



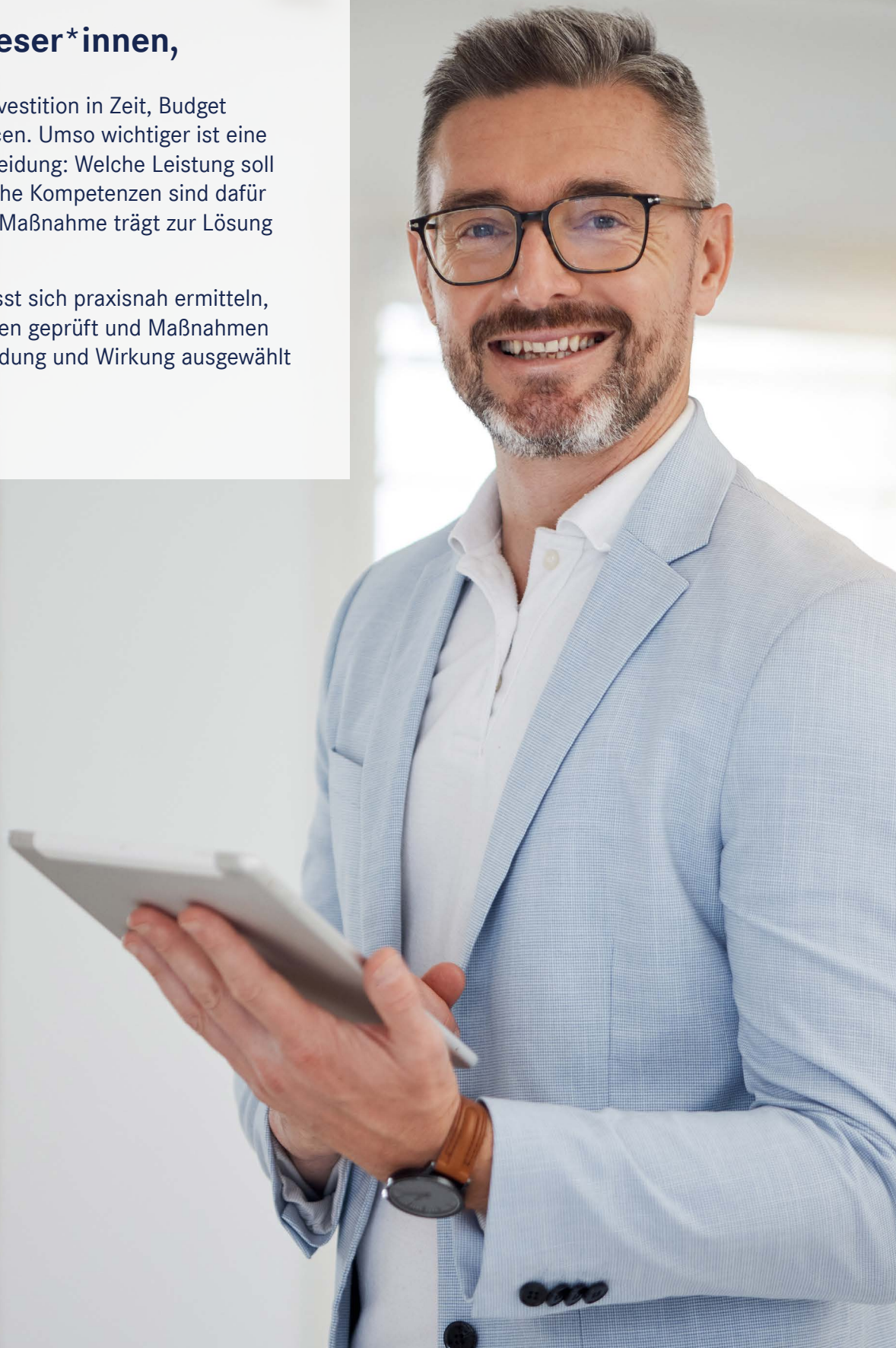
Weiterbildungsbedarf praktisch ermitteln

Ein Praxisleitfaden für HR, Personalentwicklung und Führungskräfte

Sehr geehrte Leser*innen,

Weiterbildung ist eine Investition in Zeit, Budget und personelle Ressourcen. Umso wichtiger ist eine nachvollziehbare Entscheidung: Welche Leistung soll verbessert werden, welche Kompetenzen sind dafür erforderlich und welche Maßnahme trägt zur Lösung bei?

