

DemoKomp* - Kompetenzen älterer Führungskräfte

Ein Beratungsinstrument

Prof. Dr. Rolf Taubert

1. Das INQA-Projekt

„DemoKomp - Kompetenzen für den demographischen Wandel“

- **Die Auftraggeberin**
 - Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
- **Das Projekt**
 - „DemoKomp“ – Kompetenzen für den demographischen Wandel, kleineres Teilprojekt „Leistungs- und gesundheitsrelevante Kompetenzen älterer Führungskräfte“
 - Auftrag: Entwicklung eines
 - (1) Kompetenzmodells für ältere Führungskräfte und eines
 - (2) Beratungsinstrument

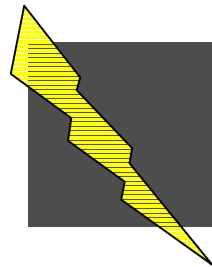
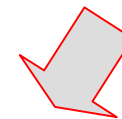
2. Ältere Führungskräfte – Risiken für Unternehmen?

Demographischer Wandel

- Veränderung der Altersstruktur in Unternehmen (auch bei Führungskräften)
- Folgerung für Personal- und Führungsmanagement (z.B. gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen, altersgerechte Fort- und Weiterbildung)

Rolle der Führungskraft

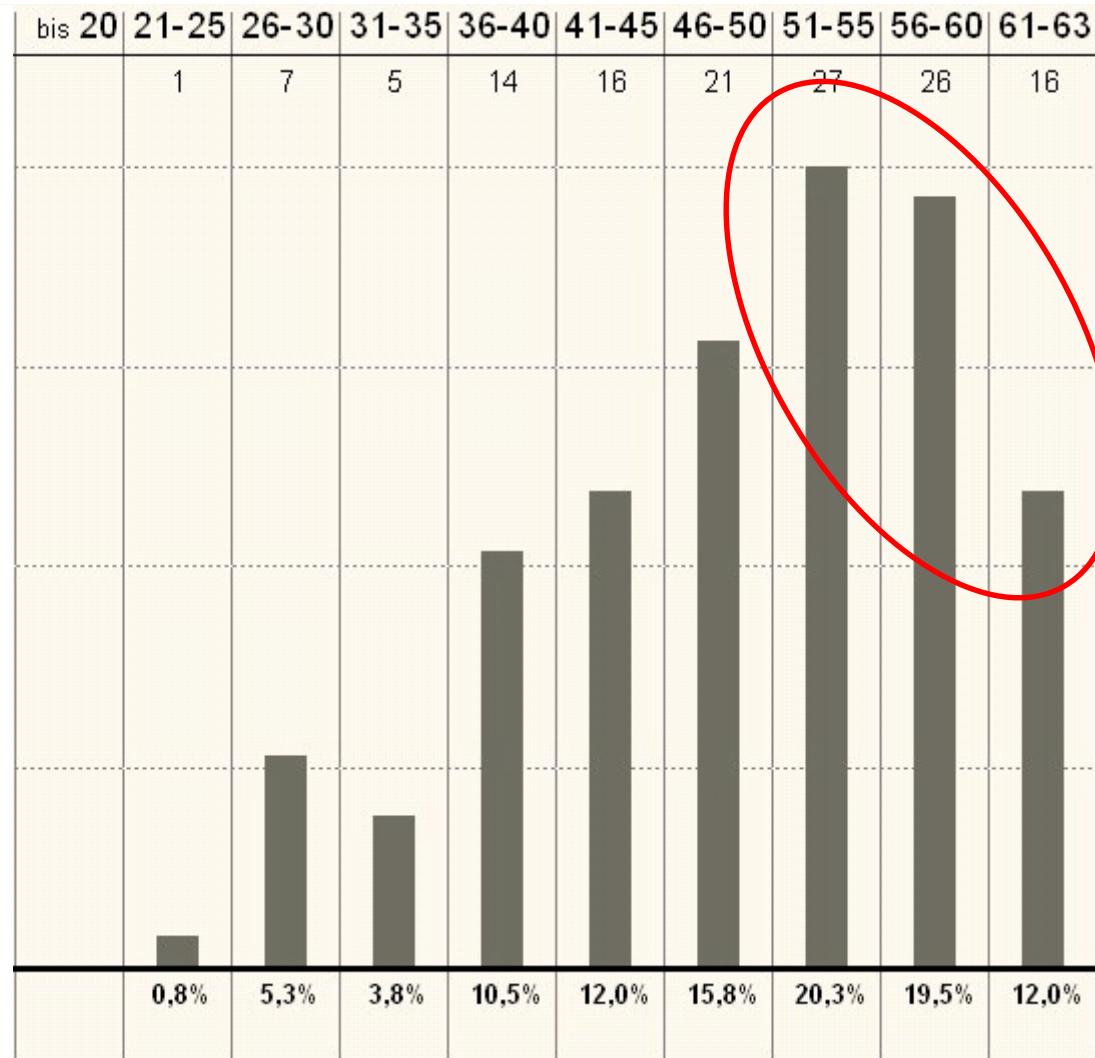
- Know-how-Träger
- Gestalter der Lebensumwelt von Mitarbeitern/innen
- Zentral für den Erfolg von Unternehmen



