

Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.

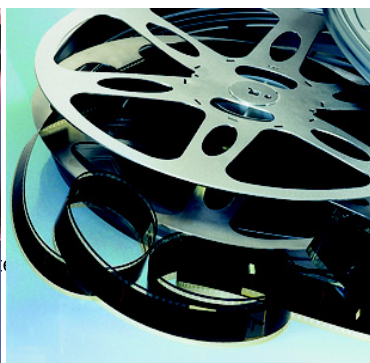
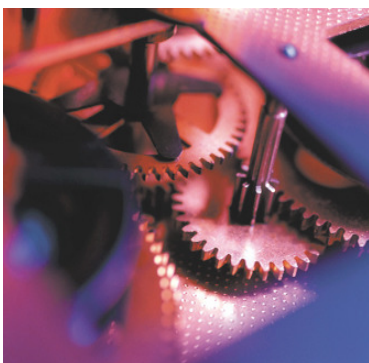


Handlungsleitfaden

Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter in KMU

generiert aus dem Verbundprojekt

**Ressourcenorientierte Kompetenzentwicklung für ältere ArbeitnehmerInnen
zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit
Aktenzeichen 81/V50A/3923**



Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.



Ansprechpartnerin:

Dipl.-Psych.

Andrea Weitz

Tel.: +49 (0) 521 – 9 66 55 279

Fax.: + 49 (0) 521 - 96655 277

Mail: weitz@fhm-mittelstand.de

Adresse:

Fachhochschule des Mittelstands (FHM)

Ravensberger Straße 10G

33602 Bielefeld

Titel des Projekts:

"Ressourcenorientierte Kompetenzentwicklung für ältere ArbeitnehmerInnen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit"

Projektlaufzeit:

01.10.2005 – 31.03.2007

© Merk, Richard (Hrsg.)

Handlungsleitfaden

Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter in KMU

Generiert aus dem Verbundprojekt:

„Ressourcenorientierte Kompetenzentwicklung für ältere ArbeitnehmerInnen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit“

Hrsg.: Fachhochschule des Mittelstands (FHM) gGmbH

1. Auflage 2008, FHM-Verlag Bielefeld

www.fhm-mittelstand.de

ISBN 3-937 149 – 20-1

Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 1 Ausgangssituation | 4 |
| 2 Unser Ansatz | 6 |
| 3 Erste Schritte..... | 7 |
| 4 Verfahren..... | 7 |
| 4.1 Das KODE [®] X-Verfahren | 8 |
| 4.2 Das KODE [®] -Verfahren | 11 |
| 4.3 Anforderungsanalyse | 14 |
| 5 Kompetenzentwicklung..... | 17 |
| 5.1 Teamentwicklung | 19 |
| 5.2 Status Quo: Die älteren MitarbeiterInnen | 22 |
| 5.3 Negative Erfahrungen mit älteren MitarbeiterInnen und ihre Ursachen | 22 |
| 5.4 Besondere Aspekte bei der Entwicklung älterer MitarbeiterInnen | 23 |
| 6 Altersstrukturanalyse | 26 |
| 7 Austausch mit anderen Unternehmen..... | 27 |
| 8 Literatur..... | 28 |
| 9 Anhang..... | 29 |

1 Ausgangssituation

Die heutige wirtschaftliche Situation ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Globalisierung, rasanter Wissensentwicklung bei gleichzeitigen demografischen Veränderungen: es werden zunehmend weniger Kinder geboren, so dass sich die Lebensarbeitszeit des/ der einzelnen ArbeitnehmerInnen kontinuierlich verlängert.

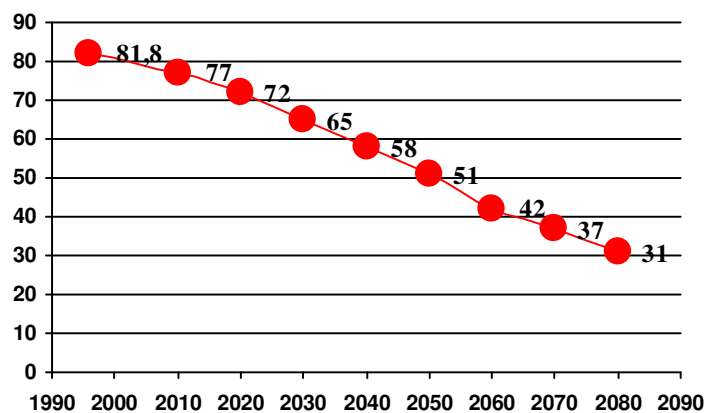


Abb. 1: Demografische Entwicklung in Deutschland (Spiegel 35,1999)

Abbildung 1 gibt eine Übersicht über die demografische Entwicklung in Deutschland unter den folgenden Annahmen:

- keine Zu-/Abwanderung,
- bis 2050: 1,25 Kinder je Frau,
- ab 2050: 1,5 Kinder je Frau

Tatsache ist auch, dass der Zustrom jüngerer Nachwuchs- und Führungskräfte immer dünner wird. Die Gruppe der „mittelalten“ Erwerbspersonen, aus der sich gegenwärtig die Kernbelegschaften rekrutieren, nimmt ab, so dass sich das Schwergewicht auf die über 50-Jährigen verlagert. Die Zahl der über 60-Jährigen, die bis zur gesetzlichen Altersgrenze tätig bleibt, wächst an.

Konsequenzen daraus sind qualifikatorische und regionale Lücken im Arbeitskräfteangebot.

Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



Das bedeutet, dass sich zunehmend auch ältere MitarbeiterInnen den neuen Herausforderungen der Globalisierung und kontinuierlicher Wissenserweiterung stellen müssen.

Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es der Aufgeschossenheit gegenüber neuen Herausforderungen und der Bereitschaft des lebenslangen Lernens. Abgesehen von einer grundsätzlichen Offenheit gegenüber Innovationen gehören auch kreatives Potenzial diese Innovationen zu entwickeln und die Fähigkeit diese umzusetzen, zu den Attributen der erfolgreichen ArbeitnehmerInnen der Zukunft. Die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen ist dazu unverzichtbar. Das heißt, MitarbeiterInnen müssen über eine breite Basis von Grundkompetenzen verfügen, um der neuen Wettbewerbssituation gerecht zu werden.