Weiterbildungsbedarf lässt sich praxisnah ermitteln, wenn alternative Ursachen geprüft und Maßnahmen mit Blick auf ihre Anwendung und Wirkung ausgewählt werden.



Inhaltsübersicht

- Leistungsanforderung und Prüfauftrag klären
- Soll-Ist-Analyse der Kompetenzen
- Ursachen prüfen und Weiterbildungsbedarf bestimmen
- Maßnahmen auswählen und Transfer sichern
- Praxisbeispiel**
- Fazit

Die folgende Übersicht zeigt den Prozess von der ersten Anlassklärung bis zur Messung von Transfer und Wirkung. Der Rücklauf am unteren Rand verdeutlicht, dass die Ergebnisse regelmäßig geprüft und für die weitere Bedarfsermittlung genutzt werden sollten.



Prozess zur systematischen Ermittlung von Weiterbildungsbedarf.

Leistungsanforderung und Prüfauftrag klären

Weiterbildungsentscheidungen sollten mit einer konkreten Leistungsanforderung beginnen. Ausgangspunkt können Qualitätsabweichungen, neue regulatorische Anforderungen, eine Systemeinführung, veränderte Kundenerwartungen oder strategische Ziele sein. Bevor ein Seminar oder Lernformat ausgewählt wird, muss geklärt werden, welches Ergebnis erwartet wird, welche Bereiche betroffen sind und woran die Verbesserung erkennbar sein soll.

Dieser Schritt entspricht der Logik einer Bedarfserhebung: Zunächst wird die Lücke zwischen aktuellem und gewünschtem Ergebnis beschrieben und ihre Ursache untersucht. Erst danach lässt sich beurteilen, ob Weiterbildung überhaupt eine geeignete Lösung ist. Die CDC empfiehlt ausdrücklich, zunächst die aktuelle Situation zu verstehen, Daten zur Ursache der Lücke zu erheben und neben Weiterbildung auch Veränderungen von Richtlinien, Technologie, Organisation oder Arbeitsabläufen einzubeziehen.

Der anschließende Analyseprozess wird in der Forschung als *Training Needs Analysis* beziehungsweise *Training Needs Assessment* bezeichnet. Die aktuelle systematische Literaturübersicht von Nunes, Ghedine und Llopis zeigt, dass sich die Forschung im Feld auf unterschiedliche theoretische und empirische Zugänge stützt. Daraus folgt kein starres Standardverfahren, sondern eine strukturierte Verbindung von Organisation, Aufgabe, Person und Arbeitskontext.

In diesem ersten Schritt wird noch kein Weiterbildungsbedarf festgestellt. Es wird ein belastbarer Prüfauftrag formuliert.

Prüfauftrag: *Welche Leistung soll sich verändern, welche Aufgaben sind dafür entscheidend und ist eine Kompetenzlücke als Ursache plausibel?*

Dazu werden zunächst folgende Fragen beantwortet:

- Welcher Anlass oder welche Unternehmensherausforderung besteht?
- Welche Leistung, welches Ergebnis oder welches Verhalten soll sich konkret verändern?
- Welche Bereiche, Rollen oder Teams sind betroffen?
- Bis wann soll die Verbesserung sichtbar sein?
- Woran lässt sich erkennen, ob die Leistung verbessert wurde?

Eine allgemeine Aussage wie „Die Mitarbeitenden brauchen mehr Digitalkompetenz“ reicht dafür nicht aus. Präziser ist: „Die Bearbeitungszeit im neuen digitalen Prozess soll sinken. Zu prüfen ist, ob Mitarbeitende typische Fehler und definierte Sonderfälle selbstständig bearbeiten können.“

Ein Lernwunsch, ein Leistungsproblem oder ein Qualifikationsnachweis belegt für sich genommen keinen Weiterbildungsbedarf. Der Prüfauftrag verhindert, dass eine Weiterbildung bereits als Lösung feststeht, bevor Anforderungen, Kompetenzen und Ursachen analysiert wurden.