Ältere Führungskräfte – Risiken?

2. Ältere Führungskräfte – Risiken für Unternehmen?

Typische Altersverteilung bei Führungskräften – ein Beispiel



2. Ältere Führungskräfte – Risiken für Unternehmen?

Ältere Führungskräfte

Risiken für Unternehmen

- Know-how-Verlust in den Unternehmen (mangelndes Wissensmanagement)
- Fortschreitende „Vernichtung“ von hochqualifizierten Human Resources (Entqualifizierung)
- Qualifikation und Potenziale von älteren Erwerbsfähigen bleiben ungenutzt

3. Welche Ziele verfolgt DemoKomp?

1) Diagnose

**Fachliche und überfachliche Kompetenzen
älterer Führungskräfte aufzeigen**

2) Interventionen

**Personalentwicklungs- und
Gesundheitsförderungs-
maßnahmen ableiten**

**Stärken älterer Führungskräfte
gezielt einsetzen**

4. Konstruktionsprinzip „Kompetenzmodell älterer Führungskräfte“

1a

Literatur: altersbedingte
physiologische und
psychologische Veränderungen

Literatur: Tätigkeitsmerkmale
von Führungskräften

1b

Hypothesen: altersbedingte physiologische und psychologische
Veränderungen bei Führungskräften

2

Kompetenzmodell
Führungskräfte

Veränderung 1

...

Veränderung m

Kompetenz 1

-

+

+

Kompetenz 2

-

...

-

...

+

Kompetenz n

-

+

3

Kompetenzmodell älterer Führungskräfte

4. Hypothesen: altersbedingte physiologische und psychologische Veränderungen bei Führungskräften

Auszug

Merkmal ^[1]	Beschreibung	Empirische Befunde ^[1] --: deutliche Abnahme, ++: deutliche Zunahme					Hypothesen: Ausprägung bei älteren Führungskräften aufgrund von Tätigkeitsmerkmalen
		--	-	0	+	++	
Wahrnehmung	Aufnahme, Verarbeitung und Interpretation von Reizen	↓	↓	↓			unklar, keine spezifischen Hypothesen
Arbeitsgedächtnis	Kapazität: ca. 7-9 Einheiten, Speicherdauer: bis ca. 1 Min.	↓	↓	↓			unklar, keine spezifischen Hypothesen
Langzeitgedächtnis	Kapazität: unbegrenzt, Speicherdauer: lebenslang, Zugriff jedoch manchmal blockiert		↓	↓	↓	?	Erfahrungen sind eine zentrale Stärke älterer Führungskräfte, daher gut trainiert
Problemlösen	Auffinden eines vorher nicht bekannten Weges zu einem gewünschten Endzustand		↓	↓	?		Aufgrund der anderen Stärken hoch ausgeprägt
Soziale Kompetenzen	Befähigung, das eigene Verhalten und Gefühle selbst zu regulieren und sich im sozialen Raum zu platzieren		↓	↓	↓	?	Hohe Anforderung an Führungskräfte, daher sehr hohe Ausprägung
...	...						...