Neben der Ebene der grundsätzlichen Bereitschaft oder Motivation ist darauf aufbauend eine kontinuierliche Qualifizierung der ArbeitnehmerInnen, z.B. in der Handhabung der neuen Kommunikationsmedien, Aktualisierung des Fachwissens etc. ein elementarer Bestandteil, um die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern.

Ebenso kommt der Gesundheitsvorsorge für ältere ArbeitnehmerInnen eine immer größere Bedeutung zu. Ein Aspekt, der bisher von kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht berücksichtigt wurde, der aber die Basis bildet, die Arbeitskraft besonders der älteren MitarbeiterInnen zu erhalten.

Damit die MitarbeiterInnen ihr innovatives Potenzial entwickeln können, ist weiterhin eine Organisationskultur erforderlich, die Veränderungen zulässt und solche als erstrebenswert definiert.

Die Führungskräfte müssen diese Organisationskultur kommunizieren und durch einflussbasierte Führungsformen fördern.

Unser Konzept setzt sowohl auf der organisationalen als auch auf der Ebene der Mitarbeiterkompetenzen an, um darauf aufbauend ein individuell abgestimmtes Qualifizierungsmodell abzuleiten.

2 Unser Ansatz

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken und die Beschäftigungsfähigkeit der älteren ArbeitnehmerInnen zu sichern, ist es wichtig zum einen an den Strukturen des Unternehmens (Organisationsentwicklung), zum anderen an den Kompetenzen der MitarbeiterInnen (Personalentwicklung) anzusetzen.

Kompetenzen werden von uns dabei als Selbstorganisationsdispositionen definiert. Also als Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften, kurz: Die Dispositionen zu einem selbstorganisierten Handeln.

Die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren wird in Zukunft einen immer höheren Stellenwert einnehmen. War dies bisher meist nur auf der Ebene der Führungskräfte gefordert, werden diese Anforderungen zukünftig auch an Fachkräfte gestellt werden, die in der Vergangenheit von den Unternehmen meist weniger gefördert worden sind. Auf Basis dieser Überlegungen schien es immens wichtig zu sein, gerade die älteren Fachkräfte zu unterstützen.

Allerdings benötigen die Führungskräfte und MitarbeiterInnen dazu die entsprechenden Strukturen, die dieses selbstorganisierte Handeln erlauben.

Grundsätzliche Anforderungen an Strukturen, die dies ermöglichen sind folgende (Sonntag, Scharper & Friebe, 2005):

- flache Hierarchieebenen
- dezentrale Organisation
- Projektgruppen (selbstorganisiert agierende Organisationseinheiten)
- Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeiter
- interne und externe Vernetzung mit Kooperationspartnern.

„Die Autoren postulieren, dass flache Hierarchien und modularisierte, autonome und selbstverantwortlich agierende Organisationseinheiten zu einer Erleichterung von Information und Kommunikation führen, und damit eine schnellere Umsetzung von Veränderungen und Innovationen sowie eine erhöhte Flexibilität ermöglichen.“ (Sonntag und Stegmaier, 1999, cit. n. Sonntag, Scharper & Friebe, 2005).

Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.



Da die Organisationseinheiten ohne MitarbeiterInnen nicht funktionsfähig sind, ist es zentral zu erkennen, dass Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungs-Prozesse miteinander verzahnt werden sollten. Insbesondere kann durch eine angemessene Unternehmenskultur die Bindung und Motivation der MitarbeiterInnen erhöht oder auch im negativen Fall, reduziert werden!

3 Erste Schritte

Wichtig für ein Unternehmen ist es zunächst, sich mit den zukünftigen Anforderungen, die auf das Unternehmen und damit auf die MitarbeiterInnen zukommen werden, auseinanderzusetzen.

Auf Basis der antizipierten Anforderungen können dann entsprechende Leitlinien für das Unternehmen abgeleitet werden.

Im unmittelbaren Zusammenhang zu den Anforderungen, denen das Unternehmen unterliegt, sind auch die Anforderungen an die MitarbeiterInnen zu sehen, da diese die ausführenden Organe sind, die gewährleisten müssen, dass das Unternehmen den Anforderungen standhält.

Daher ist der erste Schritt im Bereich Personalentwicklung der, ein oder auch mehrere Anforderungsprofile für verschiedene Tätigkeitsbereiche oder Stellen zu entwickeln.

Zur Entwicklung eines Anforderungsprofils können verschiedene Verfahren zum Einsatz kommen.

4 Verfahren

In diesem Handlungsleitfaden werden zwei Instrumente vorgestellt, mit denen im Rahmen des Verbundprojektes „Ressourcenorientierte Kompetenzentwicklung für ältere ArbeitnehmerInnen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit“ gute Erfahrungen gesammelt wurden: Das KODE[®]X und KODE[®]-Verfahren.



4.1 Das KODE[®]X –Verfahren

KODE[®]X verfolgt vor allem folgende Ziele (Heyse, Erpenbeck, Max, 2000):

- Ermittlung organisationsspezifischer Kompetenzanforderungen von strategischer Bedeutung und deren Übersetzung in personenspezifische Kompetenzanforderungen
- Ableitung von tätigkeits- bzw. aufgabenspezifischen Kompetenzanforderungen
- Diagnose personenspezifischer Kompetenzpotenziale und Kompetenzausprägungen und deren perspektivische Nutzung
- Differenzierte Anregungen zur selbstorganisierten Kompetenzentwicklung.

Um Kompetenzen weiterzuentwickeln, zu variieren und zu kombinieren ist die Fähigkeit zum kontinuierlichen Lernen bedeutsam. KODE[®]X will das unterstützen. Das KODE[®]X -System stellt dazu ContextModule, KernModule sowie AktionsModule für betrieblich organisierte als auch selbstorganisierte Weiterbildungsmaßnahmen auf den Ebenen Mitarbeiter sowie Führungskräfte zur Verfügung.