Soll-Ist-Analyse der Kompetenzen

Nach der Klärung des Prüfauftrags wird untersucht, welche Kompetenzen für die relevante Leistung erforderlich sind und was den betroffenen Mitarbeitenden bereits gelingt. Der Soll-Ist-Vergleich strukturiert diese Diagnose. Er ist kein abschließendes Urteil über Personen und beantwortet noch nicht, ob Weiterbildung die geeignete Maßnahme ist.

Soll-Kompetenz beschreiben

Der Soll-Zustand sollte aus der Aufgabe abgeleitet und als beobachtbares Handeln formuliert werden. Das entspricht dem handlungsorientierten Kompetenzverständnis des BIBB: Kompetenz zeigt sich darin, dass Personen Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Bewältigung beruflicher Anforderungen einsetzen können.

Unpräzise: „Mitarbeitende brauchen mehr Digitalkompetenz.“

Präziser: „Mitarbeitende können den digitalen Prozess vollständig durchführen, typische Fehler erkennen und definierte Sonderfälle selbstständig bearbeiten.“

Der Soll-Zustand sollte mindestens festhalten:

- welche Aufgabe ausgeführt wird,
- in welcher Situation sie bewältigt werden muss,
- welches Verhalten erwartet wird,
- welches Qualitätsniveau erreicht werden soll.

Ist-Kompetenz erfassen

Anschließend wird geprüft, was die betroffenen Mitarbeitenden bereits wissen und praktisch anwenden können. Kompetenz lässt sich nicht vollständig aus Selbsteinschätzungen oder formalen Qualifikationen ableiten. Das BIBB hebt für Kompetenzdiagnostik die Bedeutung realitätsnaher beruflicher Handlungs- und Problemlösungssituationen hervor, in denen Kompetenz über beobachtbare Leistungen erschlossen werden kann.

Mehrperspektivische Entwicklungs- und Bedarfseinschätzung

Der organisationale Bedarf allein begründet noch keine erfolgreiche Weiterbildungsmaßnahme. Zusätzlich ist zu prüfen, welche Kompetenzen bereits vorhanden sind, welche Lernvoraussetzungen bestehen und unter welchen Bedingungen eine Weiterentwicklung und Anwendung im Arbeitsalltag realistisch ist. Im Mittelpunkt steht damit keine isolierte Potenzialanalyse, sondern eine mehrperspektivische Entwicklungs- und Bedarfseinschätzung.

Zu berücksichtigen sind insbesondere:

- vorhandene Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen,
- beobachtbares Verhalten in relevanten Arbeitssituationen,
- Lernvoraussetzungen und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem Lerngegenstand,
- realistische Lern- und Anwendungsmöglichkeiten,
- Unterstützung, Feedback und verfügbare Zeit im Arbeitsalltag,
- die Passung zwischen Anforderung, Rolle und Handlungsspielraum.

Eine belastbare Einschätzung sollte nicht allein aus einer Selbstauskunft, einem Testergebnis oder der bisherigen Leistung abgeleitet werden. Sie verbindet mehrere Informationsquellen und prüft zugleich, ob die Organisation die notwendigen Bedingungen für Entwicklung und Transfer schafft. Fehlen diese Voraussetzungen, müssen Zielgruppe, Maßnahme oder Arbeitsbedingungen angepasst werden. Entwicklungspotenzial wird dabei nicht als feste persönliche Eigenschaft verstanden, sondern als realistische Entwicklungsperspektive im Zusammenspiel von Person, Aufgabe und Arbeitskontext.

Geeignete Informationsquellen sind je nach Fragestellung:

- **Leistungs- und Qualitätsdaten:** Fehlerquoten, Bearbeitungszeiten, Reklamationen oder Auditabweichungen. Beispiel: In welchen Schritten eines neuen Dokumentationsprozesses treten die meisten Fehler auf?
- **Beobachtungen konkreter Tätigkeiten:** Arbeitsvorgänge anhand fester Kriterien beobachten. Beispiel: Werden Prüfschritte und Eskalationswege bei einem komplexen Kundenfall sicher angewendet?
- **Fallaufgaben oder Praxisimulationen:** Typische oder kritische Arbeitssituationen bearbeiten. Beispiel: Einen anonymisierten KI-Anwendungsfall auf Datenschutzrisiken prüfen.
- **Strukturierte Interviews:** Vergleichbare Gespräche mit einem Fragenleitfaden. Beispiel: In welchen Situationen entstehen Unsicherheiten oder fehlen Informationen?
- **Wissenstests:** Fachwissen zu konkreten Aufgaben prüfen. Beispiel: Fragen zu Dokumentationspflichten und Verantwortlichkeiten. Ein Testergebnis belegt jedoch keine sichere Anwendung.
- **Einschätzungen von Führungskräften und Kolleg*innen:** Beobachtbares Verhalten anhand konkreter Kriterien beurteilen. Beispiel: Werden Risiken frühzeitig adressiert und Entscheidungen nachvollziehbar dokumentiert?
- **Selbsteinschätzungen als ergänzende Perspektive:** Eigene Sicherheit und Unterstützungsbedarf einschätzen. Beispiel: Welche Prozessschritte gelingen bereits selbstständig? Die Angaben sollten mit weiteren Daten abgeglichen werden.

Kompetenzanforderungen verändern sich mit Tätigkeiten und Arbeitskontexten. Das BIBB empfiehlt deshalb, berufsspezifische Kompetenzmodelle auf einer Anforderungsanalyse aufzubauen, die konkrete Tätigkeitsanforderungen und die dafür benötigten Kompetenzen beschreibt.

Entwicklungsbedarf bestimmen

Der Vergleich von Anforderungen und aktuellem Kompetenzstand ist ein wichtiger diagnostischer Arbeitsschritt. Er sollte jedoch nicht bei der Frage stehen bleiben, was fehlt. Ergänzend wird festgehalten, welche Erfahrungen und Ressourcen vorhanden sind, unter welchen Bedingungen die Anwendung gelingt und welche Unterstützung für den nächsten Entwicklungsschritt erforderlich ist.

Für jede relevante Kompetenz werden dokumentiert:

Prüfaspekt	Leitfrage
Anforderung	Was muss in der konkreten Situation geleistet werden?
Vorhandene Kompetenz	Was gelingt bereits und worauf kann aufgebaut werden?
Entwicklungsbedarf	Was soll als Nächstes sicherer oder selbstständiger gelingen?
Bedingungen	Welche Prozesse, Systeme oder Ressourcen beeinflussen die Anwendung?
Beleg	Welche Datenquellen stützen die Einschätzung?

Berufsspezifische Kompetenzmodelle sollten auf einer Anforderungsanalyse beruhen. Die Tabelle verbindet die erforderlichen Kompetenzen mit konkreten Anforderungen, Bedingungen und Belegen. Dadurch wird eine beobachtete Abweichung nicht vorschnell als individuelles Defizit interpretiert.

KSA als praktische Strukturierungshilfe

Für die interne Analyse kann die Lücke zusätzlich nach drei Komponenten geordnet werden:

- **Knowledge:** Welches Wissen fehlt?
- **Skills:** Welche Fertigkeit muss eingeübt werden?
- **Abilities:** Welche Fähigkeit zur selbstständigen Anwendung oder Problemlösung fehlt?

Die Einteilung in Knowledge, Skills und Abilities (KSA) stammt vom US-amerikanischen Office of Personnel Management und wird dort als Bestandteil von Kompetenzbeschreibungen verwendet. Dort werden Kompetenzen als messbare Muster aus Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Verhalten und weiteren Merkmalen beschrieben. Außerdem können die erforderlichen KSAs einer Tätigkeit über eine Arbeitsanalyse bestimmt und durch geeignete Verfahren erfasst werden.

KSA ist eine strukturierende Beschreibungshilfe, keine vollständige Theorie des Kompetenzbegriffs. Je nach Aufgabe können außerdem Verhalten, Erfahrung, Motivation, Haltung und Arbeitskontext relevant sein

Pädagogische Einordnung

Der Soll-Ist-Vergleich ist ein diagnostischer Arbeitsschritt, keine vollständige Theorie des Lernens. Pädagogisch kritisch wäre es, die Differenz als persönliches Defizit zu behandeln oder das Soll als unveränderlichen Maßstab zu setzen. Deshalb werden vorhandene Erfahrungen, Lernvoraussetzungen und die Perspektive der betroffenen Mitarbeitenden ebenso berücksichtigt wie die Bedingungen der Arbeitsumgebung.