^[1] Buck, geändert nach Cattell (1971), Baltes (1993), Craik (2001), Baltes (1999), Ilmarinen (1999), Horn (1982), Wagner-Link (2001)

4. Kompetenzmodell älterer Führungskräfte: Ergebnis nach praktischer Erprobung

Kompetenzmodell älterer Führungskräfte

- **Führungskräfte-Kompetenzen**
(Aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen)
 - Planungskompetenz
 - Entscheidungskompetenz
 - Steuerungskompetenz
- **Sozial-kommunikative Kompetenzen**
 - Durchsetzungsfähigkeit
 - Teamfähigkeit
 - Konfliktlösungsfähigkeit
- **Personale Kompetenzen**
 - Leistungs- und Gestaltungsmotivation
 - Sensitivität (soziale Wahrnehmung)

4. Kompetenzmodell älterer Führungskräfte: Auszug

Führungskräfte-Kompetenzen

Planungskompetenz

Beschreibung der Kompetenz

Als Führungskraft müssen in ihrem Alltag häufig Lösungen für Probleme entwickeln. Dabei muss zunächst bestimmt werden, welches Problem zuerst zu lösen ist. Anschließend werden Zwischenziele festgelegt und regelmäßig überprüft usw.

Fragen:

- Welche Organisations- oder Planungstechniken nutzen Sie?
- Wie hat sich im Laufe Ihres bisherigen Berufslebens Ihre persönliche Zeitplanung und Arbeitsorganisation verändert?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie in Ihrem persönlichen Arbeitsstil?

Einschätzung

(1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“; ka = „keine Antwort“)

	1	2	3	4	5	Ka
Ich verfüge über effektive Techniken der Arbeitsorganisation (z.B. Zeitmanagement, Projektmanagementtechniken).	☐	☐	☐	☐	☐	
Es fällt mir leicht, Termine systematisch und auf angemessen lange Sicht zu planen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Es gelingt mir gut, mögliche Störfaktoren bei meiner Arbeitsplanung zu berücksichtigen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich habe immer einen guten Überblick über meinen eigenen Arbeitsprozess.	☐	☐	☐	☐	☐	

4. Kompetenzmodell älterer Führungskräfte: Auszug

Sozial-kommunikative Kompetenzen

Durchsetzungsfähigkeit

Beschreibung der Kompetenz

Durchsetzungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit, eigene Positionen und Interessen auch gegen den Widerstand anderer angemessen durchzusetzen.

Fragen

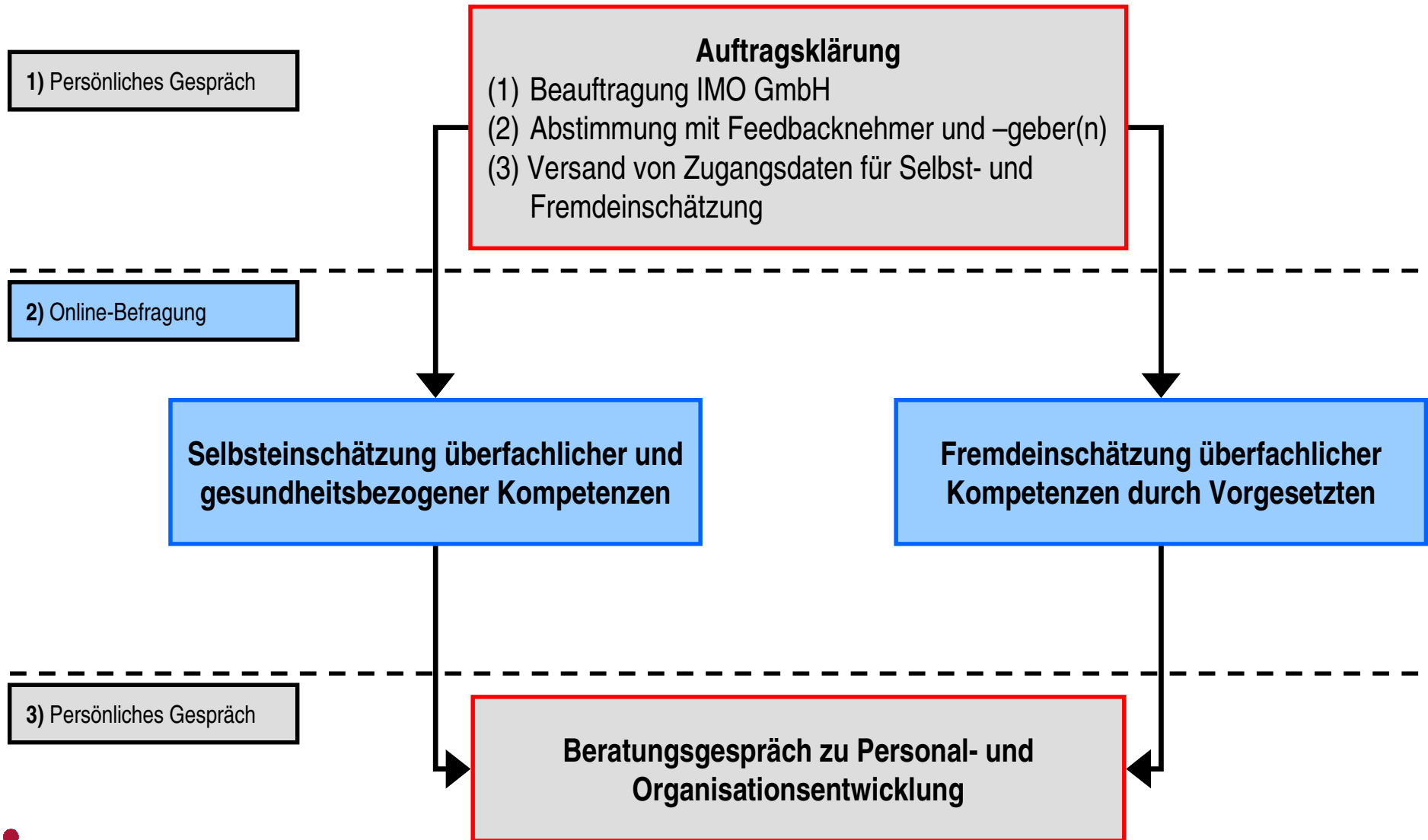
- Bitte erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie eine eigene Vorstellung gegen den deutlichen Widerstand Ihrer Mitarbeiter/innen durchsetzen mussten. Wie sind Sie vorgegangen, was genau haben Sie gemacht, um Ihre Ziele zu erreichen?
- Wie gelingt es Ihnen in einer solchen Situation, dass die Motivation Ihrer Mitarbeiter/innen nicht leidet?