Insbesondere bei der Personalarbeit in Veränderungsprozessen können Impulse in folgenden Richtungen gegeben werden:

- Unterstützung einer differenzierten Personalplanung und –Entwicklung, Forcierung einer umfassenden Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und der Führungskräfte
- Erarbeitung längerfristiger Perspektiven für High Potentials und andere Leistungsträger
- Stärkung der Teameffizienz
- Förderung der selbstgesteuerten und selbstorganisierten Weiterbildung, gezielte Unterstützung beim Erweitern des impliziten Wissens.



Bedarfsgerechte und vorausschauende Weiterbildungsplanung, Unterlaufen der „Weiterbildung auf Vorrat und per Masse“

- Übernahme erweiterter Verantwortung durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterbeziehungs-Management
- Unterstützung einer bewussteren und qualitativ verbesserten Führungsarbeit, Förderung der Führungssicherheit
- Impulse und neue Sichtweisen für die betrieblich – berufliche Weiterbildung, insbesondere durch
 - die konsequente Orientierung auf Kompetenzentwicklung und Stärkenförderung
 - die Differenzierung in 64 empirisch abgesicherte Teilkompetenzen und somit auch 64 „Wirkungsfenster“ für eine handlungsorientierte, praxisbezogenen Weiterbildung
 - 64 Selbsttrainingsprogramme für Mitarbeiter, als „Modulare Informations- und Trainingsprogramme“ (MIT), im „Handbuch Kompetenztraining“
zusammengefasst. Sie werden auf Grund ihrer Kürze und Prägnanz (á 3-8 Seiten Text) sowie ihrer klaren Handlungsorientierung (abgestimmte Übungsempfehlungen; Erfahrungstransfer; Selbstverträge; Empfehlung weiterführender Literatur, Videos, unternehmensinterner und –externer Seminare...) stark nachgefragt und bilden für Führungskräfte sehr gute Coachinginstrumente
 - Ergänzung der organisierten Weiterbildung und der Vermittlung formellen Wissens durch neue Formen selbstgesteuerten und selbstorganisierten, informellen Lernens.



KODE[®]X orientiert nicht auf irgendwelche starren skills, Bedingungen und Maßnahmen, sondern auf die *just-in-time*-Erfassung und *Entwicklung* von Kompetenzen. Das KODE[®]X -System ist Kompass und Instrumentenkasten für die Praxisimplementierung und modellierbar im Rahmen der Anpassung an die spezifischen Unternehmensziele, Strategien, kulturellen Werte und Akteure. Es führt zu differenzierten und handelbaren Kompetenzprofilen und hilft beim Aufspüren „versteckter“ Potenzialreserven bei den eigenen Mitarbeitern.

Im Mittelpunkt stehen Kompetenzprofile (Soll/ Ist) und die Ermittlung zukunfts-trächtiger Kompetenzpotenziale. In der Praxis gibt es drei unterschiedliche Ansätze zur Entwicklung von Kompetenzprofilen:

- den forschungsbasierten Ansatz (*research-based competency approach*), zum Beispiel mittels kompetenzbiografischer und vergleichender Untersuchungen
- den strategiebasierten Ansatz (*strategy-based competency approach*), zum Beispiel über konsequente Ableitungen aus der Unternehmensstrategie und Konzentration auf besonders wichtige Zielgruppen
- den (kultur-) wertbasierten Ansatz (*value-based competency approach*), zum Beispiel über Visions-, Missions-, Wertediskussionen.

In einem Qualitätshandbuch sollen die Anforderungen ausführlich beschrieben werden. Sie sind somit transparent und jederzeit erneut verwendbar.

Sind die Anforderungen, die ein(e) ArbeitnehmerIn heute und in den nächsten Jahren erfüllen muss identifiziert worden, soll eine Überprüfung stattfinden, ob diese den Anforderungen gerecht werden.

Diese Überprüfung kann mit dem KODE[®]-Verfahren erfolgen.

Das KODE[®]- (**K**ompetenz-**D**iagnose und -**E**ntwicklung) und KODE[®]X -System bauen auf dem gleichen theoretischen Kompetenzmodell auf und sind entsprechend miteinander verzahnt.



4.2 Das KODE®-Verfahren

KODE® ist ein Analyseinstrument, das

- Kompetenzen besonders bei der Bewältigung von neuen, nicht routinemäßigen Aufgaben misst
- Erkenntnisse der Selbstorganisationstheorie berücksichtigt
- nicht bei der Kompetenzfeststellung stehen bleibt, sondern auch eine individuelle Kompetenzentwicklung anschließt
- Personen, Teams und Organisationen unter einem gemeinsamen Blickwinkel zu analysieren und zu beraten erlaubt.

Die Ergebnisse lassen sich mit dem Anforderungsprofil optimal vergleichen.

Auf Basis dieses Vergleichs, kann festgestellt werden, welche(r) ArbeitnehmerIn bereits jetzt die zukünftigen Anforderungen erfüllt und bei wem dies noch nicht in geeigneter Weise der Fall ist.

Mit dem KODE® werden vier Kompetenzdimensionen gemessen:

1. Personale Kompetenz (P)

Personale Kompetenzen sind Dispositionen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. Selbsteinschätzungen vorzunehmen, produktive Einstellungen, Wertvorstellungen, Motive und Deutungen zu entwickeln, Motivationen und Leistungsvorsätze auf allen Ebenen zu entfalten und im Rahmen der Arbeit und anderer Tätigkeiten Kreativität zu entwickeln und zu lernen.

2. Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)

Dies sind Dispositionen, gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln d.h. Initiativen und Umsetzungsanstrengungen von Individuen, Teams und Unternehmen/ Organisationen zu aktivieren und in die Bewältigung von Vorhaben zu integrieren.

3. Fach- und Methodenkompetenz (F)

Dabei handelt es sich um Dispositionen, gedanklich–methodisch selbstorganisiert zu handeln, d.h. einerseits, mit fachlichen Kenntnissen



und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, andererseits, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und von daher das gedankliche Vorgehen zu strukturieren.

4. Sozial-kommunikative Kompetenz (S)

Das sind Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich als Individuum, Team oder Unternehmen bzw. Organisation mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich beziehungsorientiert zu verhalten, um gemeinsam neue Pläne und Ziele zu entwickeln



Abb. 2: Übersicht zu den 4 Grundkompetenzen (Erpenbeck & Heyse, 2000)

Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



Durch die Kombination der Grundkompetenzen und Zuordnung von Teilkompetenzen, ist der KODEX-Kompetenzatlas generiert worden. Durch entsprechende Kombinationen sind insgesamt 64 Teilkompetenzen abgeleitet worden.

