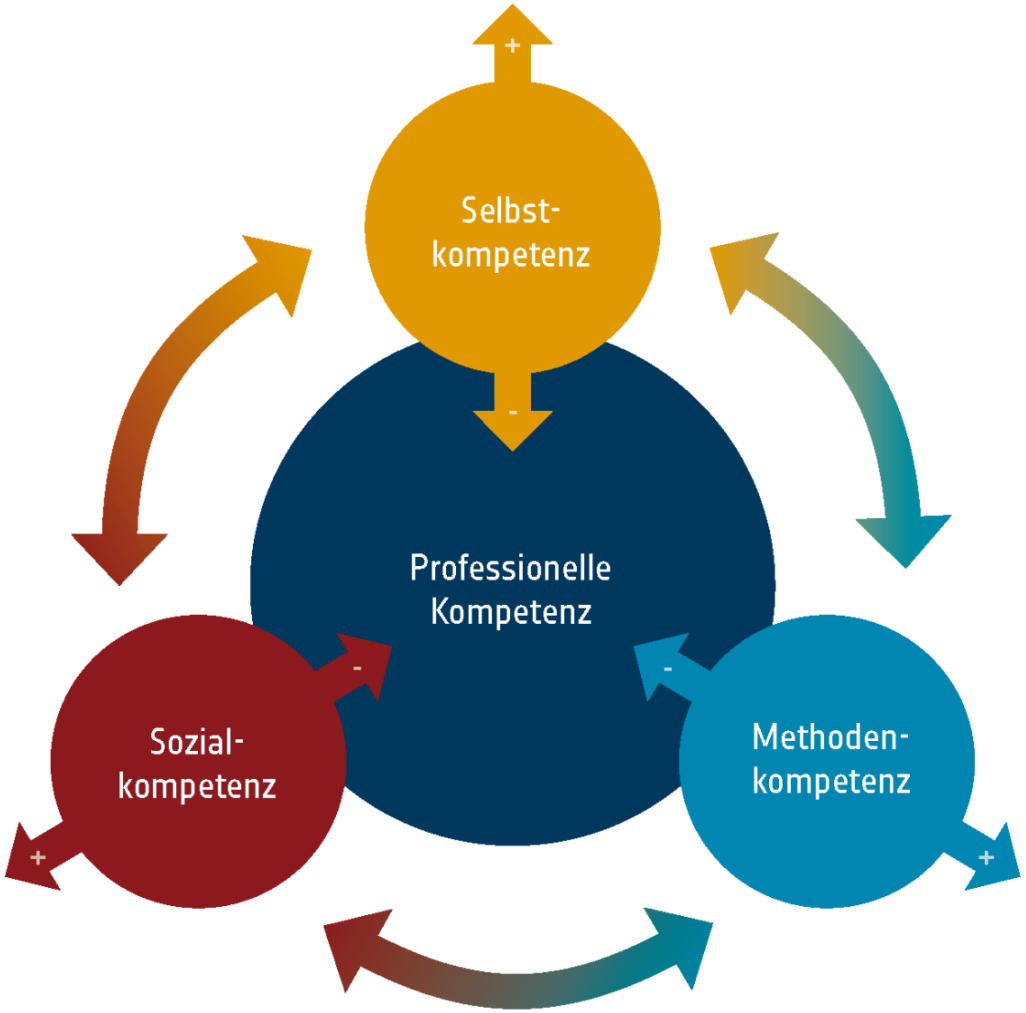
Kauffeld, 2006

Kompetenz durch erfolgreiches Handeln



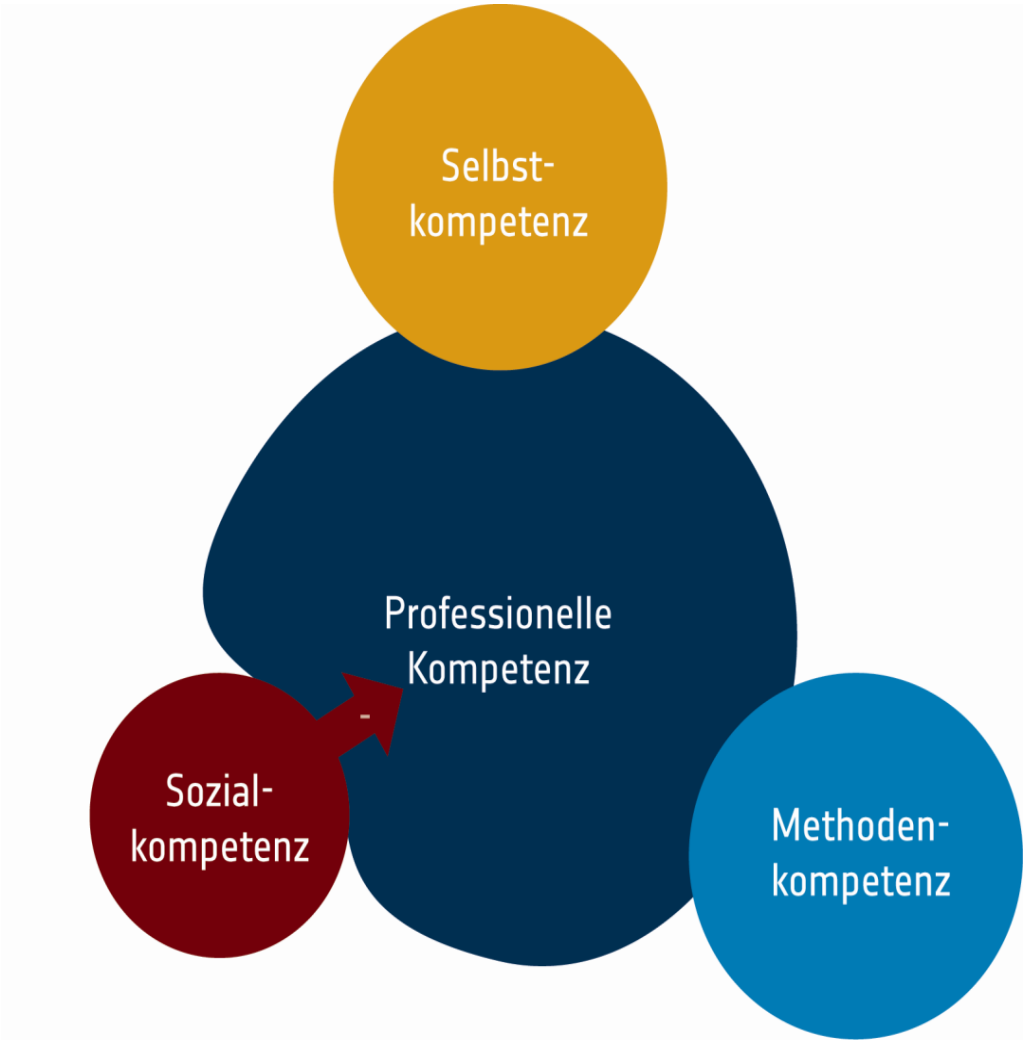
in Anlehnung an North, 2002

Kompetenzfacetten



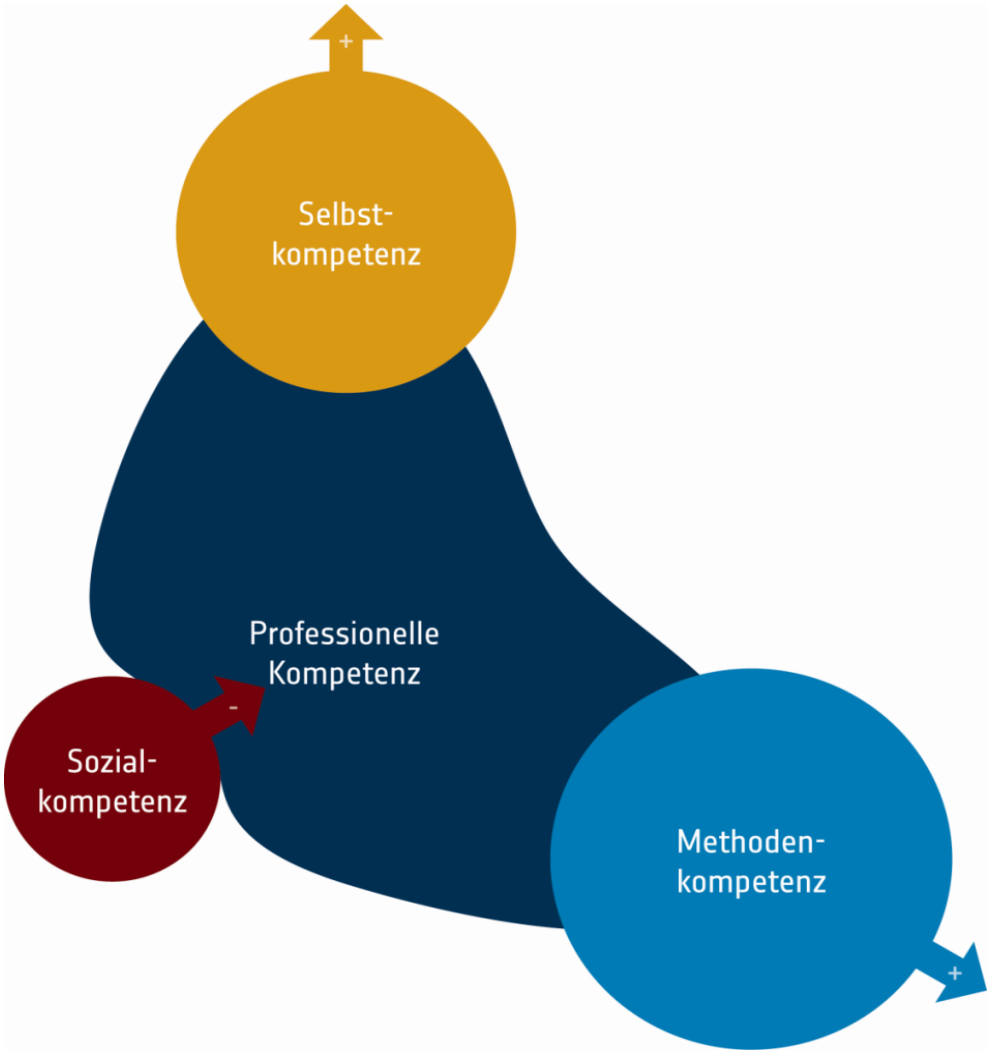
Kauffeld, 2014; 2016

Kompetenzfacetten



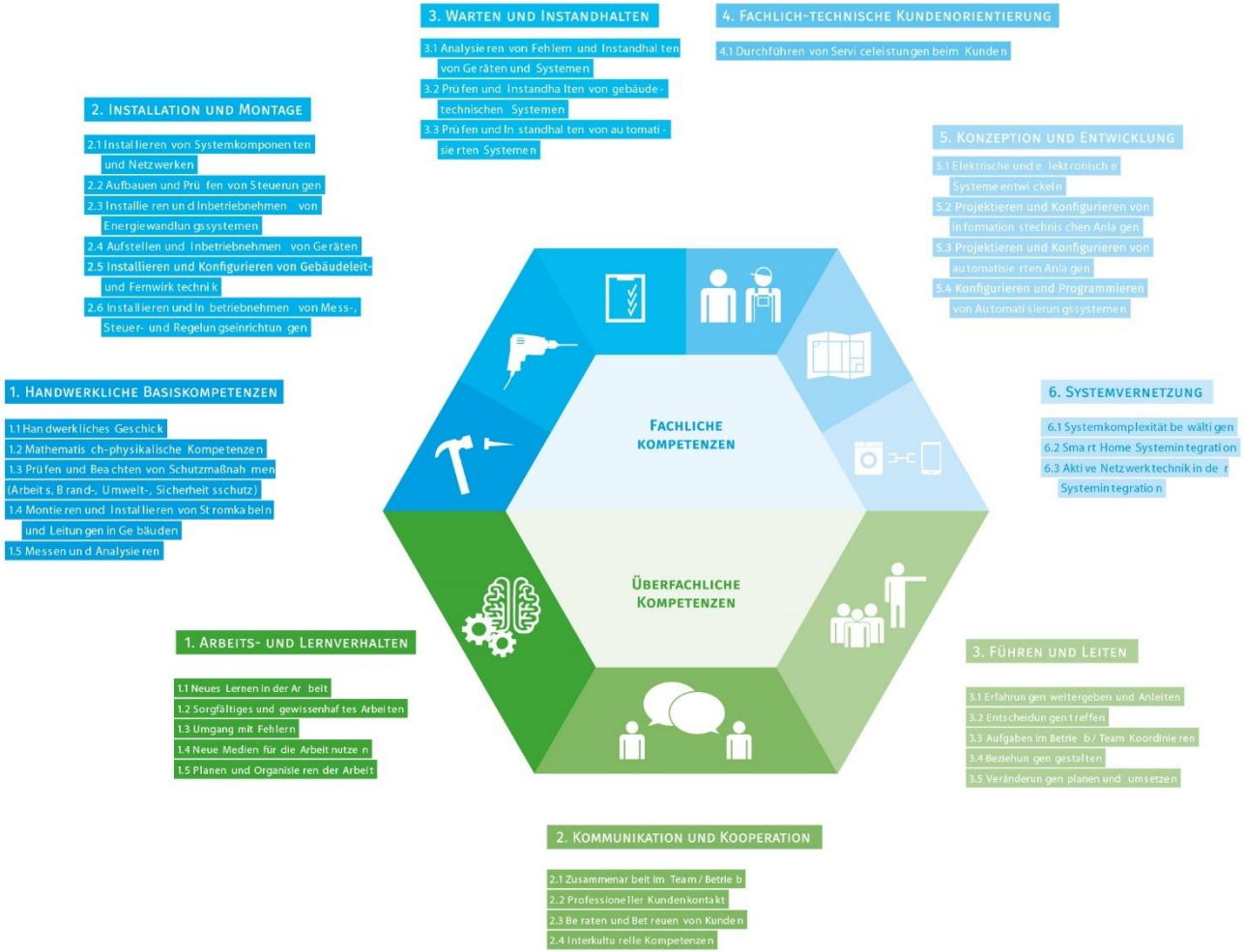
Kauffeld, 2014; 2016

Kompetenzfacetten



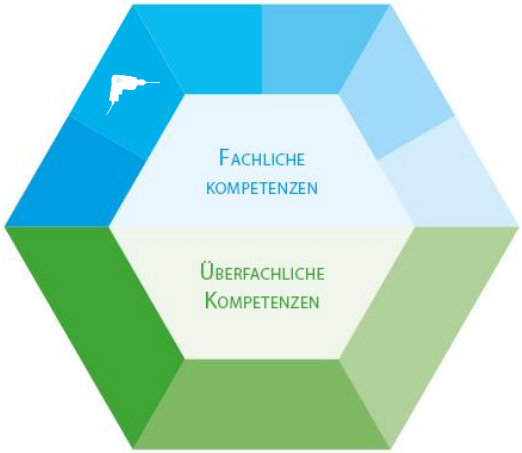
Kauffeld, 2014; 2016

Gewerkspezifische Kompetenzmodelle im Handwerk



Gewerkspezifische Kompetenzmodelle im Handwerk: Elektro

2. Installation und Montage



2.1 Installieren von Systemkomponenten und Netzwerken
…

2.2 Aufbauen und Prüfen von Steuerungen
…

2.3 Installieren und Inbetriebnahme von Energiewandlungssystemen
- Installiert Beleuchtungssysteme, Kompensations- und Ersatzstromanlagen
- Installiert Einrichtungen zum Schutz gegen Überspannung und statische Aufladung
- Nimmt dezentrale Energieversorgungs- und Energiewandlungssysteme in Betrieb und installiert diese