Kompetenz sollte möglichst in realitätsnahen Aufgaben erfasst werden. Die Ergebnisse zeigen dann nicht nur, wo Entwicklung sinnvoll ist, sondern auch, welche Lernform und welche

Unterstützung zum nächsten Schritt passen. Das BIBB hebt die Bedeutung beruflicher Anforderungsanalysen und geeigneter, handlungsnaher Messverfahren hervor.

Die Arbeitsdefinition des Entwicklungsbedarfs lautet daher:

Entwicklungsbedarf beschreibt die nächste sinnvolle Entwicklung zwischen einer konkreten beruflichen Anforderung, bereits vorhandenen Kompetenzen und den Bedingungen, unter denen diese Kompetenzen angewendet werden.

Beispiel

Unpräzise Aussage	Prüffähige Beschreibung
„Mehr KI-Kompetenz“	„Mitarbeitende können geeignete Anwendungsfälle auswählen und Risiken für Datenschutz und Vertraulichkeit einschätzen.“
„Bessere Führung“	„Führungskräfte führen Entwicklungsgespräche strukturiert und vereinbaren konkrete Ziele.“
„Mehr Digitalisierung“	„Sachbearbeiter*innen wenden den neuen Prozess vollständig an und bearbeiten definierte Fehlerfälle selbstständig.“

Kernaussage

Eine Leistungslücke wird erst dann zur Kompetenzlücke, wenn die erforderliche Leistung beschrieben, der tatsächliche Kompetenzstand geprüft und die Abweichung durch geeignete Belege gestützt ist.

Ursachen prüfen und Weiterbildungsbedarf bestimmen

Eine Leistungslücke ist zunächst nur eine Abweichung zwischen dem erwarteten und dem tatsächlich erreichten Ergebnis. Auch eine festgestellte Kompetenzlücke belegt noch keinen Weiterbildungsbedarf. Es muss geprüft werden, ob fehlendes Wissen, fehlende Übung oder unsichere Anwendung die Leistung tatsächlich erklären. Ursachen können ebenso bei Aufgaben, Prozessen, Systemen, Ressourcen oder organisationalen Rahmenbedingungen liegen.

Diese Ursachenprüfung entspricht der Logik einer systematischen Bedarfserhebung: Zuerst wird die Ursache einer Lücke analysiert. Erst danach wird bewertet, ob Weiterbildung einen Beitrag zur Lösung leisten kann. Als mögliche Alternativen kommen unter anderem Änderungen von Richtlinien, Technologie, Organisation und Arbeitsabläufen infrage.

Die Ursachenprüfung

Prüffeld	Leitfrage
Kompetenz	Fehlen Wissen, Fertigkeiten oder die Fähigkeit zur sicheren Anwendung?
Aufgabe und Prozess	Sind Aufgaben, Abläufe und Zuständigkeiten eindeutig und praktikabel?
System und Arbeitsmittel	Unterstützen Software, Informationen und Arbeitsmittel die gewünschte Leistung?
Ressourcen	Gibt es ausreichend Zeit, Personal und Gelegenheit zur Anwendung?
Führung und Zusammenarbeit	Wird das erwartete Verhalten im Team und durch Führung unterstützt?
Ziel und Rahmen	Sind Ziele, Standards und Prioritäten eindeutig und widerspruchsfrei?

Entscheidungshilfe

Weiterbildungsbedarf liegt vor, wenn eine konkrete Kompetenz für die relevante Leistung fehlt oder nicht sicher angewendet wird, die Kompetenz durch Lernen entwickelbar ist und die Arbeitsbedingungen eine Anwendung ermöglichen.

Weiterbildung allein reicht wahrscheinlich nicht aus, wenn ein Prozess unklar, ein System ungeeignet, eine Zuständigkeit nicht geregelt oder die notwendige Zeit nicht vorhanden ist. In diesen Fällen kann Weiterbildung ein Baustein sein. Sie ersetzt jedoch keine Prozess-, System- oder Führungsentscheidung.

Die Entscheidung sollte auf mehreren Belegen beruhen. Ein einzelner Fehler, eine Selbsteinschätzung oder ein geäußelter Seminarwunsch reicht dafür nicht aus. Sinnvoll ist der Abgleich von Leistungsdaten, Beobachtung, Interviews und, wenn möglich, einer realitätsnahen Fallaufgabe. Für die Kompetenzdiagnostik sind berufliche Handlungs- und Problemlösungssituationen besonders aussagekräftig.