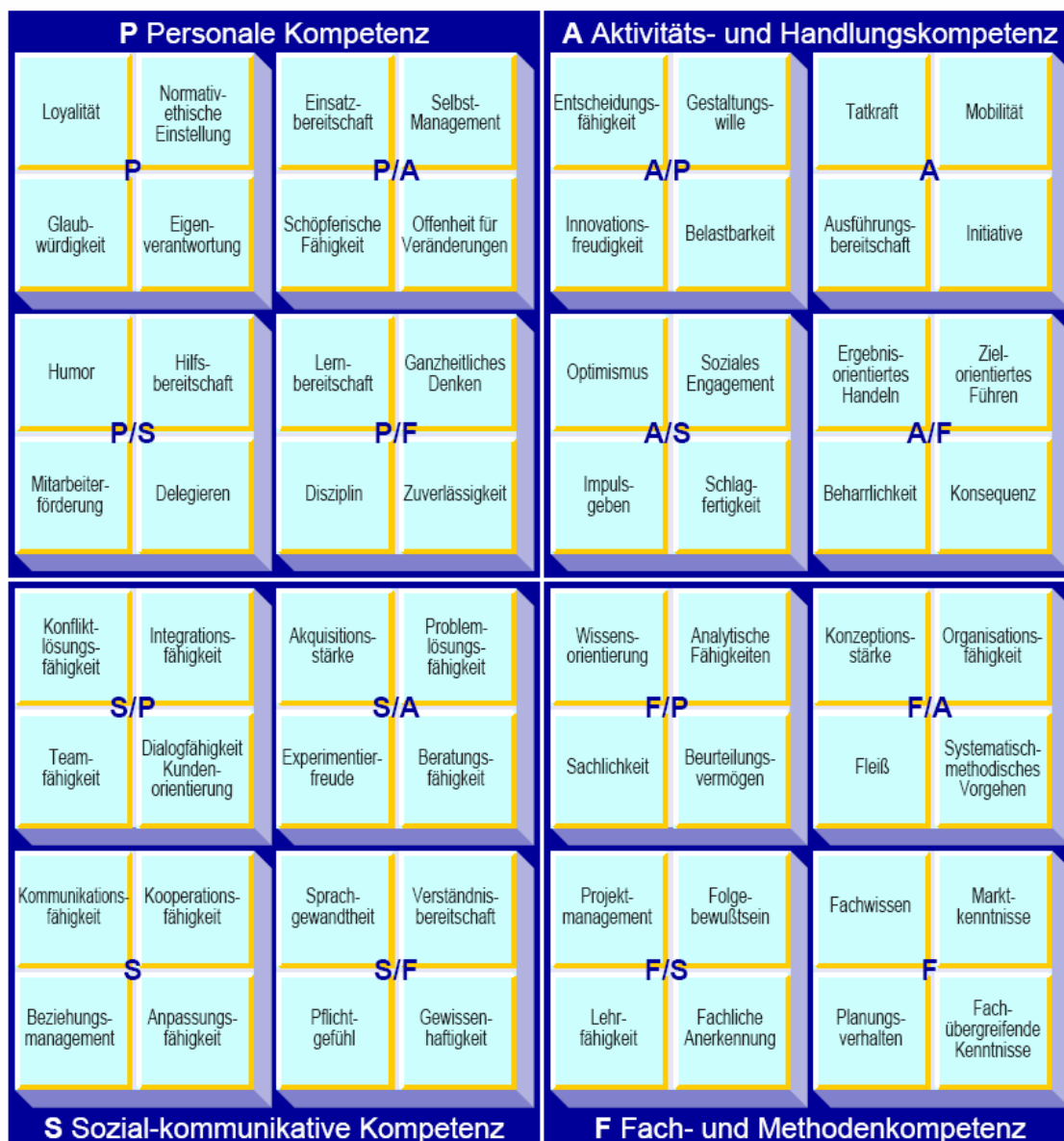


Abb. 3: KODE[®]X-Kompetenzatlas (Erpenbeck, Heyse, Max, 2000)



Zu allen 64 Teilkompetenzen bestehen ausführliche Definitionen und Beschreibungen von Verhaltensankern. Außerdem existiert zu jeder Teilkompetenz eine Selbsttrainingseinheit, mit deren Hilfe erste Schritte zur Kompetenzentwicklung möglich sind.

4.3 Anforderungsanalyse

Zur Generierung von Anforderungsprofilen ist es sinnvoll nicht mehr als 16 Anforderungsdimensionen (Teilkompetenzen) aus dem KODE[®]X-Kompetenzatlas auszuwählen.

Ein Anforderungsprofil wird in der Regel im Rahmen eines Workshops generiert, in dem folgende Aspekte reflektiert werden sollten:

- aktuelle Situation des Unternehmens
- Veränderungsbedarf
- Leitlinien
- Festlegung der Ebenen auf denen Veränderungen stattfinden werden/ sollen
- Ableitung: wie viele Anforderungsprofile, auf welchen Ebenen im Gesamtunternehmen relevant sind
- Vereinbarung der Ausprägungsintensität, die jede Dimension aufweisen soll.

Zur Unterstützung bei der Generierung der Anforderungsprofile kann im Rahmen des Workshops auch der KODE[®]X-Fragebogen eingesetzt werden, den Sie im Anhang finden.

TIPP: Aus ökonomischen Gründen ist es empfehlenswert übergreifende Jobgruppen für das gesamte Unternehmen zu bilden.