- Prüft dazu Schutz gegen Wiederanlauf und den Motorschutz

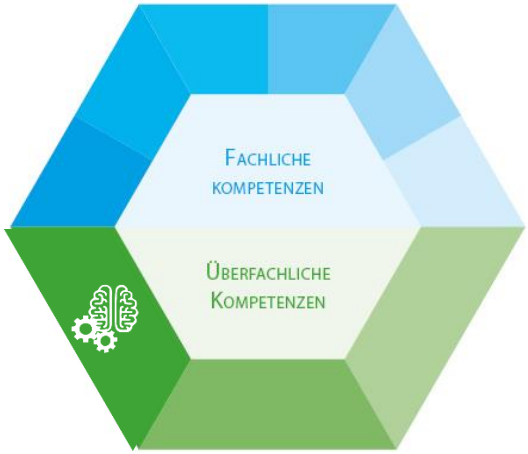
2.4 Aufstellen und Inbetriebnahme von Geräten
…

2.5 Installieren und Konfigurieren von Gebäudeleit- und Fernwirktechnik
…

2.6 Installation und Inbetriebnahmen von Mess-, Steuer- und Regelungseinrichtungen
…

Gewerkspezifische Kompetenzmodelle im Handwerk: Elektro

7. Lern- und Arbeitsverhalten



7.1 Neues Lernen in der Arbeit

…

7.2 Sorgfältiges und gewissenhaftes Arbeiten

…

7.3 Umgang mit Fehlern

- Lernt aus eigenen Fehlern und denen anderer
- Sorgt dafür, dass bereits gemachte Fehler nicht wiederholt begangen werden
- Spricht offen über Fehler, damit Kollegen davon lernen können
- Trifft Vorkehrungen, um teure Fehler zu vermeiden
- Bessert sofort kleinere Fehler aus, um teure Nacharbeit zu vermeiden
- Meldet rechtzeitig Fehler zurück, damit der Betrieb angemessen reagieren kann

