



PROJEKTMACHER WERDEN

-

Empowerment in der Personalarbeit

Eine Webinarreihe für Praktiker

Maren Oberländer (wissenschaftliche Mitarbeiterin)
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

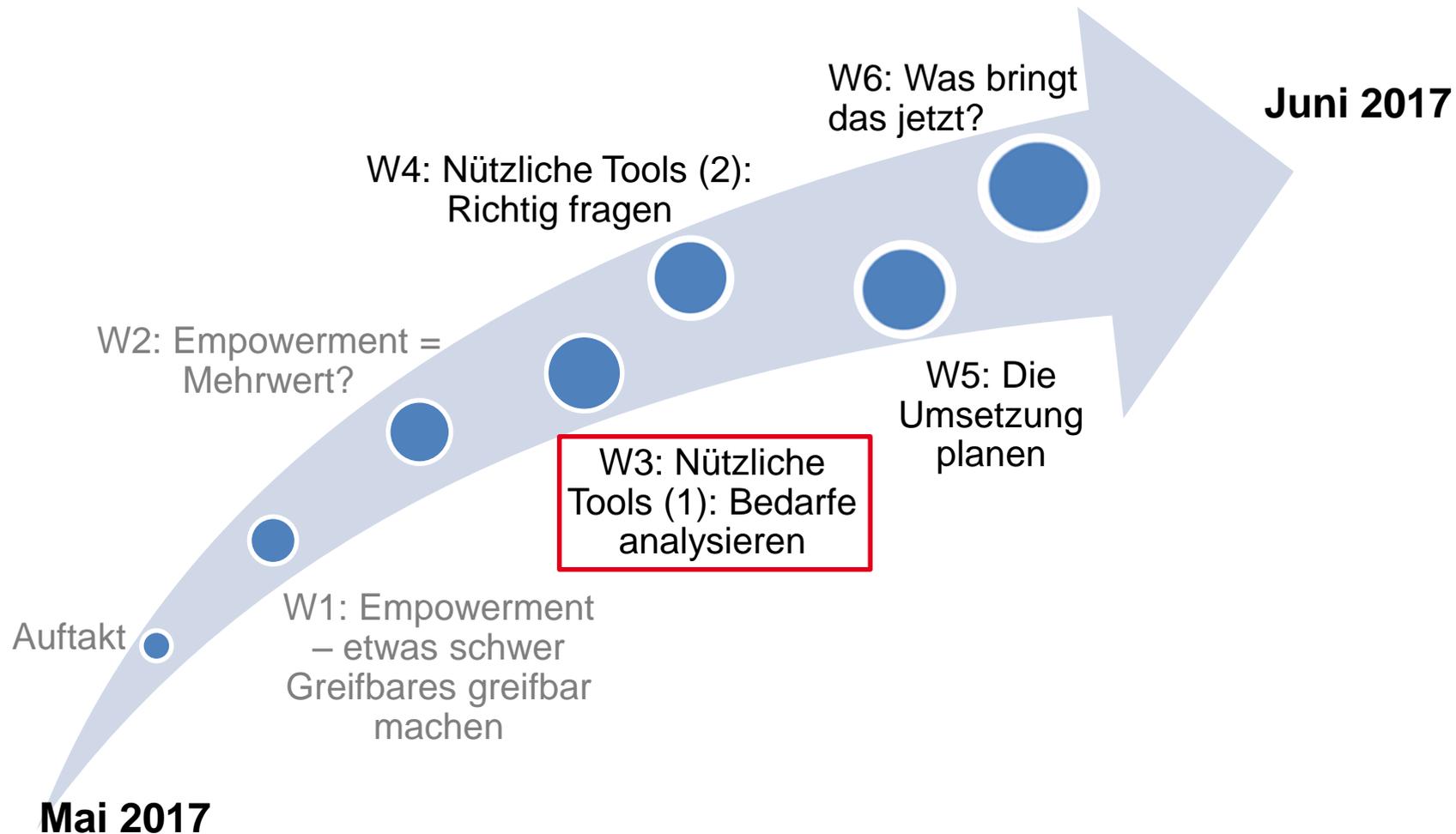


TOOLS, DIE NÜTZLICH SIND (1): BEDARFE ANALYSIEREN

Webinar 3

Maren Oberländer (wissenschaftliche Mitarbeiterin)
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

Die Webinare im Überblick



Grundlagen der Bedarfsanalyse

- (1) Was ist unter Bedarfsanalyse zu verstehen?
- (2) Was nützt das?
- (3) Verantwortungsträger in der Bedarfsermittlung: Wer ist zuständig?
- (4) Wie geht das?
 - Organisationsanalyse
 - Anforderungsanalyse & Arbeitsplatzanalyse
 - Personenanalyse
- (5) Welche Hindernisse gilt es zu beachten?