Hierbei haben sich folgende Kategorien bewährt:

1. Führungskräfte mit Kundenkontakt
2. Führungskräfte ohne Kundenkontakt
3. MitarbeiterInnen mit Kundenkontakt
4. MitarbeiterInnen ohne Kundenkontakt

Anbei finden Sie ein Beispiel für ein solches Anforderungsprofil, wie es im Rahmen des Verbundprojektes „Ressourcenorientierte Kompetenzentwicklung für ältere ArbeitnehmerInnen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit“ entwickelt worden ist. Pro Anforderungsprofil sind 16 Dimensionen ausgewählt worden. Die Markierung in orange gibt die erwünschte Ausprägungsintensität an, die von den Mitarbeitern der jeweiligen Jobgruppe erwartet wird.

| Anforderungsdimension | 1 weniger | 2 teilweise | 3 ausgeprägt | 4 deutlich ausgeprägt | 5 stark ausgeprägt | 6 sehr stark ausgeprägt | 7 übermäßig ausgeprägt |
|----------------------------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| 1. Analytische Fähigkeiten | | | | | | | |
| 2. Ausführungsbereitschaft | | | | | | | |
| 3. Delegieren | | | | | | | |
| 4. Dialogfähigkeit | | | | | | | |
| 5. Disziplin | | | | | | | |
| 6. Einsatzbereitschaft | | | | | | | |
| 7. Ergebnis orientiertes Handeln | | | | | | | |
| 8. Fachliche Anerkennung | | | | | | | |
| 9. Glaubwürdigkeit | | | | | | | |
| 10. Impuls geben | | | | | | | |
| 11. Initiative | | | | | | | |
| 12. Kommunikationsfähigkeit | | | | | | | |
| 13. Kooperationsfähigkeit | | | | | | | |
| 14. Mitarbeiterförderung | | | | | | | |
| 15. Offenheit für Veränderung | | | | | | | |
| 16. Zielorientiertes Führen | | | | | | | |

Abb.4: Anforderungsprofil für Führungskräfte mit Kundenkontakt bei Reitz Ventilatoren

Ob die Führungskräfte und MitarbeiterInnen mit dem Anforderungsprofil übereinstimmen, kann mit Hilfe des KODE®-Fragebogens überprüft werden. Die Ergebnisse, die jede/r TeilnehmerIn

Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



erzielt, können in das Anforderungsprofil eingelesen werden und entsprechend abgeglichen werden (SOLL-IST-Abgleich).

Bei Abweichungen lassen sich passgenaue Qualifizierungsempfehlungen ableiten, um diesen zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.

| Anforderungsdimension | 1 weniger | 2 teilweise | 3 ausgeprägt | 4 deutlich ausgeprägt | 5 stark ausgeprägt | 6 sehr stark ausgeprägt | 7 Übermäßig ausgeprägt |
|----------------------------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| 1. Analytische Fähigkeiten | | | | | | | |
| 2. Ausführungsbereitschaft | | | | | | | • |
| 3. Disziplin | | | | | | | |
| 4. Delegieren | | | • | | | | |
| 5. Einsatzbereitschaft | | | | | | | |
| 6. Ergebnis orientiertes Handeln | | | | | | | • |
| 7. Fachliche Anerkennung | | | | | | | |
| 8. Gestaltungswille | | | | | | | |
| 9. Impuls geben | | | | | | | |
| 10. Initiative | | | | | | | • |
| 11. Integrationsfähigkeit | | | • | | | | |
| 12. Kooperationsfähigkeit | | | • | | | | |
| 13. Mitarbeiterförderung | | | • | | | | |
| 14. Offenheit für Veränderung | | | | | | | |
| 15. Problemlösungsfähigkeit | | | | | | | |
| 16. Zuverlässigkeit | | | | | | | |

Abb. 5 Beispiel für einen SOLL-IST-Abgleich

Die Führungskraft aus diesem Beispiel würde demnach Selbsttrainingseinheiten zu den Dimensionen Delegieren und Mitarbeiterförderung erhalten, da ihr persönliches Ergebnis im Vergleich zum Anforderungsprofil zu schwach ausgeprägt ist.

Da wir hier außerdem zwei Dimensionen im übertriebenen Ausprägungsbereich vorliegen haben, die sich auf die Aktivitäts- und Handlungskompetenz beziehen, kann davon ausgegangen werden, dass sie manchmal übereifrig vorgeht und sich zu viel auf einmal vornimmt. Weiterhin kann es passieren, dass sie andere überfordert. Die Empfehlung, die man für diese Führungskraft ableiten würde wäre, sich mehr auf die Mitarbeiter einzustellen und klarere Prioritäten zu setzen.



5 Kompetenzentwicklung

Auf Basis dieser Informationen lassen sich dann im weiteren Verlauf passgenaue Qualifizierungsprogramme aufsetzen. Da die Kompetenzprofile der Einzelnen bekannt sind, könne diejenigen mit ähnlichem Entwicklungsbedarf zu Seminargruppen zusammengefasst werden.

Dies kann einerseits als Inhouse-Schulung durchgeführt werden, andererseits besteht auch die Möglichkeit MitarbeiterInnen bei einem offenen Angebot eines Weiterbildungsanbieters zu diesem Thema anzumelden, wenn nicht genug TeilnehmerInnen für eine Inhouse-Gruppe zusammen kommen.

Damit die gelernten Inhalte im Alltag auch wirklich angewendet und vertieft werden, sollte sich idealerweise nach dem Seminarbesuch ein Coaching anschließen.

Hierbei gibt es wieder zwei Möglichkeiten: Zum einen kann ein externer Coach eingesetzt werden, zum anderen kann die Führungskraft als interner Coach fungieren.

Bei der ersten Variante bietet es sich an, dass das Coaching von der Person übernommen wird, die auch die Reflexionsgespräche mit den MitarbeiterInnen geführt hat.

Bei der zweiten Variante sollten die Führungskräfte auf die neue Aufgabe entsprechend vorbereitet werden – z.B. durch ein Train-the-Trainer-Modul „Die Führungskraft als Coach“.

Im Rahmen des Coachings kann außerdem sehr gut mit den Selbsttrainingseinheiten gearbeitet werden. Wenn die MitarbeiterInnen Übungen, die im Rahmen der Trainingseinheiten vorgeschlagen werden, durchgeführt haben, können diese beim Coaching im Zusammenhang mit Anwendungsfeldern im Unternehmen besprochen werden.