Einschätzung

(1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“; ka = „keine Antwort“)

	1	2	3	4	5	ka
Ich verfolge meine eigenen Ziele auch gegen Widerstand konsequent.	☐	☐	☐	☐	☐	
Wenn es sein muss, nehme ich Konflikte mit anderen in Kauf.	☐	☐	☐	☐	☐	
Es fällt mir leicht, meine eigenen Ziele durchzusetzen, ohne dass die Motivation meiner Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter leidet.	☐	☐	☐	☐	☐	

6. Ablauf der Beratung



6. Ablauf der Beratung: Online Befragung

Kompetenzen älterer Mitarbeiter (Selbstbild) 0% 100%

(001) Analyse Ihrer fachlichen und überfachlichen Kompetenzen

Herzlich willkommen zur Analyse Ihrer fachlichen Kompetenzen!

Die langjährige Berufserfahrung ist eine der wichtigsten Stärken älterer Führungskräfte. Vor allem komplexe Situationen, die für jüngere Führungskräfte neu sind, in welchen diese eine Lösung erst entwickeln müssen, können Sie als „ältere“ Führungskraft in der Regel Ihr Erfahrungswissen einsetzen und finden so sehr leicht gute Lösungen. Sie nutzen Ihre langjährige fachliche Expertise, Ihre Kenntnis des Unternehmens und des Marktes.

Mit dem nachfolgenden Vorgehen können Sie diese Erfahrungen und Fähigkeiten genauer betrachten und sich selbst und Anderen – z.B. Ihren Vorgesetzten – verdeutlichen. Ergebnis dieses Beratungsschritts ist eine Übersicht über Ihre ganz persönlichen fachlichen Stärken wie auch Ihre Schwächen.

Das Bearbeiten dieser Fragebögen dauert etwa eine Stunde.

Bitte klicken Sie auf „Weiter“, um mit der Analyse Ihrer fachlichen Kompetenzen zu beginnen.