7.4 Neue Medien für die Arbeit nutzen

…

7.5 Planen und Organisieren der Arbeit

…

7.6 Innovationen in den Arbeitsprozess einbinden

…

Klassisches Kompetenzmanagement

Trends

Unternehmensstrategie

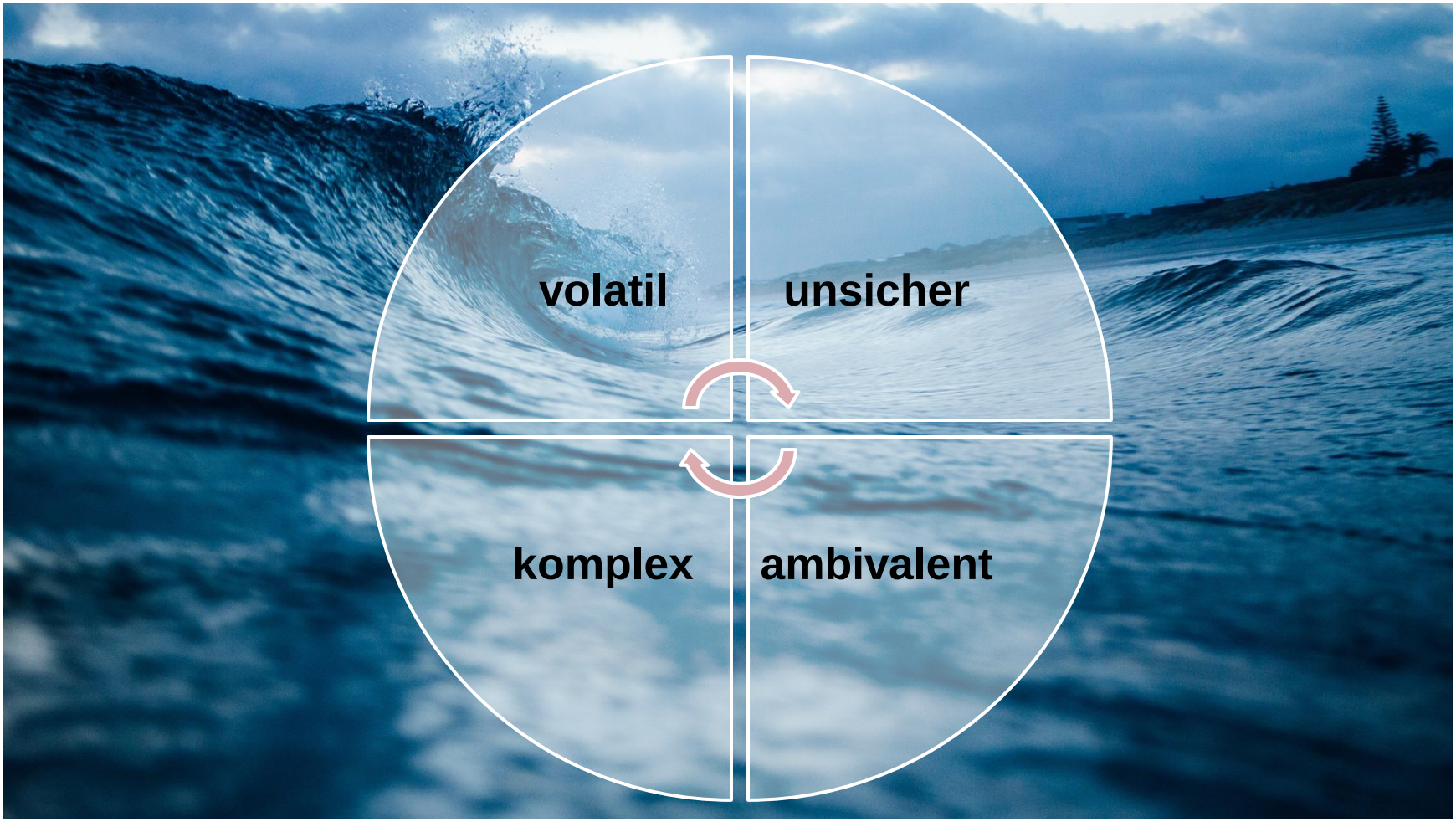
Ableitung eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells

- Anforderungs-profile & Stellen-beschrei-bungen
- Auswahl-verfahren
- Kompetenz-basierte Seminare
- Kompetenz-entwicklungs maßnahmen
- Karriere-pfade, Laufbahnen
- Stellen-börsen und Skillmanage-menttools

Kauffeld, 2014; Kauffeld & Paulsen, in Druck

Was ist das Problem?

Dynamische Arbeitswelten: VUKA



Bennett & Lemoine, 2014; vgl. auch Ameln & Wimmer, 2016; Mack et al., 2016

Vom Tanker zum Segelschiff…

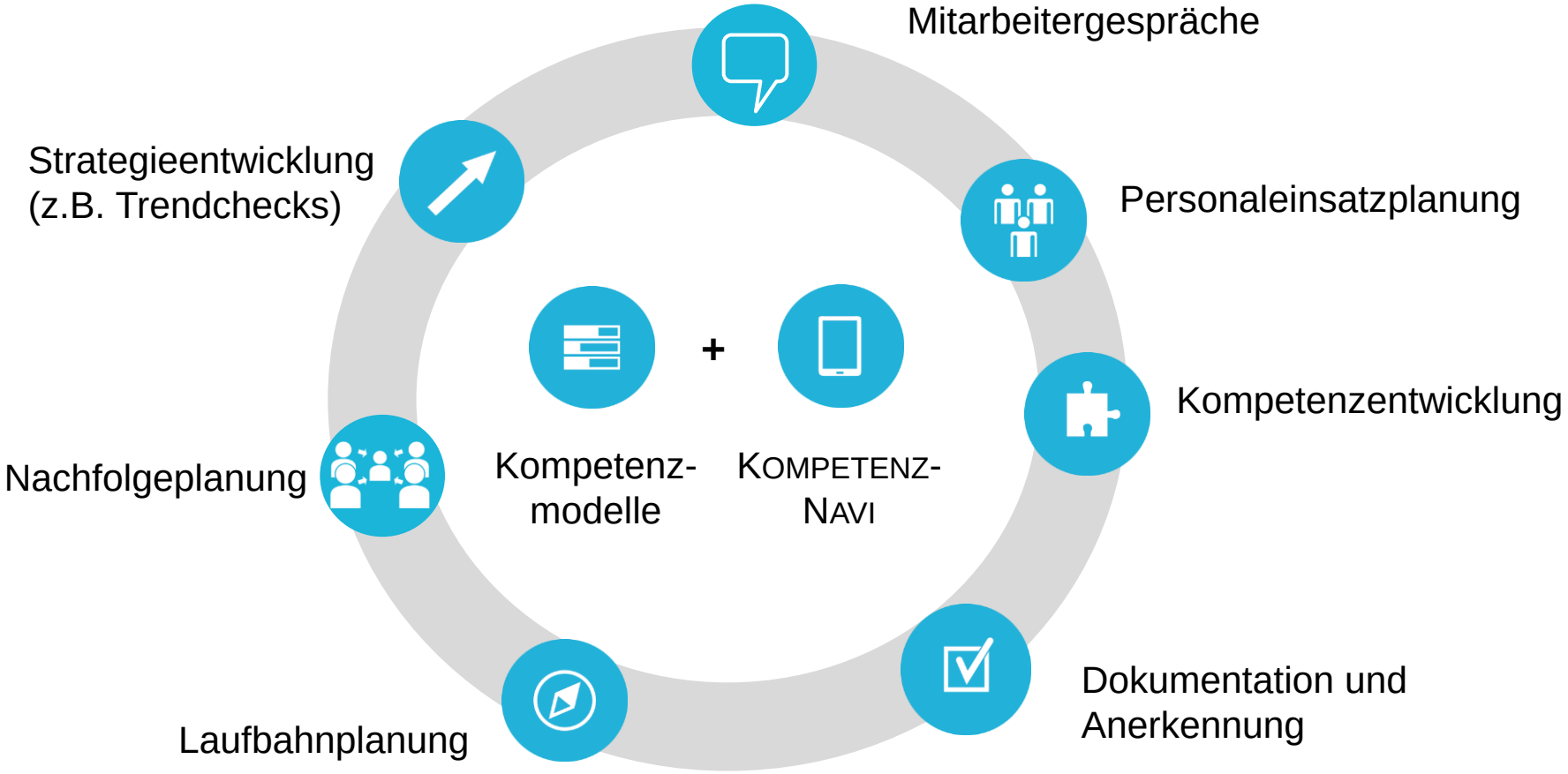
Klassischer Ansatz des Kompetenzmanagement

- Lange Entwicklungszeit
- Hohe Komplexität
- Große Crew erforderlich
- Braucht Ressourcen um ins Laufen zu kommen
- Geringe Flexibilität
- Kommt nicht in Fahrt
- Fährt selten

Agiles Vorgehen beim Kompetenzmanagement

- Schneller entwickelt
- Eher Einfach
- Kleine Crew ausreichend
- Nutzt vorhandenen Wind um ins Laufen zu kommen
- Hohe Flexibilität
- Direkter Nutzen erkennbar
- Auch für Führungskräfte erlernbar

KOMPETENZ-NAVI: Einsatzmöglichkeiten



Kauffeld & Paulsen, in Druck

Von der Qualifikation zur Kompetenzentwicklung

Traditionelle Weiterbildung

- von außen initiiert
- bewusst eingeleitet
- formalisiert durch Lehrplan
- Trennung von Lern- und Anwendungsort
- Betriebskultur prägt, wer zu welchen Weiterbildungen geht und wie das Gelernte genutzt wird.

