

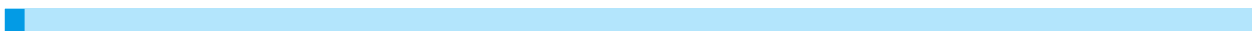
Bildungsbedarf bestimmen

Der erste Schritt bei der Planung eines Bildungsprozesses besteht darin, zu bestimmen, in welchen Bereichen Bildungsbedarf vorhanden ist, das heißt welche Kompetenzen der Lernenden (weiter)entwickelt werden sollen. Dabei kann es sich um fachliche, soziale oder um Selbstkompetenzen (zum Beispiel Arbeits- und Zeitplanung) handeln (Euler & Hahn, 2007, 133-134). Hinsichtlich der unterschiedlichen Kompetenzen bestehen noch weitere Typologien. Beispielsweise unterscheiden Erpenbeck und Sauter (2007) zwischen personalen, aktivitätsbezogenen, fachlich-methodischen und sozial-kommunikativen Kompetenzen oder Kauffeld und Grote (2000) zwischen Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz. Ausgehend von den festgestellten Kompetenzbedarfen lassen sich Lernziele ableiten, welche die Gestaltung der Lernprozesse leiten (siehe Abschnitt 3).

Der Soll-Zustand lässt sich mit Bezug auf unterschiedliche Anspruchsgruppen bestimmen: Dabei nehmen u.a. die persönlichen Bildungsinteressen der/des Lernenden, Anforderungen der unmittelbaren Arbeitsumgebung (zum Beispiel eines Teams) oder die strategischen Ziele eines Unternehmens Einfluss (Domsch, 1993). Mit dem Soll-Zustand wird festgelegt, welches Wissen und welche Fertigkeiten die Lernenden zukünftig aufweisen sollen. Im Kontext Schule und Hochschule können analog dazu verschiedene Anspruchsgruppen ausgemacht werden, etwa Ansprüche der Fachwissenschaft sowie Erwartungen des Arbeitsmarktes an Schul- und Hochschulabsolvierende. Für die Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung (ebenda):

- Personalplanungen
- Arbeitsplatzbeschreibungen
- (betriebliche) Kennzahlen (zum Beispiel Fluktuation, Kundenreklamationen, Fehlerquoten)
- Befragungen der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte
- Bedarfserfassung in Workshops
- Unternehmensstrategie
- Arbeitsplatzanalysen
- Mitarbeiter/innen-Gespräche

In der (betrieblichen) Praxis stellen sich bei der Anwendung dieser Instrumente verschiedene Herausforderungen, denen mithilfe digitaler Technologien begegnet werden kann. Speziell die flexible Erfassung individueller Bildungsbedürfnisse einzelner Mitarbeiter/innen oder Teams gestaltet sich oft schwierig, weil sowohl die bereits vorhandenen Kompetenzen als auch künftige Entwicklungsbedürfnisse erhoben werden müssen.



!

Der Bildungsbedarf ergibt sich aus einem Abgleich zwischen dem aktuell vorhandenen Kompetenzniveau einer oder eines Lernenden (Ist-Zustand) mit dem angestrebten Soll-Zustand (Kaufman, 2001, 85).

Kompetenzmanagementsysteme

Technisch lässt sich die Bestimmung des Bildungsbedarfs eines Unternehmens in so genannten Kompetenzmanagementsystemen abbilden. Dabei handelt es sich um Softwaresysteme, die Unternehmen dabei unterstützen, (1) Kompetenzmodelle zu erstellen, um den Soll-Zustand im Unternehmen zu definieren, (2) den Kompetenzstand von Mitarbeitenden in Unternehmensbereichen und im Gesamtunternehmen zu bestimmen und darauf aufbauend (3) Maßnahmen zur Rekrutierung und Weiterbildung zu planen. Kompetenzmanagement kümmert sich also unmittelbar um die Bilanzierung der in einem Unternehmen benötigten und vorhandenen Kompetenzen. Mittlerweile gibt es zahlreiche Kompetenzmanagement-Modelle (z. B. ASSESS, KODE), wobei diese Tools einige zentrale Elemente gemeinsam haben (Jumpertz, 2007):

- Ein zentrales Kompetenzmodell mit Teilkompetenzen und Indikatoren zur Kompetenzbestimmung.
- Diagnosetools zur Kompetenzerfassung bei einzelnen Mitarbeitenden, aber auch in Unternehmenseinheiten.
- Dokumentations- und Planungshilfen zur Gestaltung von Bildungsmaßnahmen.

Das nachfolgende Praxisbeispiel zeigt, wie sich ein Kompetenzmanagementsystem mit anderen Werkzeugen zur Erhebung und zum Management des Bildungsbedarfs ergänzen lässt.

In der Praxis: Bildungsbedarfserhebung bei IBM

Beim Unternehmen IBM wird die Erhebung des Bildungsbedarfs mit drei Instrumenten unterstützt (Seufert et al., 2007, 82-83): einem (1) Personal Development (PD)-Tool zur Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, den (2) Personal Business Commitment (PBC)-Zielen, welche die auf den eigenen Bereich heruntergebrochenen Unternehmensziele beinhalten, sowie dem (3) Individual Development Plan (IDP), welcher die zur Zielerreichung notwendigen Kompetenzen dokumentiert sowie aufzeigt, wie diese entwickelt werden können. Für die einzelnen Mitarbeitenden bedeutet dies, dass sie jährlich in Zusammenarbeit mit ihren Führungskräften kurz- und langfristige Ziele für das kommende Jahr festlegen. Diese werden im Individual Development Plan (IDP) festgehalten. Gleichzeitig werden diese Ziele mit den geschäftlichen Verpflichtungen

(Personal Business Commitment, PBC) verknüpft. Etwa zeitgleich erfolgt die Erfassung der eigenen Kompetenzen im Personal Development (PD)-Tool. Anhand dieser beiden Einschätzungen (PBC und PD) werden die Entwicklungsmaßnahmen jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters identifiziert und somit der Beitrag der einzelnen Mitarbeitenden zur Erreichung der Unternehmensziele sowie der eigenen Karriereziele dokumentiert.

“

?

Welche (gegebenenfalls widersprüchlichen) Zielsetzungen stehen sich bei der Ermittlung des Bildungsbedarfs in einem Unternehmen gegenüber?

“

?

Mit welchen Herausforderungen sind Bildungsverantwortliche bei der Nutzung von digitalen Technologien zur Bedarfserhebung konfrontiert?

Revision #2

Created 28 February 2025 21:12:10 by Bernd Grabner

Updated 13 February 2026 14:18:50 by Github Admin