[\[Umfrage beenden und verworfen\]](#)

6. Ablauf der Beratung: Online Befragung

Kompetenzen älterer Mitarbeiter (Selbstbild) 0% 100%

(002) Analyse Ihrer fachlichen Kompetenzen – Stärken und Schwächen

Während Ihrer langjährigen Berufserfahrungen haben Sie vielfältige fachliche Qualifikationen erworben. Bitte überlegen Sie,

(1) welche drei fachlichen Qualifikationen Ihre persönlichen Stärken sind und
(2) in welchen zwei Gebieten Sie sich noch weiterbilden möchten.

**Fachliche Qualifikation - Stärke I*

fdsafdsa

Fachliche Qualifikation - Stärke II

Fachliche Qualifikation - Stärke III

Fertig

Start Posteingang ... 2 Microsoft ... 3 Internet ... L:\INQA_alte... 5 Microsoft ... 6 Microsoft ... Microsoft Exc... Adobe Reade... DE 14:02

6. Ablauf der Beratung: Online Befragung

Kompetenzen älterer Mitarbeiter (Selbstbild) 0% 100%

(004) 1 Führungskräfte-Kompetenzen

1.1 Planungsverhalten

Beschreibung der Kompetenz
Als Führungskraft müssen in ihrem Alltag häufig Lösungen für Probleme entwickeln. Dabei muss zunächst bestimmt werden, welches Problem zuerst zu lösen ist. Anschließend werden Zwischenziele festgelegt und regelmäßig überprüft usw.

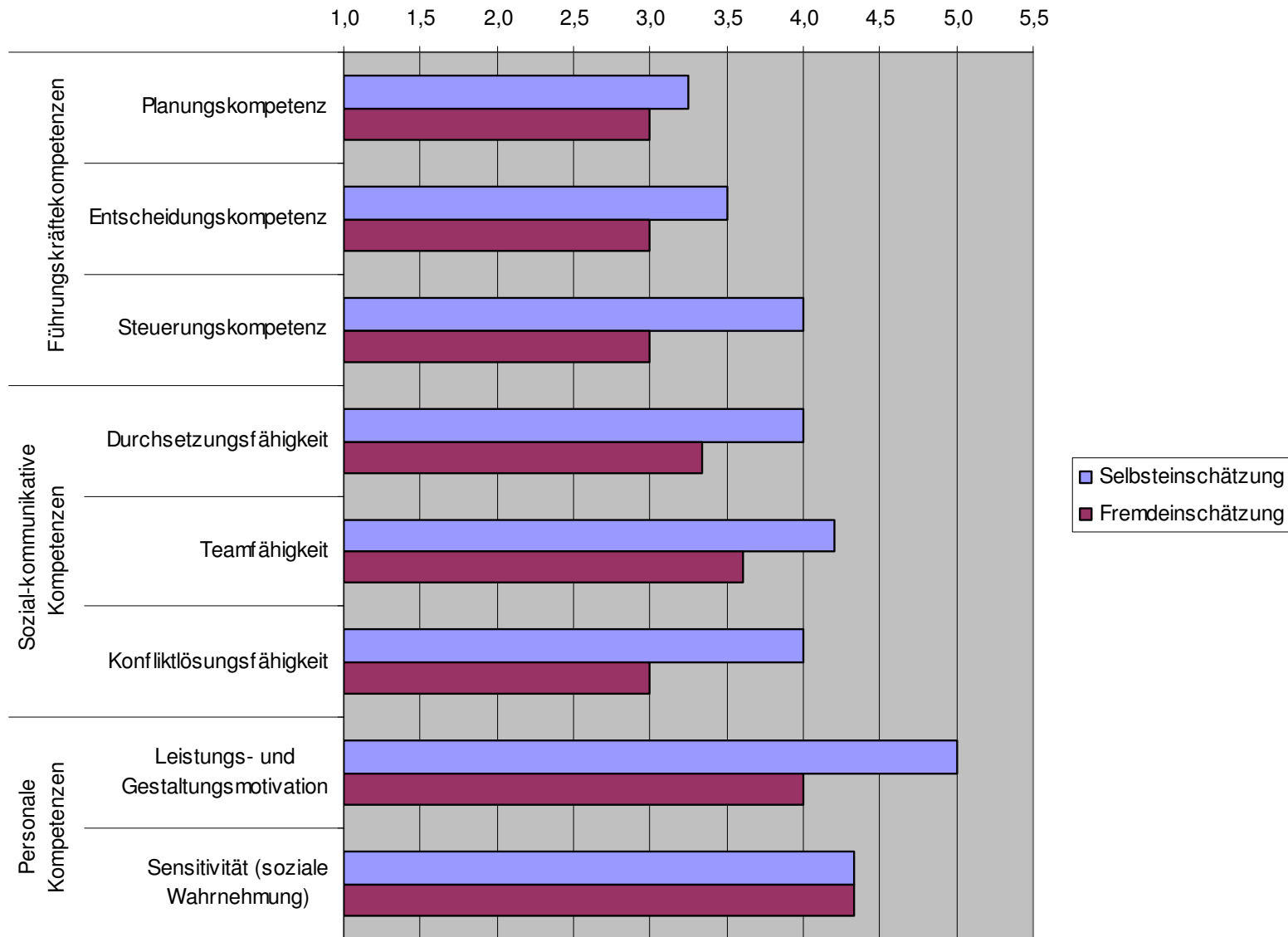
Fragen:

