

---

## Arbeitsphasen zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes

---

Eine systematische Bedarfsanalyse, die das vorhandene Potential der Mitarbeiter sichtbar macht und die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens abbildet, bilden die wesentliche Grundlage.

### **Mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung**

Bei diesem Ansatz steht die Beteiligung der Mitarbeiter und der Führungskräfte an der Planung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen im Vordergrund.

Die Vorgehensweise erfolgt entlang von sechs Projektphasen:

#### **1. Informationsphase**

Zur Schaffung der erforderlichen Vertrauensbasis im Unternehmen, werden Führungskräfte und Beschäftigte zu Beginn ausführlich über die Ziele und Vorgehensweise im Projekt informiert.

Über aktuelle Aktivitäten und Zwischenergebnisse sollte laufend informiert werden. z.B. über Publikationen, Aushängen im Unternehmen, Projekt-Internetseite bzw. Unternehmen-Intranet und Flyern.

#### **2. Ist-Analyse**

Zur Ermittlung des Entwicklungsbedarfs werden zunächst die Beschäftigten zu ihren Kompetenzen befragt (Ist-Analyse). Dies sind neben schulischen und beruflichen Qualifikationen allgemeine Stärken und Fähigkeiten sowie privat absolvierte Weiterbildungen und ehrenamtliches Engagement. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter aufgefordert, ihren persönlichen Entwicklungsbedarf zu benennen sowie Vorschläge zu machen, wie sich die tägliche Arbeit verbessern lässt. Die Daten aus dieser freiwilligen Befragung werden für das weitere Vorgehen bereichsbezogen anonymisiert. Rückschlüsse auf Daten einzelner Personen sind auszuschließen.

Im Rahmen der Ist-Analyse kommen verschiedene Erhebungsinstrumente zum Einsatz, wie Beschäftigten-Interviews und selbstständige Ausfüllung von Fragebogen.

#### **3. Soll-Analyse**

In einem nächsten Schritt der Bedarfsanalyse werden Interviews mit Führungskräften aller Hierarchieebenen von Coachebene bis zur Direktion zu künftigen Zielen ihres Verantwortungsbereiches, zu anstehenden Veränderungen sowie zu den Anforderungen an die Beschäftigten geführt. Diese Gespräche sollten eine Dauer von etwa einer Stunde haben.

#### **4. Entwicklungsphase**

Auf der Basis der Ergebnisse von Ist- und Soll-Analyse eines Betriebsbereiches wird ein Abgleich erarbeitet, indem die von den Vorgesetzten geforderten Fähigkeiten den bereits vorhandenen Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten gegenübergestellt werden. Dieser wird um die von den Beschäftigten genannten Veränderungsvorschläge erweitert.

Der Abgleich dient dann als Grundlage für die eigentliche Qualifizierungsplanung. Hierzu wird in gemeinsamen Workshops mit der Unternehmensleitung, Verantwortlichen für Personalentwicklung sowie Mitarbeitern über Weiterbildungsmaßnahmen zur Erreichung des Entwicklungsbedarfs diskutiert und verbindlich festgeschrieben.

#### **5. Umsetzungsphase**

Die in der Entwicklungsphase beschlossenen Maßnahmen werden in der Regel im jeweiligen Unternehmensbereich selbst umgesetzt. Interne/externe Personalverantwortliche leisten unterstützende Hilfe.



## **6. Evaluationsphase**

Im Anschluss an die Umsetzung wird der Erfolg der durchgeführten Maßnahmen evaluiert. Dazu werden die gemachten Erfahrungen sowie den Nutzen für die Arbeitsbereich/Unternehmen erfragt.