(1) Bildungsbedarf: Was ist das?

Eine Definition

„Abweichung zwischen IST-Verhalten (IST-Leistung) und SOLL-Verhalten (SOLL-Leistung), die durch eine geeignete Bildungsmaßnahme behoben werden kann.“

(Becker, 1999: 117)

Der Bildungsbedarf eines Unternehmens nach drei Ebenen:

1. Individueller Bedarf
2. Institutioneller Bedarf
3. Politischer/ sozialer Bedarf

(Quellen: Becker, 1999; Zalenska, 2009)

(1) Bildungsbedarfsanalyse: Was ist das?

Zwei Definitionen



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



„Als **Bildungsbedarfsanalyse** bezeichnen wir all die Methoden und Instrumente, die geeignet sind, möglichst exakt zu bestimmen, was eine bestimmte Lerngruppe bis zur Erfüllung bestimmter Qualifikationsanforderungen noch zu lernen hat.“ (Zalenska, 2009: 47)

„Die **Bildungsbedarfsanalyse** ist ein dynamisches Verfahren, das aus einer Mischung von Methoden und Instrumenten besteht und einen dualen Zeithorizont zur Ermittlung der gegenwärtigen und zukünftigen Bedarfe hat, die sich als Potenziale und Defizite verbergen.“ (Zalenska, 2009: 50)



(2) Bildungsbedarfsanalyse: Was nützt das?

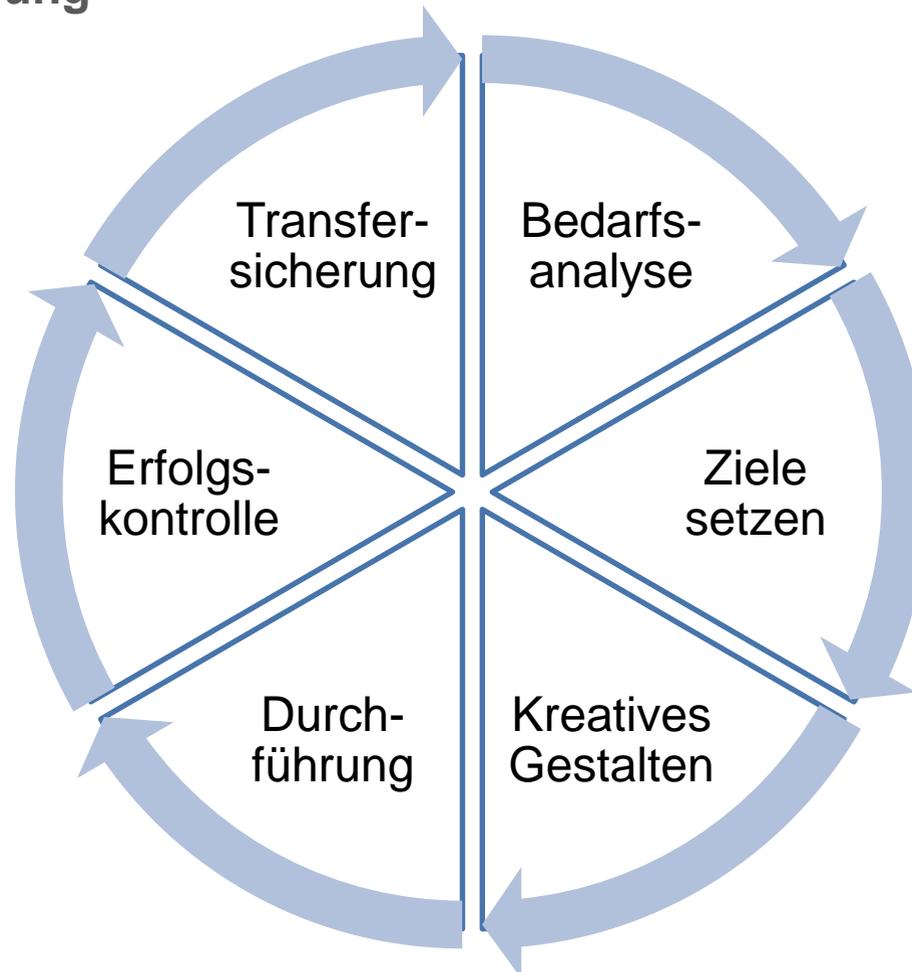
„Man kann (...) im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung **nicht nicht die Bildungsbedarfsanalyse durchführen**. Die Planung, Konzipierung und Durchführung der betrieblichen Bildungsmaßnahmen **setzt eine Analyse bezüglich des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs voraus.**“