- Welche Organisations- oder Planungstechniken nutzen Sie?
- Wie hat sich im Laufe Ihres bisherigen Berufslebens Ihre persönliche Zeitplanung und Arbeitsorganisation verändert?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie in Ihrem persönlichen Arbeitsstil?

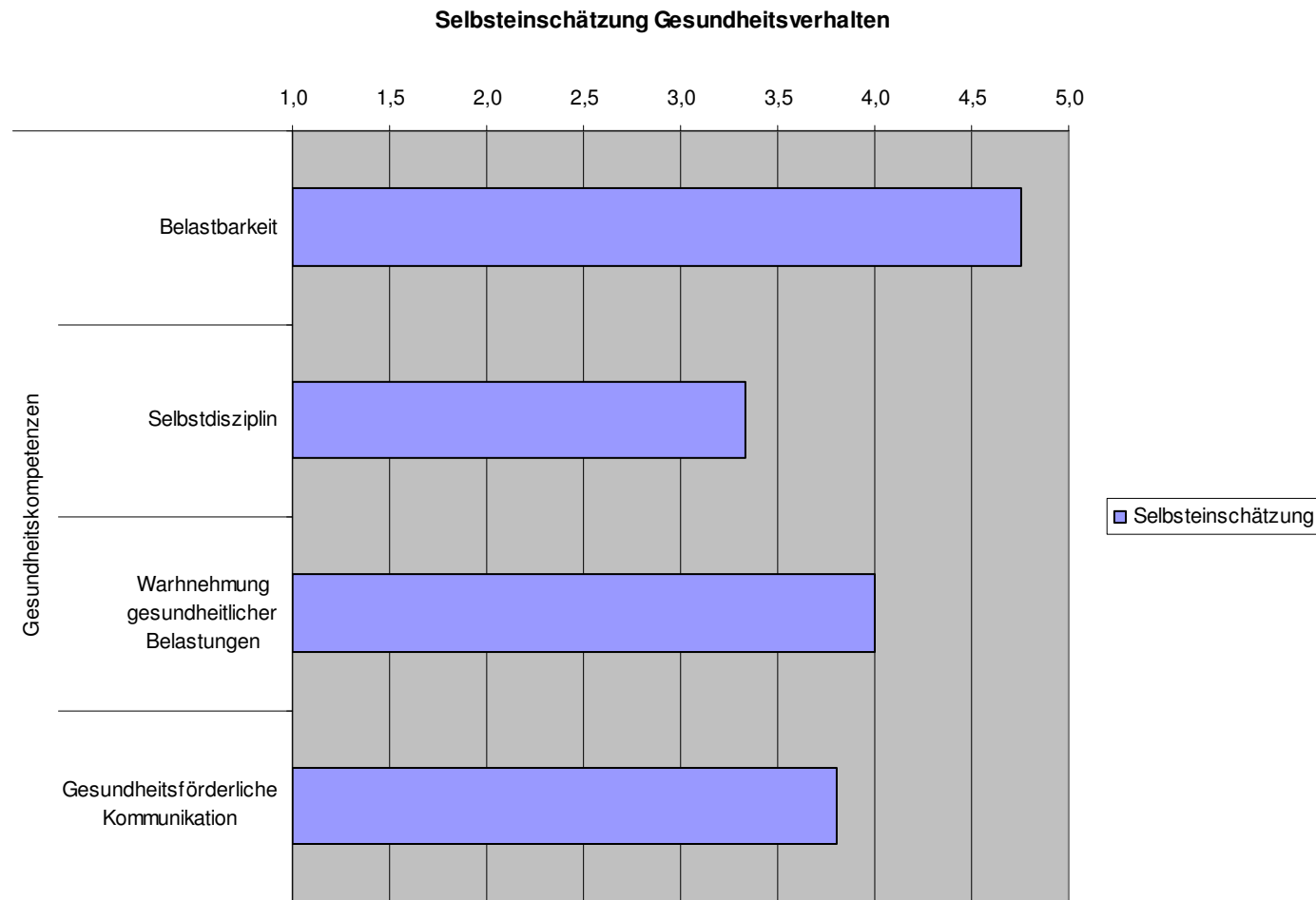
Einschätzung
(1 = „keine Antwort“ bis 5 = „trifft voll zu“)

