



# Personalentwicklung, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung

prädemo  
Kompetenz in der  
Demografieberatung

## › Die Bedeutung des demografischen Wandels für die Personal- und Kompetenzentwicklung

In vielen Unternehmen reicht es nicht mehr aus, über eine Einstellung junger Fachkräfte die aktuell im Unternehmen benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen bereitzustellen. Vielmehr muss

eine systematische Weiterentwicklung und Qualifizierung der vorhandenen Beschäftigten erfolgen. Zusätzlich gewinnen gesundheitsorientierte Verhaltensweisen und gesundheitsförderliche

Verhältnisse an Bedeutung, um frühzeitigen Verrentungen entgegenzuwirken und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit zu unterstützen.

## › Die Bedeutung des demografischen Wandels für die Personalentwicklung, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung

Neben Gesundheit, Werten und Arbeit, stellt die individuelle Kompetenz des Beschäftigten einen wichtigen Baustein zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit dar. Hierbei ist es wichtig, eine berufsspezifische Bildung zu fördern, indem Beschäftigte im weiteren Arbeitsleben entsprechende Kenntnisse und berufliche Qualifikationen erlangen und erhalten. Diese sollten auch bei älteren Beschäftigten gefördert werden, um eine frühzeitige Verrentung möglichst zu vermeiden.

► Siehe hierzu Factsheets „Erhalt und Förderung von Arbeitsfähigkeit“, „Umgang mit Wissen“

Für Unternehmen ist die Kompetenz der Beschäftigten ein bedeutender Faktor für ihre Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit und sollte daher differenziert betrachtet und passgenau eingesetzt bzw. gefördert werden.

Betriebliche Aktivitäten richten sich in diesem Zusammenhang insbesondere auf Aspekte der Weiterqualifizierung und des alter(n)sgerechten lebenslangen Lernens sowie der Fachkräftesicherung.

Durch Konzepte lebenslagenorientierter Personalpolitik und einer gezielten berufsbegleitenden und in den Arbeitsprozess integrierten Kompetenzentwick-

lung können Beschäftigte vom Einstieg ins Erwerbsleben bis zum Rentenalter leistungsfähig sein und ihre Arbeitsaufgaben qualitativ hochwertig ausüben. Unternehmen werden somit „demografiefest“ und können ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit ausbauen.

► Siehe auch Factsheet „Leistungsfähigkeit im Alter: Vorurteile und Realität“

## › Maßnahmen und Beratungsthemen

Personalentwicklung, Kompetenzen und Qualifikationen bieten Beratern zahlreiche Themen und Anknüpfungspunkte, mit denen sie Maßnahmen zur Verbesserung transportieren können.

### ■ Thema Qualifizierung

- › Analyse der Ist- und Sollqualifikationen im Unternehmen ermitteln (zum Beispiel mittels Qualifikationsmatrix) als Voraussetzung zur Weiterqualifizierung von vorhandenen Beschäftigten – dabei auch Aspekte berücksichtigen wie Erfahrungswissen sichern, Vertretungsregelungen
- › Qualifizierungsbedarfe in Mitarbeitergesprächen ermitteln
- › Betriebliche Qualifizierungspläne für Beschäftigte aller Altersgruppen
- › Weiterbildungsberatung, Vermittlung in externe Schulungsangebote
- › Web-basierte Weiterbildungsmöglichkeiten überprüfen und ermöglichen

- › Transparente Beschäftigteninformation über Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten (zum Beispiel zur Verfügung stehendes Budget, Förderungsmöglichkeiten/ Bildungsurlaub)
- › Qualifizierungsmaßnahmen durchführen (inner- und überbetrieblich) – Angebote der Fachverbände, Unfallversicherungsträger, Kammern und Innungen nutzen
- › Qualität und Effektivität der Qualifizierungsmaßnahmen überprüfen
- › Qualifizierungsmaßnahmen gegebenenfalls auch für die weitere Planung dokumentieren

### ■ Thema Lebenslanges Lernen

- › Beteiligung aller Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen, vermeiden einer Lernentwöhnung und Steigerung der Bildungsbereitschaft
- › Strukturierte Einarbeitung von neuen Beschäftigten

- › Regelmäßige Unterweisungen sicherstellen (zum Beispiel Grundunterweisung, neue Arbeitsverfahren, neue Arbeitsmittel)
- › Kennenlernen anderer Arbeitsbereiche (Job-Rotation)
- › Kollegialen Austausch zwischen Beschäftigten fördern
- › Schulungen durch Kollegen organisieren
- › Erfahrungsaustausch zwischen Arbeitsbereichen organisieren
- › Zeit einplanen zum Üben neuer Arbeitsverfahren und Technologien.
- › Bedarfsgerechte Maßnahmen, die den Interessen, Gewohnheiten und Fähigkeiten der Beschäftigten entsprechen
- › Kompetenzen älterer Beschäftigter und von Ruheständlern nutzen (zum Beispiel Durchführung von Arbeitsanweisungen, Unterweisungen, Mentoring, Berater für Arbeitsteams)