Kernaussage

Gute Bedarfsermittlung fragt nicht nur, welche Kompetenz fehlt. Sie prüft, ob Lernen überhaupt die Ursache bearbeitet.

Methoden der Bedarfsermittlung

Die Methoden sollten passend zur jeweiligen Leitfrage ausgewählt und, wenn sinnvoll, kombiniert werden. Für belastbare Entscheidungen empfiehlt sich eine Kombination aus vorhandenen Daten, Gesprächen und möglichst arbeitsnahen Aufgaben.

Methode	Besonders geeignet für	Aussagegrenze
Dokumentenanalyse	Anforderungen, Prozesse, Qualitätsdaten und Leistungskennzahlen	Zeigt Rahmenbedingungen, aber nicht automatisch tatsächliches Können
Interviews und Befragungen	Ursachen, Erfahrungen, Lernwünsche und unterschiedliche Perspektiven	Subjektive Einschätzungen müssen eingeordnet werden
Beobachtung und Fallaufgaben	Praktisches Verhalten und Anwendung in realitätsnahen Situationen	Erfordern klare Aufgaben und Auswertungskriterien
Wissenstests und Praxissimulationen	Fachwissen, Handlungssicherheit und Kompetenzniveaus	Ergebnisse hängen von Aufgabenqualität und Situation ab

Selbsteinschätzungen liefern Hinweise, belegen den Entwicklungsbedarf aber nicht allein. Für eine belastbare Einschätzung sollten sie mit weiteren Perspektiven und Datenquellen abgeglichen werden.

Maßnahmen auswählen und Transfer sichern

Die Analyseergebnisse werden priorisiert und in einer Kompetenz- und Maßnahmenmatrix gebündelt:

Prüfaspekt	Fall 1: KI-Datenschutz	Fall 2: Neues Tool	Fall 3: Prozessverständnis
Anforderung	Datenschutz bei KI-Anwendungen sicher einschätzen	Neues Tool sicher anwenden	Prozess sicher verstehen
Vorhandene Kompetenz	Grundkenntnisse vorhanden	Anwendung mit Unterstützung	Selbstständige Anwendung
Entwicklungsbedarf	Anwendung auf konkrete Fälle	Selbstständige Anwendung	Kein unmittelbarer Entwicklungsbedarf
Beleg	Wissenstest und Fallaufgabe	Beobachtung	Kennzahlen und Interview
Priorität	Hoch	Mittel	Niedrig
Maßnahme	Grundlagenmodul und Fallübungen	Praxistraining und Feedback	Prozess beibehalten

Zur Priorisierung eignen sich strategische Relevanz, Auswirkung auf Qualität und Leistung, Dringlichkeit, regulatorische Bedeutung und Umsetzbarkeit. Punktwerte dienen als Gesprächsgrundlage, nicht als scheinbar exakte Bewertung.

Die Maßnahme sollte zur festgestellten Ursache und zur späteren Anwendung passen. Besteht die Lücke vor allem im Wissen, kann ein Lernmodul oder Seminar geeignet sein. Bei Unsicherheit in der Anwendung können arbeitsnahe Übungen und Feedback sinnvoll sein. Wenn Kompetenz vorhanden ist, aber nicht gezeigt wird, sollten auch Arbeitsmittel, Prozesse und Führung geprüft werden.

Transfer und Wirkung

Transfer ist die Anwendung erworbener Kenntnisse und Fertigkeiten im Arbeitskontext. Er sollte bereits bei der Maßnahmenplanung berücksichtigt werden. Entscheidend sind eine konkrete Anwendungssituation, zeitnahes Üben, Feedback und Unterstützung durch das Arbeitsumfeld.

Geeignete Indikatoren sind Lernzuwachs, Anwendungshäufigkeit, Fehlerquote, Bearbeitungszeit, Qualitätsergebnis, Einhaltung definierter Standards und die Zeit bis zur selbstständigen Anwendung.