	1	2	3	4	5	Keine Antwort
Ich verfüge über effektive Techniken der Arbeitsorganisation (z.B. Zeitmanagement, Projektmanagementtechniken).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es fällt mir leicht, Termine systematisch und auf angemessen lange Sicht zu planen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es gelingt mir gut, mögliche Störfaktoren bei meiner Arbeitsplanung zu berücksichtigen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe immer einen guten Überblick über meinen eigenen Arbeitsprozess.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Ablauf der Beratung: Vergleich Selbst- und Fremdeinschätzung



6. Ablauf der Beratung: Selbsteinschätzung Gesundheitskompetenzen



Anmerkung: Gesundheitskompetenzen wurden separat aus Ergebnissen von Literaturrecherchen und Erfahrungen des Instituts für betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH ausgewählt.

6. Ablauf der Beratung: Beratungsgespräch

- **Teilnehmer/innen**
 - Führungskraft
 - Vorgesetzte/r der Führungskraft
 - Berater/in
- **Gesprächsdauer**
 - 2-3 h
- **Themen**
 - Ergebnisse der Selbst- und Fremdeinschätzung rückmelden und diskutieren: Individuelle Stärken und Schwächen erarbeiten
 - Gesundheitliche Einschränkungen und Möglichkeiten diskutieren
 - Weitere berufliche Perspektive planen/ diskutieren
 - Personalentwicklungs- und Gesundheitsförderungsmaßnahmen planen

6. Ablauf der Beratung: Interventionsfelder des Beratungsinstruments DemoKomp

Ziele für meine weitere berufliche Laufbahn

„Was möchte ich in meiner weiteren beruflichen Laufbahn erreichen?“

Nr.	Ziele	Zielaspekte: fachlich (F) überfachlich (Ü) gesundheitsbezogen (G)	Gewichtung der Ziele A: sehr wichtig B: wichtig C: weniger wichtig
-----	-------	--	---

Personalentwicklungsmaßnahmen: Fachliche Kompetenzen

„Welche Qualifikationen muss ich weiter ausbauen oder neu erwerben, um meine fachlichen Ziele zu erreichen?“

Nr.	Maßnahme/ Aktion	Wer muss entscheiden oder unterstützen?	Termin für Entscheidung bzw. Beginn der Maßnahme
-----	------------------	--	--

Personalentwicklungsmaßnahmen: Entwicklung überfachlicher Kompetenzen

„Welche Kompetenzen muss ich weiter entwickeln, um meine überfachlichen Ziele zu erreichen?“