(Zalenska, 2009: V Vorwort)



(2) Bildungsbedarfsanalyse: Was nützt das?

Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung



(Quelle: Becker, 2013)



(2) Bildungsbedarfsanalyse: Was nützt das?

Der Nutzen sowie die Zielsetzung einer Bildungsbedarfsanalyse können vielfältig sein.

- Ermöglicht bedarfs- und zielorientierte Weiterbildungsarbeit
- Herauskrystallisieren der Anforderungen an Mitarbeitende
- Analyse des Aufgabenspektrums an jeweiligem Arbeitsplatz
- Grundlage für das Entwickeln eines Fragebogens für Mitarbeitergespräche
- Identifizierung von Zielgruppen für Trainings
- Identifizierung möglicher Lernbedarfe verschiedener Zielgruppen

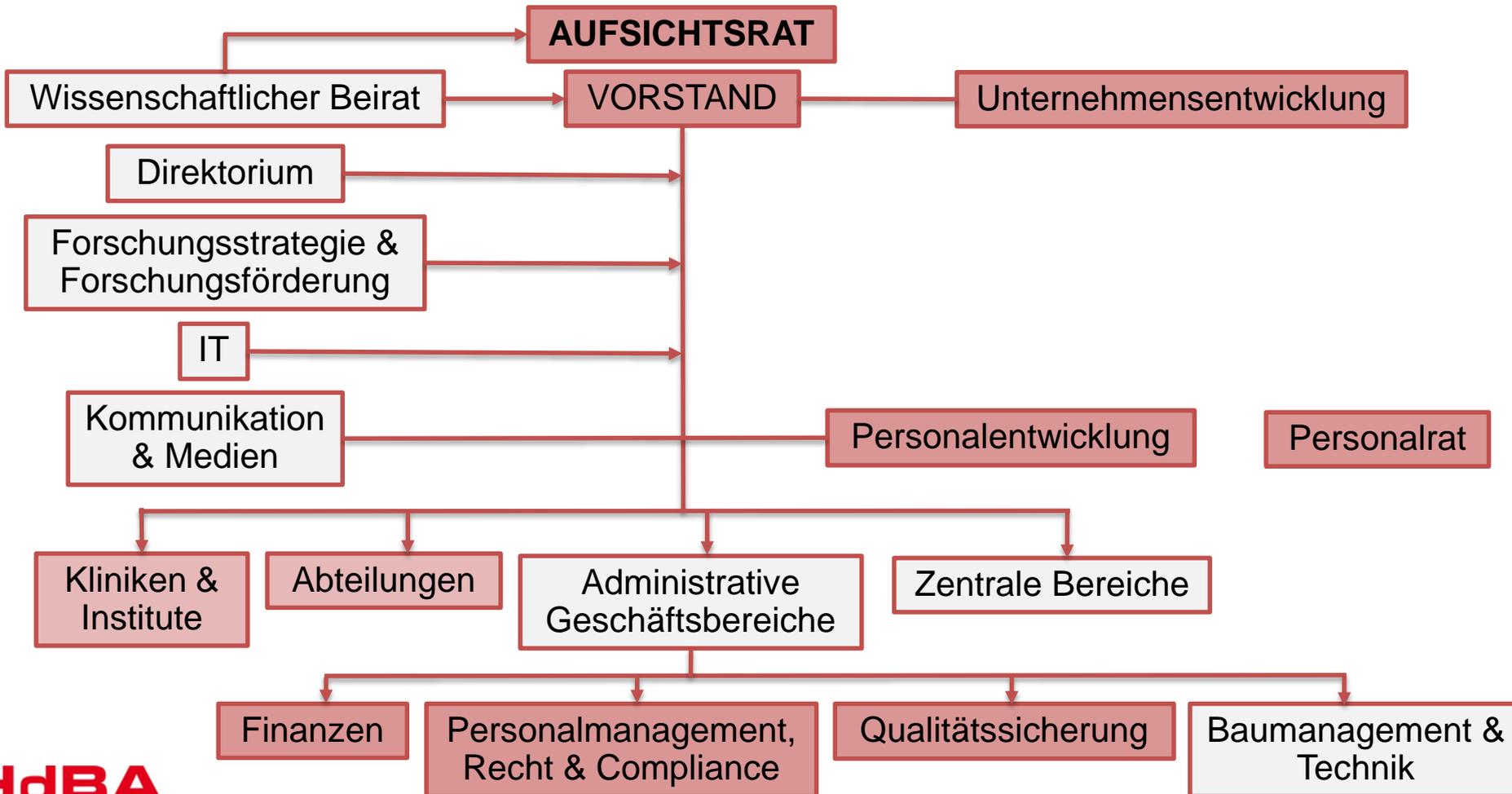


Ziel: Defizite in Bildung, Förderung & Organisationsentwicklung auf strategischer, operativer und individueller Ebene nach Art, Häufigkeit, Personenkreis und Bedeutung auftretender Mängel in Können, Wollen und Dürfen analysieren.



Einordnung der Bildungsbedarfsanalyse in den Unternehmenskontext

Markieren Sie die Unternehmensbereiche, in denen die Erkenntnisse aus einer Bildungsbedarfsanalyse nützlich sein könnten mit einem Sternchen.





(3) Verantwortungsträger in der Bedarfsermittlung: Wer ist zuständig?

„Bildungsbedarf kann nur dann gezielt ermittelt werden, wenn sich **jeder Funktionsträger des Unternehmens seiner Verantwortung** für die Bedarfsermittlung **bewusst** ist und seine Aufgaben kennt.“

(Zalenska, 2009: 59)

Beteiligte Personengruppen:

- Bildungspersonal
- Unternehmensleitung
- Betriebsrat
- Führungskräfte
- Mitarbeitende

→ alle mit unterschiedlichen Aufgaben, Einflussmöglichkeiten und Interessen



(Quelle: Zalenska, 2009; Bild: Halamoda, 2015)

(4) Wie geht das? Schritt für Schritt zur Bedarfsanalyse

1. Zielbestimmung
 - Methode: Organisationsanalyse
2. Erfassung des Qualifikationsbedarfs „Soll“
 - Methode: Aufgaben- & Anforderungsanalyse
3. Erfassung des Qualifikationsstandes „Ist“
 - Methode: Personenanalyse
4. Festlegung des Qualifizierungsbedarfs („Soll-Ist“-Abgleich)
5. Priorisieren der Bedarfe und Ableitung konkreter PE-Maßnahmen

(4) Wie geht das?

1. Zielbestimmung: Organisationsanalyse

Ziel: Die klare Zieldefinition der Bildungsbedarfsanalyse unter Berücksichtigung der **Unternehmensziele**, **organisationaler Rahmenbedingungen** und **Einbeziehen der Mitarbeitenden**.

1. Ableitung von Zielen für die Personalentwicklung aus Unternehmenszielen
 - Aktuelle Ziele → strategische Ziele → Ziele der Personalentwicklung
2. Einbeziehen der Mitarbeitenden
 - Arbeitszufriedenheit und -motivation sind abhängig davon, inwieweit individuelle Entwicklungsziele und Aufstiegswünsche erfüllt werden können.
 - Das Beteiligen aller Betroffenen erhöht die Akzeptanz der Ergebnisse der Bedarfsanalyse und nachfolgender Weiterbildungsmaßnahmen.
3. Analyse der (organisationalen) Rahmenbedingungen
 - Lernkultur innerhalb des Unternehmens
 - Finanzierung

(4) Wie geht das?