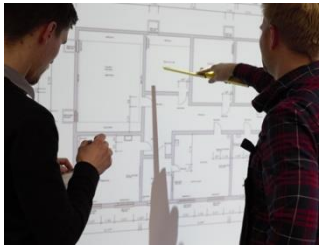
Lernen im Prozess der Arbeit

- selbstgesteuert
- Lernprozess zum Teil unbewusst
- während der Arbeitsausführung
- Lern- und Anwendungsort fallen zusammen
- Betriebskultur prägt wie im Prozess der Arbeit gelernt wird

Icon made by Freepik from www.flaticon.com

Beispiel für Lernen im Prozess der Arbeit

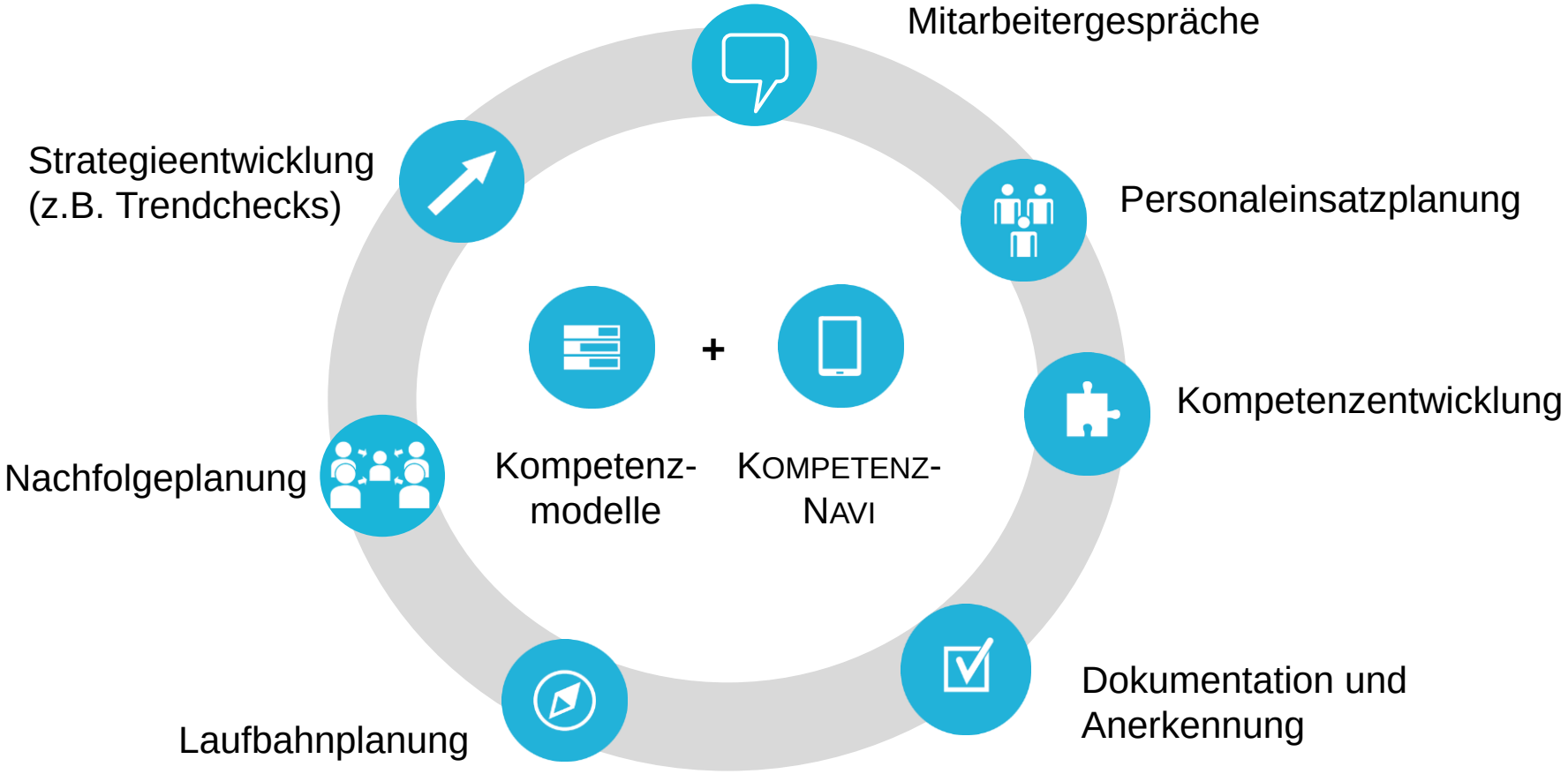
Kompetenzentwicklungs-Tandems im Handwerk



„Mikrobaustelle“ – Verantwortung für einen einzelnen kleinen Bauabschnitt (z. B. eine Wohnung in einem Mehrfamilienhaus)

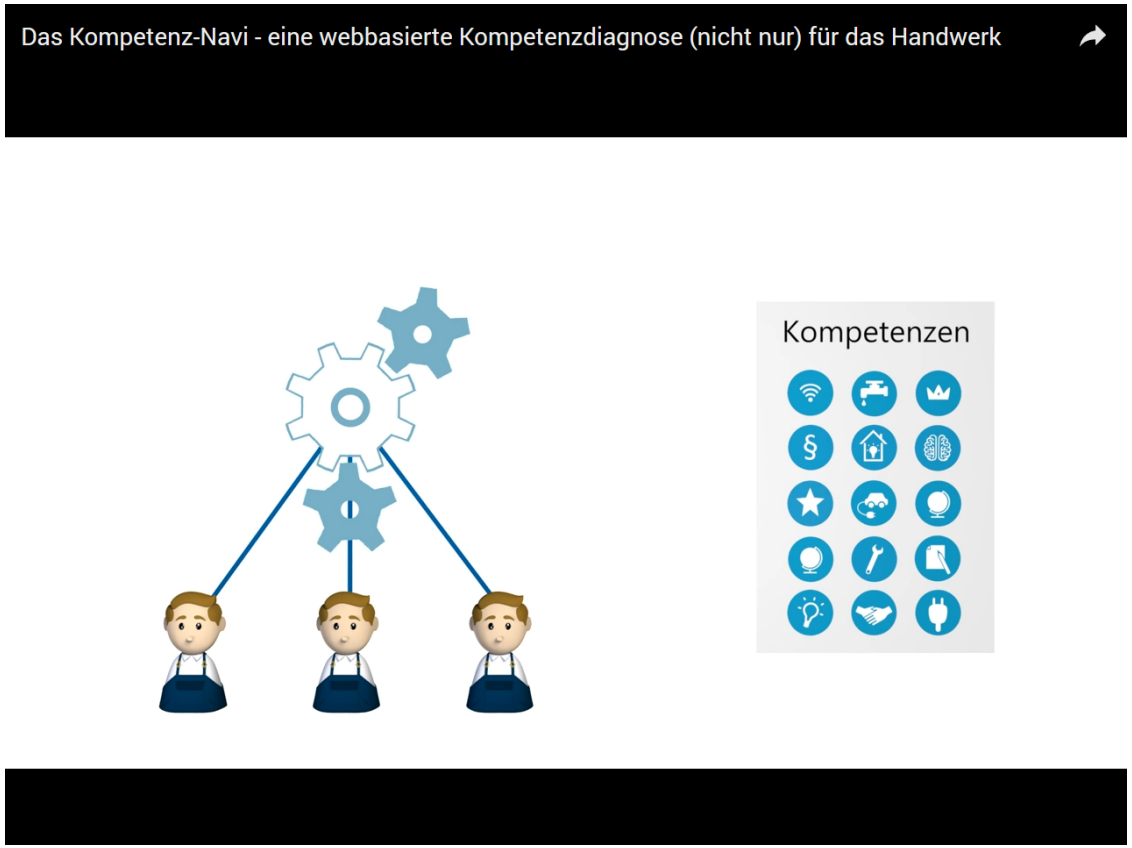
Naegele, Brümmer & Frerichs, in Vorb.

KOMPETENZ-NAVI: Einsatzmöglichkeiten



Kauffeld & Paulsen, in Druck

KOMPETENZ-NAVI



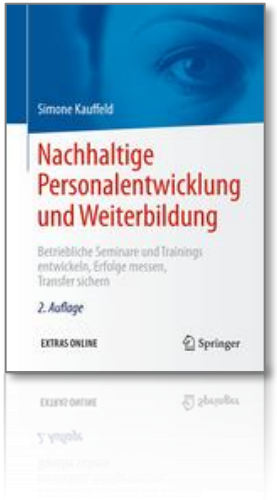
https://www.youtube.com/watch?v=BC-C9MMZldU&t=4s

KOMPETENZ-NAVI

[redacted]

KOMPETENZ-NAVI: Blick ins Tool

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Technische Universität Braunschweig
Institut für Psychologie
Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Spielmannstr.19
38106 Braunschweig

www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos

Prof. Dr. Simone Kauffeld • s.kauffeld@tu-bs.de

Literatur

Ameln, F. v., & Wimmer, R. (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. *Gruppe. Interaktion. Organisation, 47(1*), 11-21.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, *57*(3), 311-317.