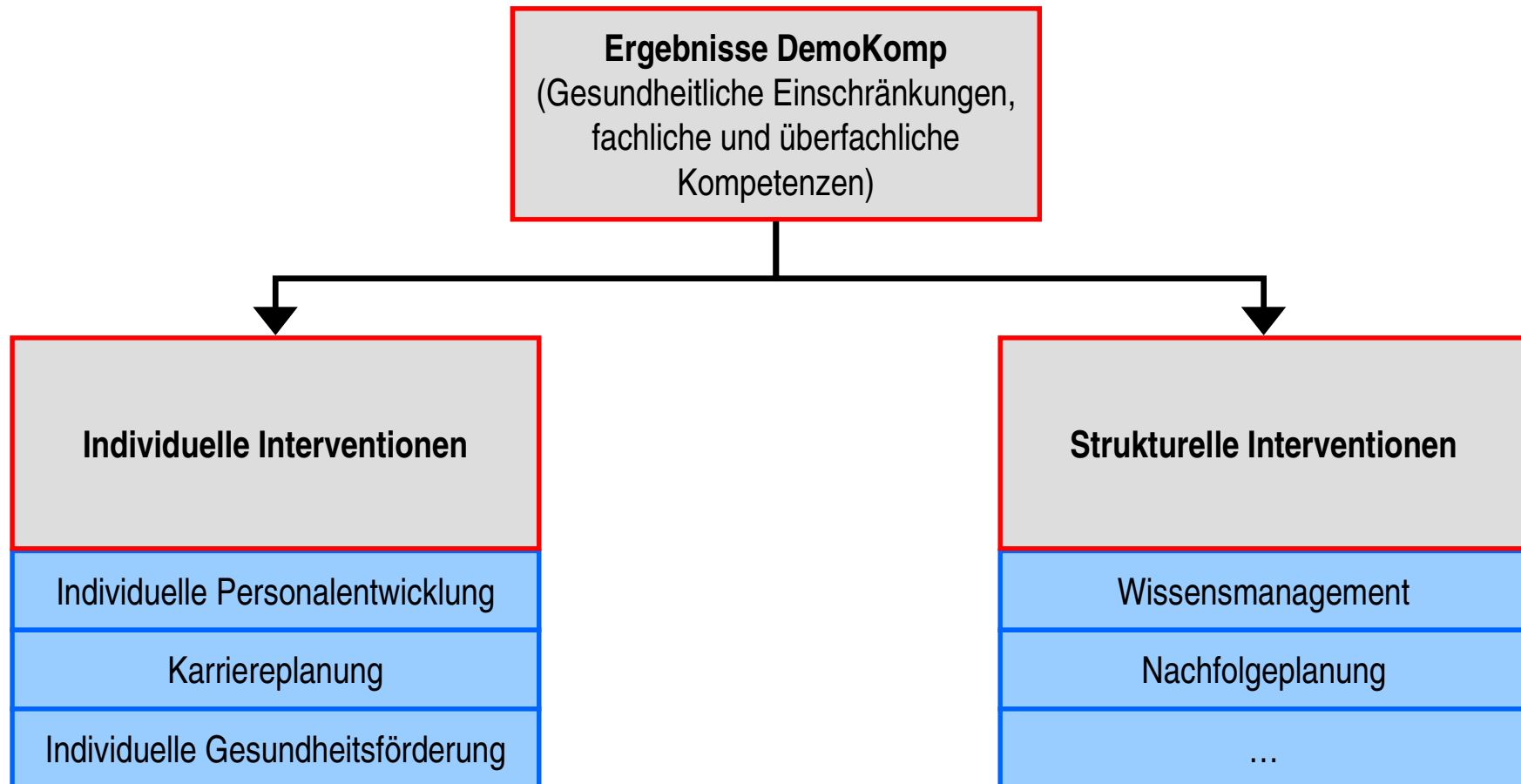
Nr.	Maßnahme/ Aktion	Wer muss entscheiden oder unterstützen?	Termin für Entscheidung bzw. Beginn der Maßnahme
-----	------------------	--	--

Maßnahmen Gesundheitsförderung

„Was kann ich machen, um gesund zu bleiben?“

Nr.	Maßnahme/ Aktion	Wer muss entscheiden oder unterstützen?	Termin für Entscheidung bzw. Beginn der Maßnahme
-----	------------------	--	--

7. Ansatzpunkte: Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen älterer Führungskräfte aktiv steuern und nutzen



Backup



4. Handlungskompetenzen älterer Führungskräfte

Auszug

Wirkungen der kognitiven und physiologischen Veränderungen auf... ... die Ausprägungs- höhe der...	Wahrnehmung	Arbeitsgedächtnis	Langzeitgedächtnis (+)	Problemlösen (+)	Soziale Kompetenzen (+)	...	Hypothesen
Personale Kompetenzen							
Leistungs- und Gestaltungsmotivation					+	...	St
Belastbarkeit	-	-		+	+	...	unklar
Ambiguitätstoleranz				+	+	...	St
Sensitivität/ soziale Wahrnehmung	-				+	...	St
Selbstregulation					+	...	St
Aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen							
...	...	...	...	...	...	...	...