Qualifizierungen sollten sich aber nicht nur auf die Führungskräfte und MitarbeiterInnen, sondern auch auf die Geschäftsführung beziehen, da diese idealerweise mit gutem Vorbild vorangehen sollten. Auch diese sollte sich entsprechend mit dem Konzept des ressourcenorientierten Führungsstils beschäftigen

Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.



und den eigenen entsprechend reflektieren. Weiterhin sollte die Geschäftsführung in die Planung weiterer Qualifizierungsinhalte mit eingebunden werden.

Kriterien, die sich im Rahmen des Verbundprojektes bei Qualifizierungen als entschieden herauskristallisiert haben, sind folgende:

- Lernfähigkeit und –willigkeit
- Aktivitätspotenzial
- Identifikation mit den Unternehmenszielen
- Beziehungsmanagement.

Außerdem sollte die besondere Problematik berücksichtigt werden, wenn junge Nachwuchsführungskräfte ältere MitarbeiterInnen führen sollen. Schwerpunkte, die sich zur Vorbereitung auf diese Herausforderung eignen sind:

- Arbeit mit Selbsttrainingseinheiten in Bezug auf Kommunikationsverhalten, Feedbackverhalten, normativ-ethische Einstellung und Nachhaltigkeit von Aktivitäten
- Inhouse-Schulungsmaßnahmen mit dem Schwerpunkt auf Projektmanagement, Teamleitung und systematisches Handeln
- Zentral: das Erfahrungswissen der älteren MitarbeiterInnen wertschätzend zur Kenntnis nehmen und zu nutzen.

Fokus bei der Entwicklung sollte es für jede Nachwuchsführungskraft sein, zu lernen, wie eine Akzeptanz der eigenen Person, auch von älteren MitarbeiterInnen erreicht werden kann. Dies geht in der Regel mit der Akzeptanz und Wertschätzung der anderen einher.

5.1 Teamentwicklung

Neben der individuellen Weiterentwicklung ist in der Regel in jedem Unternehmen auch die Entwicklung von Teams eine Herausforderung.

Team (v. altengl.: *team* Familie, Gespann, Nachkommenschaft) bezeichnet einen Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe bzw. zur Erreichung eines bestimmten Zieles (www.wikipedia.de).

Im Unternehmen bilden in der Regel die Abteilungen jeweils ein Team. Teilweise werden spezielle Projektteams gebildet, bei denen Vertreter verschiedener Abteilungen zusammenarbeiten.

Auf Basis der individuellen Kompetenzprofile lassen sich auch Teamprofile generieren. Diese können sich auf bestehende Teams oder neu zu bildende Teams beziehen.

Man erhält das Kompetenzprofil eines Teams, indem die KODE[®]-Ergebnisse der Teammitglieder gemittelt werden.

| | Personale Kompetenz | Aktivitäts- und Handlungs-kompetenz | Fach- und Methoden-kompetenz | Sozial-kommuni-kative Kompetenz |
|-----------|---------------------|-------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| günstig | 29 | 32 | 32 | 26 |
| ungünstig | 30 | 26 | 37 | 27 |

Abb. 6: Gemittelttes Profil für die Abteilung AV bei Reitz Ventilatoren

In der Tabelle sind die gemittelten Ausprägungen für die Basiskompetenzbereiche unter günstigen und ungünstigen Bedingungen dargestellt.

Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



Die Farben der Felder haben folgende Bedeutung:

- Gelb: schwache Ausprägung
- Grün: mittlere Ausprägung
- Rot: hohe Ausprägung
- Lila: übertriebene Ausprägung

Liegen alle Kompetenzausprägungen im „grünen“, also durchschnittlichen Ausprägungsbereich, spricht dies für ein ausgewogenes Team.

Im Beispiel bringt die Abteilung AV offensichtlich in allen Grundkompetenzbereichen Potenzial mit und die Mitarbeiter müssten sich weitgehend gut ergänzen. Einigkeit scheint dahingehend zu herrschen, dass bei Schwierigkeiten noch genauer und systematischer gearbeitet wird, da die Fach- und Methodenkompetenz steigt.

Schulungsbedarf wäre in diesem Falle das Team betreffend nicht gegeben.

Auf eine andere Ableitung bezieht sich das folgende Teamprofil:

| | Personale Kompetenz | Aktivitäts- und Handlungs-kompetenz | Fach- und Methoden-kompetenz | Sozial-kommunikative Kompetenz |
|-----------|---------------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| günstig | 28 | 28 | 30 | 34 |
| ungünstig | 30 | 22 | 35 | 33 |

Abb. 7: Gemitteltes Profil für die Abteilung E

Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.



Die Abteilung E scheint unter günstigen Bedingungen über ein ausgewogenes Kompetenzprofil zu verfügen, unter Stress jedoch verlangsamt zu reagieren, da die Aktivitäts- und Handlungskompetenz reduziert wird und möglicherweise zu viel Wert auf Details und die Diskussion dieser gelegt wird, da die Fach- und Methodenkompetenz steigt.

Die entsprechende Empfehlung läge darin, ein ausgewogeneres Verhältnis von Risiko- und Sicherheitsstreben zu etablieren.

Abgesehen davon, dass aus den gemittelten Kompetenzprofilen der wahrscheinliche Performingstatus des Teams abgeleitet werden kann, lassen sich durch Betrachtung der individuellen Profile der MitarbeiterInnen, die einem Team zugeordnet werden, auch Ableitungen hinsichtlich ihres Rollenverhaltens im Team treffen.

Auf dieser Basis können weitere Überlegungen hinsichtlich möglicher Konfliktpotenziale angestellt werden.

Zu Konflikten kann es insbesondere dann kommen, wenn zwei oder mehr Teammitglieder eine potenziell führende Rolle einnehmen wollen (Rollenkonflikt) oder wenn allen eine mindestens durchschnittliche Ausprägung bei der sozial-kommunikativen Kompetenz fehlt.

Konsequenzen können folgende sein:

- die Teammitglieder werden durch ein Teamtraining mit den Konfliktpotenzialen konfrontiert und man bearbeitet diese im Rahmen des Trainings
- die Teammitglieder werden entsprechend ihrer Kompetenzprofile zusammengesetzt, wobei darauf geachtet wird, dass sich die Kompetenzprofile ergänzen (komplementär sind). Der Großteil der Teammitglieder sollte dabei über eine mindestens durchschnittlich ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenz verfügen.