Bundesagentur für Arbeit (2016). Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg.

Bußmann, S. (2015). Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Geschlechterunterschiede in Engpassberufen. Gutachten für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Köln.

Kauffeld, S. (Hrsg.). (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2., überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.

Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern* (2., überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.

Kauffeld, S. & Paulsen, H. (in Druck). Kompetenzmanagement. Stuttgart: Kohlhammer.

Kortsch, T., Paulsen, H. & Kauffeld, S. (in Druck.). Betriebskultur, Kompetenzerfassung und -entwicklung. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Hrsg). *Betriebskultur und Kompetenznutzung.* Berlin: Springer.

Kortsch, T., Paulsen, H., Naegele, L., Frerichs, F., & Kauffeld, S. (2016). Branchentrends und Betriebskultur als Basis strategischer Kompetenzentwicklung. *PERSONALquarterly, (2),* 16-21.

Mack, O. J., Khare, A., Krämer, A. & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA World*. Berlin: Springer.

Naegele, L., Brümmer, G. & Frerichs, F. (in Druck). Betriebskultur und Wissenstransfer: Arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung durch "Kompetenz-Tandems" bei der ebm GmbH & Co. KG. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Hrsg). *Betriebskultur und Kompetenznutzung*. Berlin: Springer.

Naegele, L., Kortsch, T., Paulsen, H., Wiemers, D., Kauffeld, S. & Frerichs, F. (2015). *Zukunft im Blick: Trends erkennen, Kompetenzen entwickeln, Chancen nutzen. Drei Perspektiven auf die Zukunft des Handwerks. Ergebnisse aus dem Projekt "Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk" (In-K-Ha).* Braunschweig: Technische Universität Braunschweig.

North, K. (2002). *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. Wiesbaden: Gabler.

Das KOMPETENZ-NAVI

Technische Universität Braunschweig

Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Universität Vechta
University of Vechta

BUS GMBH

In-K-Ha

ebm
excellent electrical engineering

Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Kompetenzmanagement als Brücke zur Bindung

- Kompetenzentwicklung fördert Bindung an das Unternehmen, wenn sie
  - individuell
  - und im Einklang mit Interessen der Beschäftigten erfolgt
    vgl. Morrow, 2011

- Kompetenzmanagement kann Bindung fördern, indem Mitarbeitern Perspektiven aufgezeigt werden.

- Informelles Lernen erhöht den wahrgenommen Wert für eigenen Betrieb, aber nicht den für andere Betriebe
  Paulsen, Kortsch & Kauffeld, 2016

- Mögliche Erklärung: Kompetenzen, die im Prozess der Arbeit gelernt werden, sind oft auch betriebsspezifisch und nicht direkt übertragbar.

Icon made by Freepik from www.flaticon.com

Demografienetzwerk FrankfurtRheinMain

Umsetzung in die Praxis

Andreas Nuhn
Heinz Hildebrand Elektrotechnik

Kompetenz-Navi

Umsetzung in die Praxis

H. Hildebrand Elektrotechnik

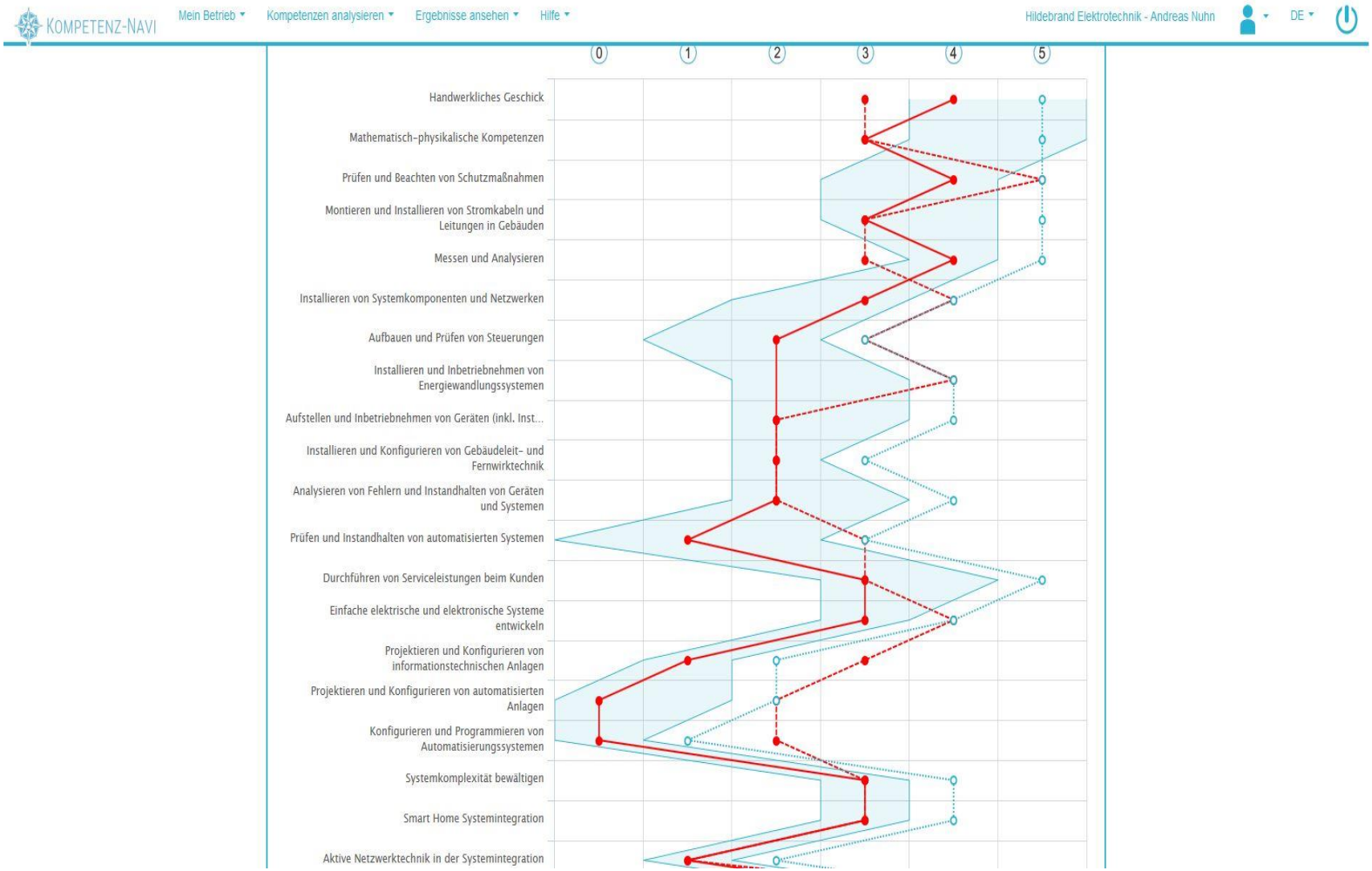
Inh. Jürgen Reiß

- 1961: durch Heinz Hildebrand gegründet
- 1984: Übernahme des Betriebes durch Jürgen Reiß
- 2017: 78 eigene Mitarbeiter (60 Technische, 18 Kaufmännische)
- Großkunden wie Fraport, Messe Frankfurt, ABG Holding GmbH und Stadt Frankfurt
- 7 Meister, 39 Monteure, 14 technische und 1 kfm. Auszubildenden
- Jährlich 5-stelliger Betrag in Seminare, Schulungen und Fortbildung
- Aktive Mitarbeit bei der Innung, Handwerkskammer und diversen Gremien