2. Aufgaben- & Anforderungsanalyse

Ziel: Die Ermittlung der „**Soll**“-**Anforderungen** an die Mitarbeitenden auf ihrer jeweiligen Position innerhalb des Unternehmens.

- Welche Fähigkeiten, Merkmale, Motive, Einstellungen, welches Wissen und welches Verhalten müssen die Mitarbeitenden in welchem Ausmaß mitbringen, um ihre aktuellen sowie zukünftigen Arbeitsrolle(n) und Arbeitsaufgaben erfolgreich erfüllen zu können?
- Betrachten der Stellenausschreibungen; systematisches Befragen der PositionsinhaberInnen



(4) Wie geht das?

3. Personenanalyse

Ziel: Die Ermittlung der „Ist“-*Qualifikationen* der Mitarbeitenden auf ihrer jeweiligen Position innerhalb des Unternehmens durch Leistungs- und Potenzialbeurteilungen.



- Vergangenheitsorientierte Leistungsbeurteilungsverfahren
 - Beurteilung der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte aufgrund vergangener Leistungen und dem Verhalten in kritischen Arbeitssituationen
- Zukunftsorientierte Eignungsdiagnostik und Potenzialbeurteilung
 - Einschätzung der möglichen zukünftigen Leistung und des Verhaltens der Mitarbeitenden in zukünftigen Situationen durch aufwändige Assessmentverfahren

(4) Wie geht das?

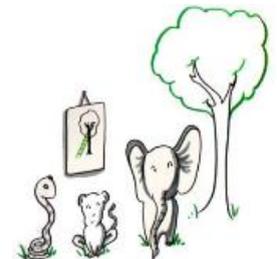
4. Bedarfsermittlung

„Der Bildungsbedarf eines Unternehmens ergibt sich, wenn man die aus der Organisationsanalyse abgeleiteten und durch die Aufgabenanalyse festgestellten aktuellen und zukünftigen Leistungsanforderungen („**Soll**“) mit der im Rahmen der Personenanalyse ermittelten Leistung bzw. Leistungsfähigkeit („**Ist**“) der Mitarbeitenden vergleicht.“ (Quelle: Klug, 2011)

(4) Wie geht das?

5. Priorisieren und PE-Maßnahmen planen

- Priorisieren der Bedarfe nach zu erwartendem strategischem Nutzen und Dringlichkeit
 - Wie wichtig ist es für das Unternehmen, auf den Bedarf zu reagieren für die Erreichung der wichtigsten Unternehmensziele?
 - Ist der Bedarf akut oder prognostisch?
- Planung der Weiterbildungsangebote
 - Welche PE-Maßnahmen sind in angemessener Zeit realisierbar?
 - Wie wahrscheinlich ist das Beheben der Defizite durch die Weiterbildung?
- Auswahl der Teilnehmenden
 - Beachten der Zielgruppen
 - Unbewusste Bedarfe vs. bewusst geäußerte Bedarfe



(Quelle: Klug, 2011; Bild: Halamoda, 2015)

(5) Welche Hindernisse gilt es zu beachten?

Mängel im Wollen

- Fehlende Motivation oder Bereitschaft der Teilnehmenden an der Weiterbildungsmaßnahme teilzunehmen