5.2 Status Quo: Die älteren MitarbeiterInnen

Zunächst muss darauf hingewiesen werden, dass es den/die ältere(n) MitarbeiterIn nicht gibt. Selbst bezüglich des Alters, ab wann dieser Status beginnt, bestehen erhebliche Unterschiede.

Für manche beginnt der Status ab 50 Jahren aufwärts, für andere gelten bereits über 40jährige zur Zielgruppe gehörig, da die meisten ab diesem Alter weniger in Weiterbildung investieren.

Gängige Stereotype wie geringere Belastbarkeit, geringere Flexibilität und geringere Innovationskraft scheinen neueren Untersuchungen zufolge nicht haltbar zu sein. Im Gegenteil, in einer Studie von Friederichs (2001) wurde ermittelt, dass ältere Manager ihre Mitarbeiter effektiver motivieren als jüngere. Sie erzielen eine höhere Produktivität und fördern intensiver Frauen. Weiterhin sollen sie regelmäßiger und nachhaltiger Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche durchführen.

5.3 Negative Erfahrungen mit älteren ArbeitnehmerInnen und ihre Ursachen

Häufig sollen ältere Mitarbeiter durch geringere Motivation und Dienst nach Vorschrift auffallen. Dies sei aber darauf zurückzuführen, so eine These, dass ihnen nicht genug Weiterentwicklungsmöglichkeiten geboten werden und sie aufgrund negativer Erfahrungen im Unternehmen an Motivation eingebüßt hätten. Zu negativen Erfahrungen zählt z.B., wenn Vorschläge zur Verbesserung von Organisationsabläufen regelmäßig abgelehnt werden, so dass irgendwann ein Zustand der Resignation eintritt.

Hier kann und soll eine gezielte Wertschätzung und Einbeziehung Älterer Abhilfe schaffen.

Richtig ist, dass manche physiologischen Funktionen wie Muskelkraft, Sehschärfe oder Hörvermögen zwar mit zunehmendem Alter abnehmen, dies lassen sich jedoch mit ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung kompensieren. Andere Kompetenzen nehmen hingegen zu, wie ganzheitliches Überblicken eines Arbeitsgebietes, Denken in Zusammenhängen, situationsadäquates



Handeln oder Urteilsfähigkeit. Hieraus kann abgeleitet werden, dass nicht das Niveau der Leistungen allgemein abnimmt, sondern dass sich das Leistungsspektrum wandelt.

5.4 Besondere Aspekte bei der Entwicklung älterer MitarbeiterInnen

Abgesehen davon, dass sich im Rahmen des Verbundprojektes eine eher geringer ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenz (von Ausnahmen abgesehen) bei den älteren MitarbeiterInnen zeigte, wurde auch nach der Durchführung der Teamtrainings festgestellt, dass die älteren Führungskräfte vor allem mit der Umstellung von autoritärem Anweisen auf kooperatives Beteiligen besondere Probleme hatten. Sie waren die autoritäre Art der Führung über eine lange Zeit hinweg gewöhnt und mussten sich erst mit einem neuen Führungsstil vertraut machen.

Die Schwierigkeiten bestanden aber auch in der anderen Richtung: Sie waren durch den größeren Handlungsspielraum, den sie von Seiten der Geschäftsführung erhalten hatten, verunsichert und mussten sich mit der Ausweitung der eigenen Grenzen erst vertraut machen, um die neuen Anforderungen angemessen ausfüllen zu können.

Wichtig ist an dieser Stelle, dass die Geschäftsführung den Anspruch, den sie an die Führungskräfte stellt, auch selbst vorlebt und damit als Vorbild fungieren kann, das Orientierung gibt.

Möchte man eine nachhaltige Änderung des Führungsstils sicherstellen, ist eine kontinuierliche Begleitung der Führungskräfte durch Coaching wichtig. Es empfiehlt sich, ca. alle 6 – 8 Wochen ein Kleingruppencoaching durchzuführen, bei dem alle Betroffenen ihre gemachten Erfahrungen im Hinblick auf die eigene Führungsleistung gemeinsam reflektieren. Dies sollte über den Zeitraum von einem Jahr konsequent durchgeführt werden.

Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.



Im Rahmen des Verbundprojektes ist zur Sicherung der Wissensbewahrung, des Wissenstransfers und der Wissensnutzung ein Mentoringsystem eingeführt worden: Jeder/m älteren MitarbeiterIn ist eine Nachwuchskraft zugeordnet worden, die er/sie als Pate betreuen soll und die in die, für die eigene Tätigkeit wesentlichen Wissens- und Handlungsaspekte, eingeführt werden soll.

„Die Ursprünge des Mentoring liegen in der griechischen Mythologie. Odysseus übergab seinen Sohn Telemachos in die Obhut eines Gelehrten und Lebenserfahrenen, der diesen Jungen erzog, unterrichtete und in die Gesellschaft einführte. Dieser Gelehrte hieß Mentor. Der Begriff Mentor wurde damit zum Synonym für einen allgemein geachteten und gebildeten Menschen, der für einen jüngeren und weniger erfahrenen Menschen als verantwortungsbewussten Ratgeber fungiert. Das Prinzip wurde in den „Old-Boys-Networks“ aufgegriffen, um ausgewählten jungen Männern das Hineinwachsen in eine immer komplexer werdende Arbeitswelt zu erleichtern“. (Tigges-Mettenmeier, 2007).

Das Mentoring- oder Patensystem sollte formalisiert und verbindlich in die Unternehmensprozesse eingebunden – quasi institutionalisiert werden. Es sollte hierbei analog zu den Coachingprozessen ein Austausch alle 6 – 8 Wochen zwischen Mentor und Mentee stattfinden.

Neben der Vermittlung von Fachwissen, ist im Mentoring auch die Weitergabe von Erfahrungen und informellen Hinweisen entscheidend, die den Nachwuchskräften z.B. bei Konfliktfällen hilfreich sein können.

Abgesehen von Mentoringprogrammen ist ggf. auch die Einführung einer Datenbanklösung zur Einführung von Wissensmanagement in ein Unternehmen sinnvoll.

Damit kann dann eine Art Reportingsystem erstellt werden, das folgende Informationen beinhalten sollte:

Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.