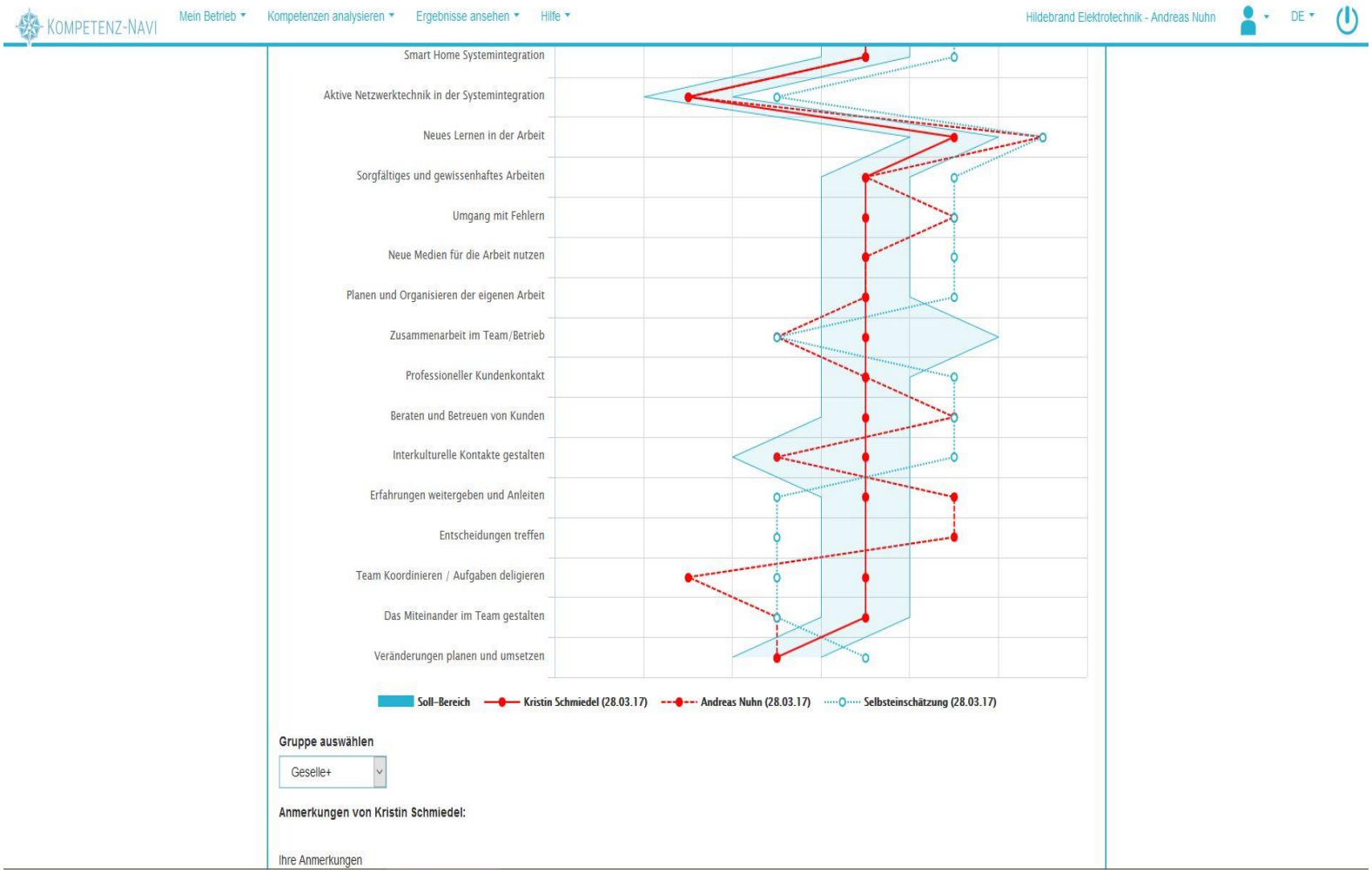
Bisherige Kompetenz-“Karte“

Kompetenzen	Name	WB	Name	WB	Name	WB	Name	WB	Name	WB	Name	WB	Name	WB	Name	WB	Name	WB	Name	WB	Name	WB	Name	WB	Name	WB	Name	WB	Name	WB
Selbständiges Arbeiten	2		2		3		3		2		1		2		2		3		3	x	2		2	x	2		2		2	
Mitarbeiterführung	3			x		x					3	x	2		2		3		3	x	2		3	x	3		2		2	
Baustellen Leitende Funktion	3		5	x		x					3	x	2		3		3				2		3	x	3		2		2	
Arbeiten nach Angebot	2		4	x		x		x			2	x	2		3				3		2		3	x	2		2		2	
Angebotserstellung	3		3	x		x		x				x	3		3	x				x	6		5	x	6		2		2	
Aufmasserstellung	2		4	x		x		x			4	x	2		3		3		3	x	2		6	x	2		3		3	
Kundendienst	2		2			x	3		2		2		2		2				2		2		3		2		3		3	
Kundengespräche	2		3				3		2		2	x	2		1		3		3		2		2	x	3		2		2	
Funktion eines Fi’s	3		1			x	2				2		2		3		3				3		2		2		3		3	
Sparwechselschaltung	3		1		2		3						2		4						2		2		6		3		3	
Installationszonen	3		1			x	3				2		2		3		3		3	x	1		3		2		3		3	
Jalousie Steuerung allgemein	2		1			x					3		2		3		3		3		2		2	x	2					
Jalousie Steuerung von...	2					x															4				2					
Jalousie Steuerung von....	2					x															6									
Torsteuerung allgem.	3		3			x							2							x	5		3		6					
Steuerungen von Fa. ..	3					x															6									
Steuerungen von Fa. ..	3					x															6									
Antennen Anlagen allg. Digital	3		2			x		x			2				3				3	x	6		3		2		4		4	
Antennen Anlagen allg. Analog	3		3			x		x			2		2		3				3		2		3				4		4	
Kabel TV / unity Media	3		3			x		x			3		2		3						6		4	x	2		4		4	
Sat – Einkabel Lösungen	3		3			x		x							3				4	x	6		3		2		4		4	
Sprechanlagen – Konv. Technik	2		3			x					3	x	2		3				4		2		3	x	3					
Sprechanlagen – Bus Technik	3		4			x	3				3	x	2		2				3	x	2		2	x	2					
Sprechanlagen Siedle	2		4			x		x			2	x	2		3				3	x	2		3	x	3					
Sprechanlagen Flitto	2		5			x		x					2		3						3		3		3					
Sprechanlagen andere	3					x		x			4		2						2 / Gira		2				2					
Video- Überwachungsanlagen	4		4					x				x	2							x	3			x	6		5		5	
Telefonanlagen	4		4			x		x					2		4					x	6		3	x	6		5		5	
Telefonnetz Analog	4		4			x		x			3		2		4		4				6		4	x	6		5		5	
Telefonnetz ISDN	4		4			x		x			3				4		4				6		3	x	6		5		5	
VOIP	4		4			x		x													6			x			5		5	
Internet und DSL	4		3		2				2		3				4		3				6		1		5		4		4	
Router Switch und Repeater	4		4			x			3		3				4		3				6		1		5		4		4	
Powernet	4		4			x		x					3								6		2		5		5		5	
PC Kenntnisse	4		3		1				2		1		3		4	x	3		5	x	6		1		5		3		3	
Datennetzwerktechnik / Datennetz	4		2			x		x	2		2	x	3		3		3		5	x	6		2	x	3					
Multimedia VGA/HDMI/USB	4		3			x		x	2		2	x	3		4		4				6		2	x	6					
Zutrittskontrolle	4		4			x							2		4					x	6		4	x	6					
Alarmanlagen verkabelt	2		3			x						x	2							x	2			x	2					
Alarmanlagen Funk	3		1			x						x								x	6				3					
Alarmanlagen Verkabel/Klemmstellen	3					x						x	3							x	6				2					
Wählgeräte	4		4			x						x	3							x	6				2					
RWA Anlagen	3		5			x		x			2	x	2		3			x	3	x	2		4	x	2					
RWA Verkabelung	3		5			x		x			2	x	2		3			x	3	x	2		3		2					

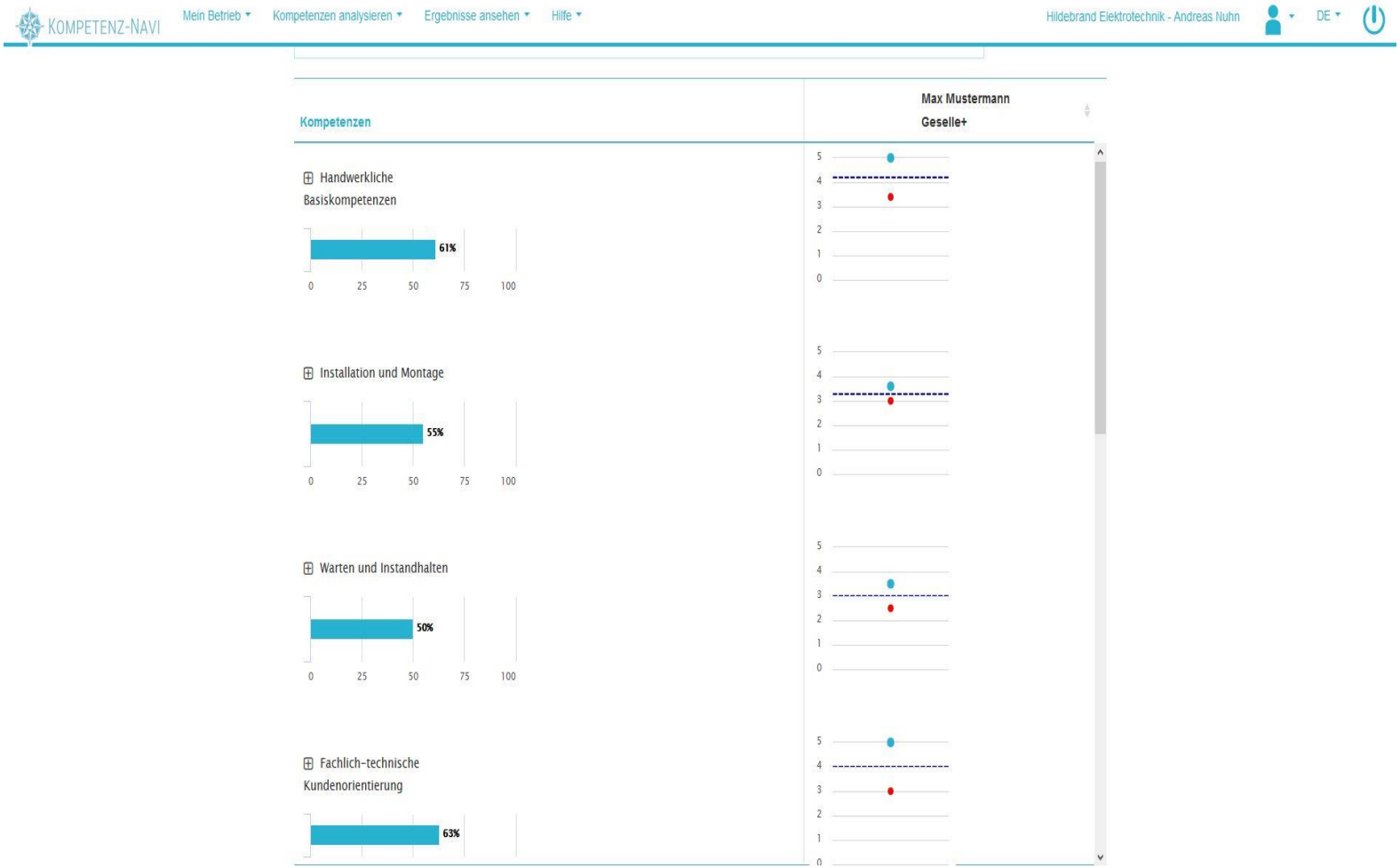
Kompetenzprofil Max Mustermann Kompetenz-Navi