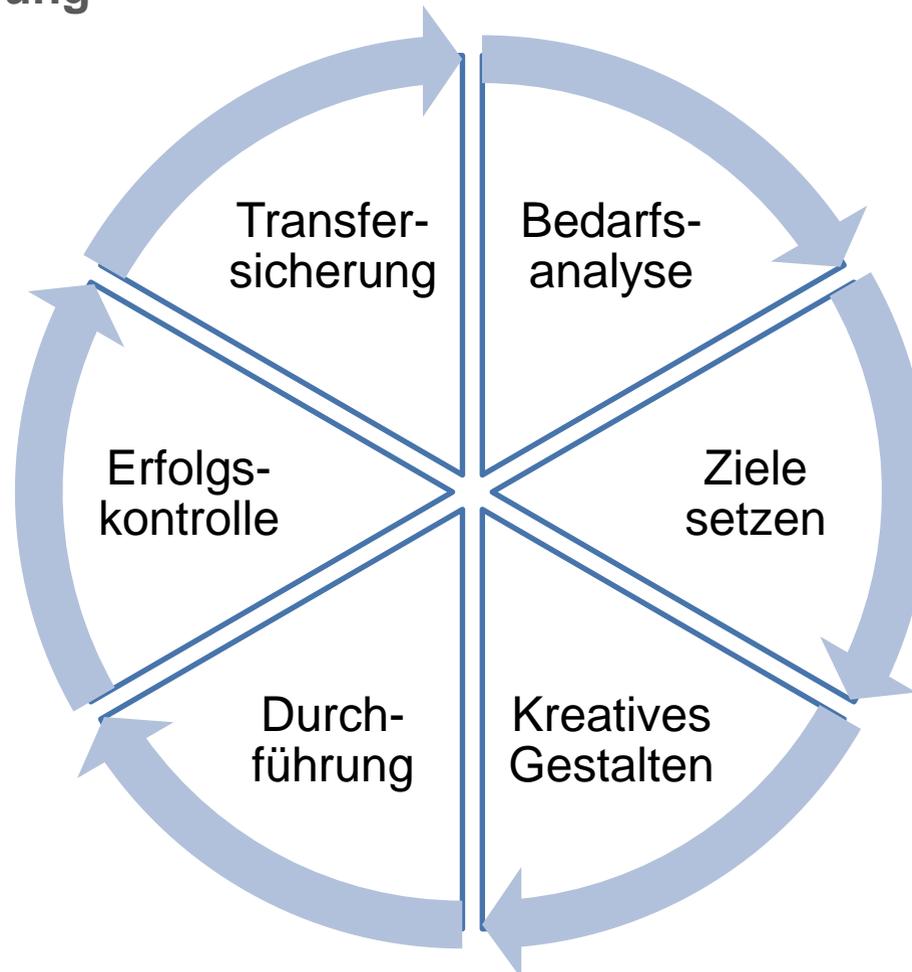
Mängel im Können

- Mangelndes Potenzial, Wissenslücken und Fähigkeitsdefizite durch Weiterbildungsmaßnahmen beheben zu können
- Unzureichende Übungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag
- Weiterbildungsmaßnahmen vermitteln nicht die benötigten Kompetenzen

Mängel im Dürfen

- Führungskräfte sind nicht bereit, Entscheidungsmacht und verantwortungsvolle Aufgaben mit den Mitarbeitenden zu teilen
- Organisationale Einschränkungen, z.B. unzureichende technische Ausstattung

Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung



(Quelle: Becker, 2013)

Nach der heutigen Veranstaltung...

- ...verstehen Sie die Notwendigkeit einer Bildungsbedarfsanalyse als Voraussetzung zur Planung von Weiterbildungsangeboten.
- ...haben Sie eine Vorstellung davon, in welchen Unternehmensbereichen die Ergebnisse einer Bildungsbedarfsanalyse von Nutzen sein könnten.
- ...haben Sie einen Überblick über den Ablauf einer Bildungsbedarfsanalyse.

Quellen

- Becker, M. (1999).** *Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung*. München; Wien: Hanser.
- Becker, M. (2013).** *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Aufl.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Halamoda, S. (18.06.2015).** Graphic recording. Zeichnungen erstellt und freigegeben für die Projekte des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung“.
- Holling, H. & Liepmann, D. (2007).** Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl.; S.345-384). Bern: Huber.
- Klug, A. (2011).** Analyse des Personalentwicklungsbedarfs. In M. Solga, J. Ryschka & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele*. (3.Auflage) (S. 35-83). Wiesbaden: Gabler.
- Zalenska, L. (2009).** *Bildungsbedarfsanalyse in Unternehmen*. Lohmar: EULVerlag.

Unsere Kontaktdaten

Prof. Dr. Türkan Ayan
Projektleiterin
Professorin für Psychologie

Hochschule der BA (HdBA)
Seckenheimer Landstraße 16
68163 Mannheim

0621/4209-109

Mail: Tuerkan.Ayan@hdba.de

Maren Oberländer
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Hochschule der BA (HdBA)
Seckenheimer Landstraße 16
68163 Mannheim

0621/4209-155

Maren.Oberlaender@hdba.de

Homepage: www.bestwsg-hdba.de