- Geplante Maßnahmen
- Durchgeführte Maßnahmen
- Bewertung der Maßnahmen durch die TeilnehmerInnen
- Bewertung des Lernerfolges durch den Vorgesetzten
- Sicherung des langfristigen Lerntransfers.

Dieses Reportingsystem kann der Geschäftsführung zum einen als Erfolgskontrolle zum anderen aber auch als Managementinformationssystem dienen. Damit wird die Geschäftsführung in die Lage versetzt, alle weiteren Aktivitäten angemessen zu steuern und zu evaluieren. Außerdem bietet es eine gute Grundlage zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse.

6 Altersstrukturanalyse

Im Rahmen des Verbundprojektes wurde folgendes schrittweise Vorgehen zur Alterstrukturplanung entwickelt:

- Bestandsaufnahme der demografischen Entwicklung der Mitarbeiterstruktur in den nächsten 15 Jahren
- Feststellung, welche Mitarbeiter innerhalb dieses Zeitfensters in den Ruhestand gehen werden
- Analyse welche davon Leistungs- und Know-how-Träger sind
- Identifikation von geeigneten Führungsnachwuchskräften
- Überführung der Know-how-Träger und der potenziellen Führungsnachwuchskräfte in ein Mentoringprogramm
- Begleitende Entwicklungsplanung für die Nachwuchsführungskräfte.

Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.



7 Austausch mit anderen Unternehmen

Im Rahmen des Projektes wurde deutlich, dass ein kontinuierlicher Erfahrungs- und Informationsaustausch innerhalb und zwischen den Unternehmen von allen Beteiligten als gewinnbringend eingeschätzt wird.

Insbesondere wenn Veränderungsprozesse anstehen, geht dies zunächst mit Unsicherheiten einher. Nutzt man die Gelegenheit zu einem Austausch mit anderen Unternehmern oder Geschäftsführern, kann dies zur eigenen Orientierung hilfreich sein.

Auch wenn man nicht in einem offiziellen Projekt involviert ist, ist dies möglich durch die Nutzung vielfältiger Angebote, die die FHM kontinuierlich und teilweise kostenlos anbietet, wie z.B. Unternehmerworkshops oder Fachtagungen.



8 Literatur

Buck, H. (2004): Notwendigkeit eines Miteinanders der Generationen. In: Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.

Erpenbeck, J.; Heyse, V.; Max, H.G. (2000): Das KODE@X - System. Regensburg/Lakeland.

Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L. (Hrg.) (2003): Handbuch Kompetenzentwicklung. Schäfer – Poeschel, Stuttgart.

Friederichs, P. & Althausen, U. (2001): Personalentwicklung in der Globalisierung. Neuwied.

Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Michel, L. P. (2002): Lernkulturen der Zukunft. WAXMANN Verlag, Münster/New York/ München/ Berlin.

Heyse, V.; Erpenbeck, J. (2004): Kompetenztraining. Schäfer – Poeschel, Stuttgart.

Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1999): Wissensmanagement. Wie Unternehmen ihre wertvollste Reserve optimal nutzen. 3.Aufl., Frankfurt am Main, Wiesbaden.

Sonntag, K.-H., Scharper, N. & Friebe, J. (2005): Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen. In: Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Edition Quem, Bd. 18, WAXMANN Verlag, Münster/New York/ München/ Berlin. 2005

Tigges-Mettenmeier, B. (2007):

Mentoring für den Mittelstand - am Beispiel eines gemeinsamen Projektes von Unternehmen in OWL für ihre karriereorientierten weiblichen Nachwuchskräfte. In: Wer aktiv führt gewinnt – Best Practice für den Mittelstand. FHM-Verlag, Bielefeld (im Druck).

9 Anhang



Kompetenzanforderungen und Bedeutsamkeit



Bedeutsamkeit
heute und in den
nächsten Jahren:



Anforderungen:

Auswahl
max. 16

| | weniger wichtig | teilweise wichtig | ziemlich wichtig | deutlich wichtig | sehr wichtig | äußerst wichtig | Auswahl |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Akquisitionsstärke | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Analytische Fähigkeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Anpassungsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ausführungsbereitschaft | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Beharrlichkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Belastbarkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Beratungsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Beurteilungsvermögen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Beziehungsmanagement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Delegieren | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dialogfähigkeit/Kundenorientierung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Disziplin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eigenverantwortung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Einsatzbereitschaft | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entscheidungsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ergebnisorientiertes Handeln | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Experimentierfreude | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fachliche Anerkennung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fachübergreifende Kenntnisse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fachwissen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fleiß | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Folgebewußtsein | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ganzheitliches Denken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestaltungswille | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gewissenhaftigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Glaubwürdigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hilfsbereitschaft | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Humor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Impulsgeben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Initiative | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Innovationsfreudigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Integrationsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Handlungsleitfaden PE

Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen



Kompetenzanforderungen und Bedeutsamkeit



Bedeutsamkeit
heute und in den
nächsten Jahren:

- weniger wichtig
- teilweise wichtig
- ziemlich wichtig
- deutlich wichtig
- sehr wichtig
- äußerst wichtig

Anforderungen:

Auswahl
max. 16

| | weniger wichtig | teilweise wichtig | ziemlich wichtig | deutlich wichtig | sehr wichtig | äußerst wichtig | Auswahl max. 16 |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Kommunikationsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Konfliktlösungsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Konsequenz | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Konzeptionsstärke | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kooperationsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lehrfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lernbereitschaft | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Loyalität | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marktkennntnisse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mitarbeiterförderung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mobilität | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Normativ-ethische Einstellung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Offenheit für Veränderungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Optimismus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Organisationsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pflichtgefühl | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Planungsverhalten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Problemlösungsfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Projektmanagement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sachlichkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Schlagfertigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Schöpferische Fähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Selbstmanagement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soziales Engagement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sprachgewandtheit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Systematisch-methodisches Vorgehen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tatkraft | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teamfähigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verständnisbereitschaft | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wissensorientierung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zielorientiertes Führen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zuverlässigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Informationszentrum
für selbstorganisiertes Lernen und
multimediale Kommunikation e.V.

KODEx - Checkliste

KX CheckAnford B-01-0600 © EHM 2000

Seite 2/2