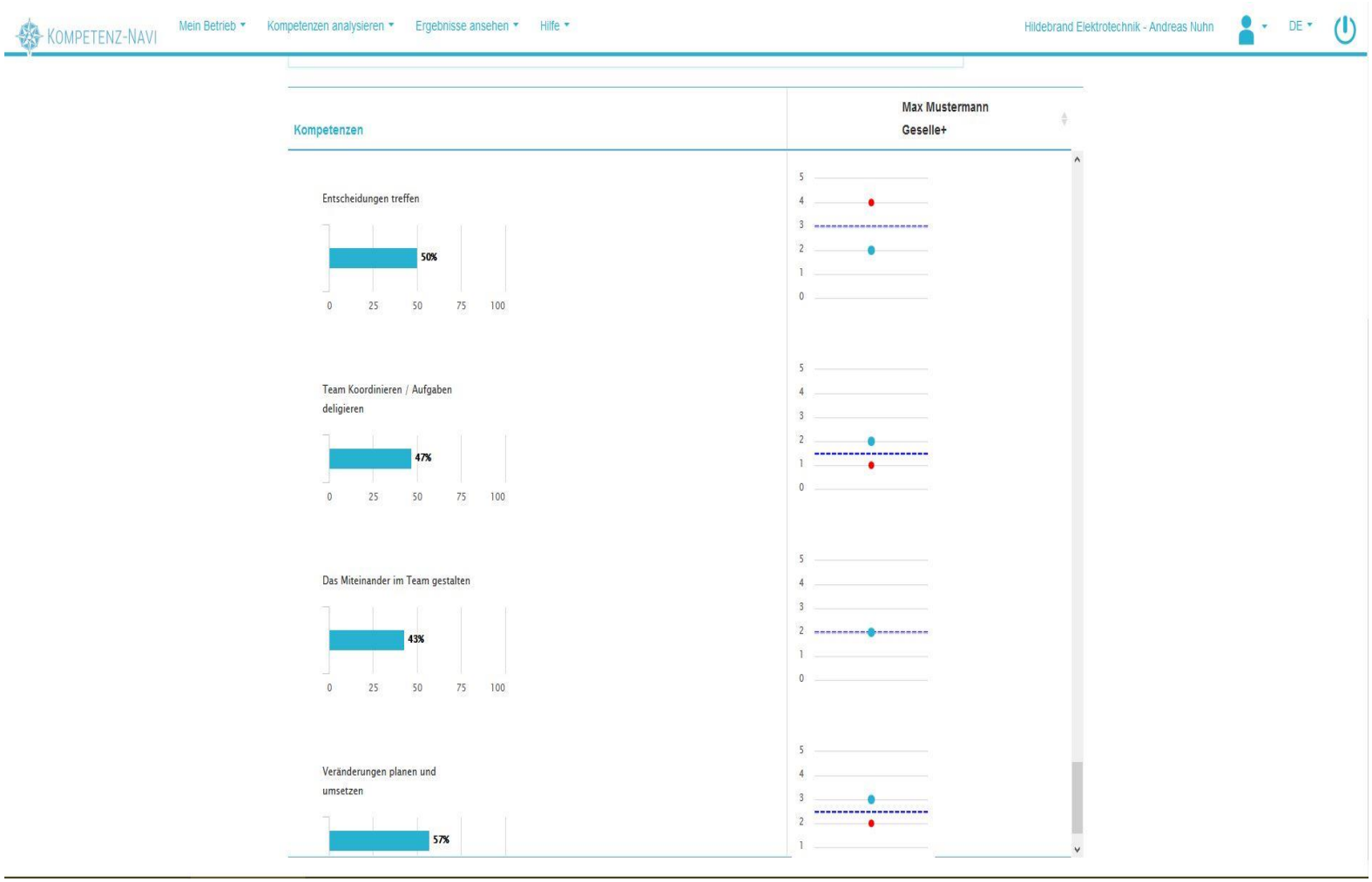
Kompetenzprofil Max Mustermann Kompetenz-Navi



Kompetenzmatrix Max Mustermann Kompetenz-Navi



Kompetenzmatrix Max Mustermann Kompetenz-Navi



Vielen Dank.

Demografienetzwerk FrankfurtRheinMain

Informell zum Lernerfolg

Dr. Christoph Kahlenberg
Manager Randstad Akademie

Randstad Akademie

Informell zum Lernerfolg

Strategien und Best Practice für die Arbeitswelt 4.0

7. Demografiekongress
Frankfurt a.M., 28.03.2017

Dr. Christoph Kahlenberg
Manager Randstad Akademie

randstad

Zeitarbeit | Professional Services | Personalvermittlung | HR Lösungen | Inhouse Services

Formen lebenslangen Lernens

Informell

- findet überall statt
- nicht organisiert oder strukturiert
- Lernen i. d. R. nicht ausdrücklich beabsichtigt

Non-Formal

- in planvolle Tätigkeit eingebettet
- beinhalten ein Lernelement
- Lernen beabsichtigt

Formal

- organisiertes und strukturiertes Umfeld
- explizit als Lernen bezeichnet
- zielgerichtet mit i. d. R. einem Abschluss/ein Zertifikat

Quelle: Cedefop (2011)

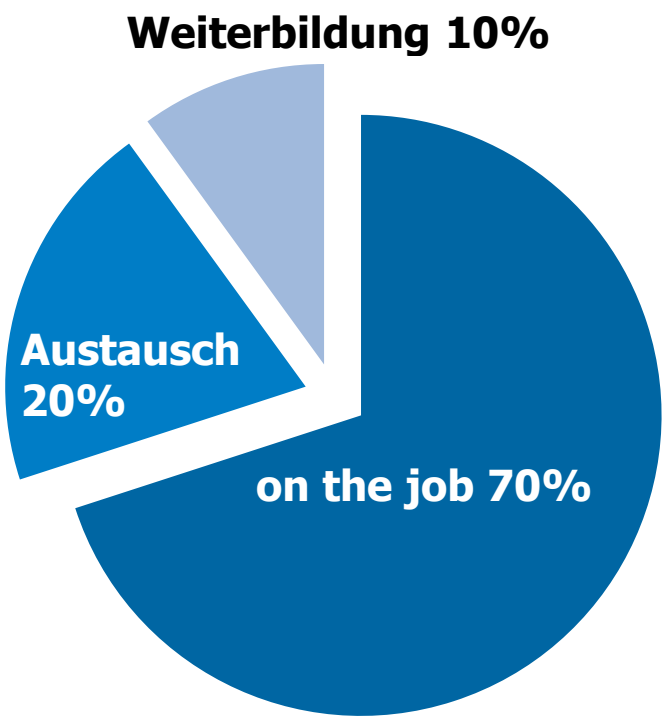
70-20-10-Modell

Referenzmodell für lebenslanges Lernen

- **70% aller Lernaktivitäten ‚on the job'**
  z.B. Anwendung neuer Lernerfahrungen in der Praxis, Aufgaben bewältigen, Projekt-Reviews, Guides & Manuals, neuer/größerer Verantwortungsbereich, Community-Aktivitäten

- **20% durch den Austausch mit anderen**
  (Führungskräften, Teammitgliedern, Kollegen)
  z.B. Mentoring, Coaching, Feedback, Netzwerke, Teamarbeit, Teilnahme in Gremien oder Verbänden