■ **Thema individuelle Entwicklungsplanung**

- › Entwicklungsperspektiven mit jedem Beschäftigten besprechen und vereinbaren – zum Beispiel Zufriedenheit, Ziele, Perspektive im Betrieb, alter(n)sgerechte Qualifizierungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie Arbeitsplatzgestaltung

- › Perspektiven und Einsatzmöglichkeiten für Ältere schaffen, Anreize schaffen – Motivationshemmnisse beseitigen

■ **Thema Arbeit altersgerecht gestalten** – Um es allen Personengruppen zu ermöglichen, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen einzubringen und sich weiterzuentwickeln, ist die Arbeit alter(n)gerecht zu gestalten

- ☛ *Siehe Factsheets „Erhalt und Förderung von Arbeitsfähigkeit“ und „Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung“*

■ **Thema Eingliederung nach Ausfällen** – Eingliederung nach längeren Ausfallzeiten

- ☛ *Siehe Factsheet „Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)“*

› **Einstieg in das Thema Personalentwicklung, Qualifizierung, Kompetenzentwicklung und demografischer Wandel**

Fragen, zum Einstieg in das Thema:

- Kennen Sie die Altersstruktur und Alterszusammensetzung Ihrer Beschäftigten?
- Kennen Sie Stärken und Schwächen sowie Qualifikationen ihrer Beschäftigten

und setzen Sie sie entsprechend ein?

- Sind Weiterbildungen und Qualifikationsmaßnahmen für alle Beschäftigten zugänglich und werden sie auf die Lernbedürfnisse und Fähigkeiten abgestimmt?

- Wissen alle Beschäftigten, welche Entwicklungsperspektiven sie in ihrem Unternehmen konkret haben?

- Haben Sie ein Verfahren zur Wiedereingliederung von Beschäftigten nach längerem Ausfall?

› **Vertiefende Beratung zu den Themen Personalentwicklung, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung**

Folgende Beratergruppen können zu folgenden Themen helfen:

- **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** beraten die Führungskräfte zu Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten Arbeitsorganisation, Wissensmanagement/-transfer, Weiterbildung- und Seminarangebote für Beschäftigte, Kultur- und Organisationsentwicklung.
- **Der Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit** bietet im Rahmen der Qualifizierungsberatung Anleitung zur und Begleitung bei der Umsetzung einer nachhaltigen und strategischen Personalplanung und -entwicklung.
- Der **Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung** berät Unternehmen und Beschäftigte zum Leistungsspektrum der beruflichen Rehabilitation (zum Beispiel Berufsvorbereitung, betriebliche Qualifizierung, berufliche Weiterbildung) sowie zu individuellen Lösungen im Übergang zum

Renteneintritt beziehungsweise zum Rentenbezug mit Hinzuverdienst. Unterstützungsleistungen können Unternehmen und Betroffene auch im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements erhalten.

- **Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte und Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger** beraten die Führungskräfte zu Fragen der ergonomischen und alter(n)gerechten Arbeitsgestaltung sowie zu speziellen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zum Thema Arbeitsschutz. Betriebsärzte und Berufshelfer der Unfallversicherungsträger können auch beim betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) unterstützen.

- **Präventionsberater der Krankenkassen** beraten zu Aspekten der alter(n)s gerechten Arbeitsplatzgestaltung, des alter(n)s-sensiblen Gesundheitsmanagements, Fragen der Fort- und

Weiterbildung zur Erhöhung der individuellen Gesundheitskompetenz der Beschäftigten und zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM).

- **Personal- und Unternehmensberater** können die Führungskräfte beraten zu den Themen der individuellen Entwicklungsplanung, zum lebenslangen Lernen sowie zur betrieblichen Personalentwicklungsplanung.
- Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem Beratungsfeld, aus dem sie kommen, zu allen Bereichen der Personalentwicklung.

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

› **Instrumente zum Thema**

- INQA-Check „Personalführung“ – [www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de)
- RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. Kompetenzzentrum. Wissensorientierte Personalentwicklung. Zugriff am 4.9.13 unter <http://www.perso-net.de/kompetenzentwicklung/zielgruppenuebergreifend/wissensorientierte-pe/>
- INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ – [www.inqa-check-wissen.de](http://www.inqa-check-wissen.de)



**OFFENSIVE  
MITTELSTAND**  
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Herausgeber: „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ – Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“  
Kurfürsten-Anlage 62, 69115 Heidelberg, E-Mail: [info@offensive-mittelstand.de](mailto:info@offensive-mittelstand.de); Heidelberg 2019

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, 2019 Heidelberg. Gemeinsam erstellt von BC GmbH Forschung, Wiesbaden; BGF GmbH – Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung, BG RCI – Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, itb im DHI e. V., Mercer, Deutschland GmbH, VDSI – Verband Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e. V. – gefördert vom BMBF/DLR, Projektträger für das BMBF „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“.