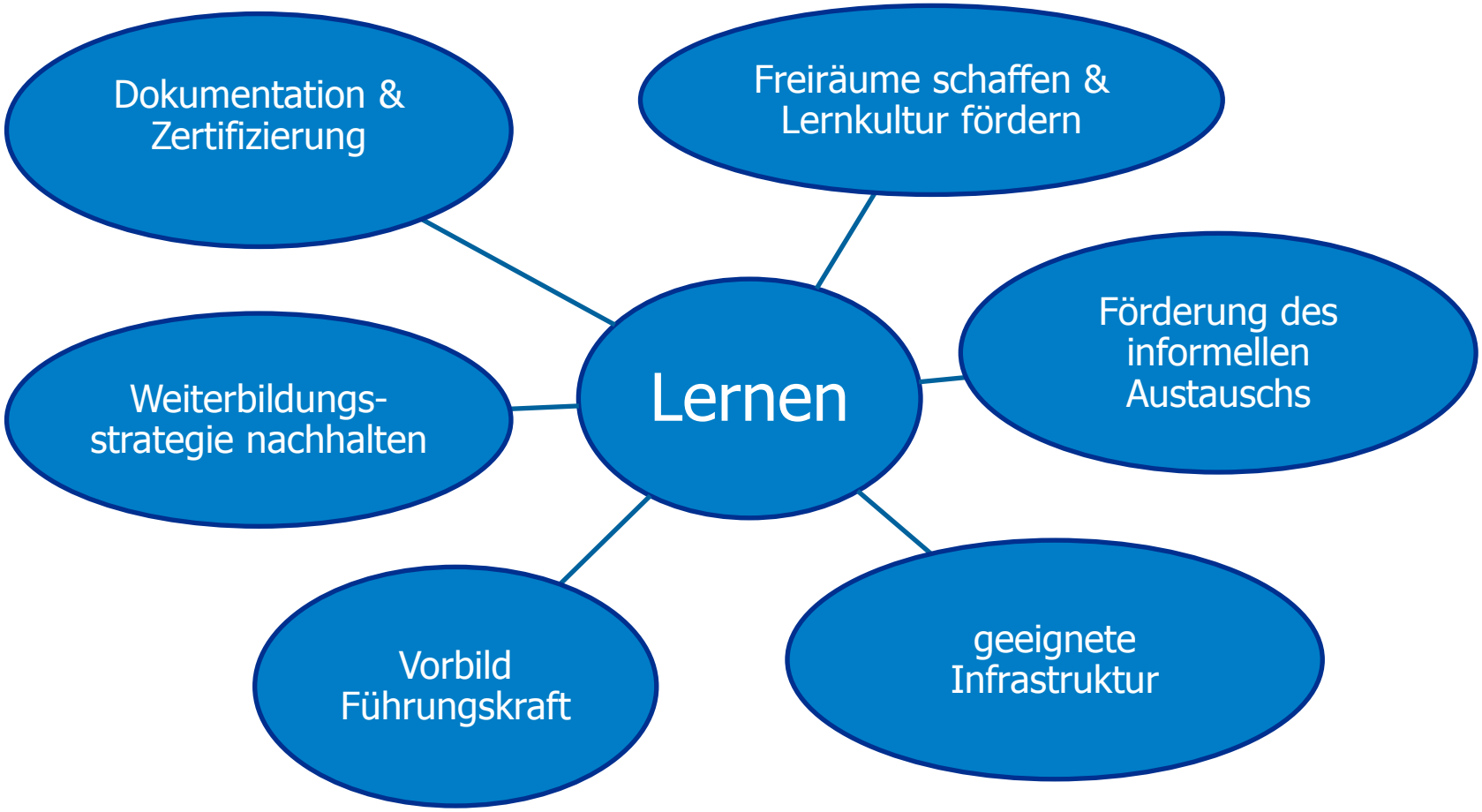
- **10% durch formale Weiterbildung**
  Kurse, Seminare, Web-Based Trainings, Workshops, Entwicklungspläne



Quelle: Robes (2015)

Lernen im Betrieb

Lernen ermöglichen



Beispiel: Lernen im Job - die Konzeptidee

- Lernen informell ‚on the job' mit der Möglichkeit des Zertifikaterwerbs bei TÜV-Rheinland
- Zielgruppe sind Mitarbeiter ohne oder mit veralteter Ausbildung

TÜVRheinland®
Genau. Richtig.

Fachkraft Lagerlogistik	Lagerassistent/-in
Maschinen- und Anlagenführer	Produktions-assistent/-in
Kaufmann/-frau für Dialogmarketing	Assistent/-in für Dialogmarketing

Zertifikat PersCert TÜV

PersCert TÜV
Personalzertifizierstelle der TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH

bestätigt, dass

Herr Max Mustermann
geboren am 31.12.1901 in Musterstadt

im Rahmen des Konzeptes „Lernen im Job - Kompetenzerwerb in der Zeitarbeit"
der Randstad Stiftung die Anforderungen für den Qualifikationspass erfüllt hat
und die schriftliche und mündliche Prüfung zur

TÜV Rheinland geprüften Qualifikation:

„Lagerassistent"

erfolgreich absolviert hat.

Durch die am 31.12.2020 in Berlin erfolgreich absolvierte Prüfung zur
TÜV Rheinland geprüften Qualifikation: „Lagerassistent" wurde der Nachweis erbracht,
dass die Forderungen gemäß der geltenden Prüfungsordnung erfüllt sind und
somit die Zertifizierung ausgesprochen wird.

Berlin, 31.12.2020

Zertifikats-Nr. 0000000001

www.tuv.com TÜV Rheinland ID.0000000088

Lernen im Job
Kompetenzerwerb in der Zeitarbeit

.....
Dr. Steven Schmidt
(Leiter PersCert TÜV)

TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH · PersCert TÜV · Rhinstraße 46 · 12681 Berlin

Die einzelnen Module wurden den Rahmenlehrplänen der o.g. Ausbildungsberufe entnommen.

randstad

Beispiel: Lernen im Job - der Ablauf

Modularer Kompetenzerwerb

- festgelegte Module laut Qualifizierungspass, die der Mitarbeiter im Rahmen seiner täglichen Arbeit absolviert
- die Reihenfolge, in der die Module abgeleistet werden, ist unerheblich
- regelmäßiger Abgleich von geleisteter Tätigkeit und den Modulen mit Hilfe eines Ansprechpartners
- anschließende Dokumentation im Qualifizierungspass
- nach Erfüllung aller Module Möglichkeit einer Abschlussprüfung vor dem TÜV Rheinland
- bei Bestehen dieser Prüfung Erhalt eines anerkannten Zertifikats

Beispiel: Lernen im Job - das Ergebnis

Win-Win-Situation für alle Beteiligten

Arbeitnehmer:

- Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und damit Minimierung des Risikos, arbeitslos zu werden
- flexiblere Einsatzmöglichkeiten
- mögliche Grundlage für weitere (Teil-)Qualifizierungen
- Qualifizierungspass ggf. übertragbar

Unternehmen:

- mehr Transparenz über die Fähigkeiten des Mitarbeiters
- flexiblere Einsatzmöglichkeiten
- mögliche Grundlage für weitere (Teil-)Qualifizierungen
- Instrument der Mitarbeiterbindung und -motivation
- Imagegewinn

Beispiel: Lernen im Job - das Ergebnis

Auszeichnung durch das BMAS* im Rahmen des Wettbewerbs ‚Beschäftigung gestalten – Unternehmen zeigen Verantwortung‘ (Februar 2008)

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

Initiative für Beschäftigung!

Wettbewerb
„Beschäftigung gestalten –
Unternehmen zeigen Verantwortung“ 2007/2008

Randstad Deutschland GmbH & Co. KG

Preisträger

in der Kategorie

„Angebote für besondere Zielgruppen“

Kooperation Unternehmenskultur Netzwerke Qualifizierung Integration Chancen Ausbildung

Berlin, 7. Februar 2008

Olaf Scholz
Bundesminister
für Arbeit und Soziales

Dr. Hermann Borghorst
Mitglied des Vorstands der Vattenfall
Europe Mining & Generation

*Bundesministerium für Arbeit und Soziales

randstad

Gemeinsame Diskussion - Was meinen Sie?

- Lernen informell

  - sicher in die Zukunft?

  - mehr Chancengleichheit?

  - wie die Anerkennung sicherstellen?

  - …

Quelle: www.myview.bplaced.net

© 2017
Randstad Deutschland GmbH & Co. KG
Vervielfältigung und Veröffentlichung nur nach Genehmigung
Kontakt:
Dr. Christoph Kahlenberg
Randstad Akademie
Randstad Deutschland GmbH & Co. KG
Helfmann-Park 8, 65760 Eschborn

Fon: 06196 - 408 - 1906
Mobil: 01525 - 4 50 83 23
E-mail: christoph.kahlenberg@randstad.de
www.randstad.de

Demografienetzwerk
FrankfurtRheinMain

8. Demografiekongress

22. März 2018