Praxisbeispiel: Generative KI sicher und sinnvoll einsetzen

Ausgangssituation

Ein Unternehmen möchte generative KI für Recherche, Textentwürfe und die Bearbeitung wiederkehrender Aufgaben einsetzen. Erste Anwendungen liefern jedoch uneinheitliche Ergebnisse. Zudem bestehen Unsicherheiten beim Umgang mit vertraulichen Informationen, bei der Auswahl geeigneter Anwendungsfälle und bei der Prüfung von KI-Ergebnissen.

Erste Vermutung

„Die Mitarbeitenden brauchen eine KI-Schulung.“

Analyse

- Grundlegendes Wissen über Funktionsweise und Grenzen generativer KI ist unterschiedlich ausgeprägt.
- Geeignete Anwendungsfälle und ungeeignete Einsatzbereiche sind nicht klar festgelegt.
- Anforderungen an Datenschutz, Vertraulichkeit und menschliche Prüfung sind nicht einheitlich beschrieben.
- Die Mitarbeitenden verfügen teilweise über keine eingeübten Arbeitsabläufe für die Nutzung und Kontrolle von KI-Ergebnissen.
- Es fehlen freigegebene Werkzeuge, Zuständigkeiten und praktische Leitlinien.

Verantwortlichkeiten und rollenspezifische Entwicklung

Die Einführung generativer KI sollte nicht ausschließlich als allgemeine Schulungsaufgabe behandelt werden. Zunächst müssen verantwortliche Personen und Rollen festgelegt werden. Je nach Zuständigkeit entstehen unterschiedliche Anforderungen und damit unterschiedliche Weiterbildungsbedarfe.

Verantwortliche Rolle	Typische Aufgaben	Passender Entwicklungsbedarf
KI-Verantwortliche oder Governance-Verantwortliche	Einsatzregeln koordinieren, Anwendungsfälle bewerten, Risiken dokumentieren und die Nutzung weiterentwickeln	KI-Governance, Risikobewertung, Verantwortungsmodelle und interne Leitlinien
Datenschutz- und Compliance-Verantwortliche	Datenschutz, Vertraulichkeit und regulatorische Anforderungen prüfen	Datenschutzrechtliche Grundlagen, Bewertung von KI-Anwendungsfällen und Kontrollanforderungen
Fachverantwortliche in den jeweiligen Bereichen	Geeignete Anwendungsfälle auswählen, fachliche Qualität sichern und Ergebnisse freigeben	Fachbezogene Nutzung, Qualitätsprüfung von KI-Ergebnissen und menschliche Kontrolle
Anwender*innen	Freigegebene Werkzeuge sicher nutzen, Eingaben formulieren und Ergebnisse kritisch prüfen	Grundlagen generativer KI, praktische Anwendung, Datenschutz und Erkennen typischer Fehler
IT- und Systemverantwortliche	Freigegebene Werkzeuge bereitstellen, Zugriffe verwalten und technische Schutzmaßnahmen umsetzen	Technische Sicherheit, Berechtigungen, Konfiguration und laufende Überwachung

Für alle Beteiligten kann ein gemeinsames Grundlagenmodul sinnvoll sein. Darauf aufbauend sollten die verantwortlichen Rollen differenzierte Schulungen und praktische Übungen erhalten. Eine einheitliche Schulung für alle Mitarbeitenden würde den unterschiedlichen Aufgaben und Risiken nicht ausreichend gerecht werden.

Ergebnis

Die passende Lösung besteht aus mehreren Bausteinen:

- Festlegung verantwortlicher Rollen, Zuständigkeiten und Eskalationswege
- gemeinsames Grundlagenmodul zu Funktionsweise, Möglichkeiten und Grenzen generativer KI
- rollenspezifische Weiterbildungen für Governance, Datenschutz, Fachverantwortung, Anwendung und IT
- Fallübungen zu geeigneten und ungeeigneten Einsatzszenarien

- praktische Übungen zur Formulierung und Bewertung von Eingaben und Ergebnissen
- verbindliche Regeln für Datenschutz, Vertraulichkeit und menschliche Kontrolle
- Festlegung freigegebener Werkzeuge und Zuständigkeiten
- Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch und zur Klärung neuer Anwendungsfragen

Lernpunkt des Beispiels

Die Weiterbildung bearbeitet Wissens- und Anwendungslücken. Sie reicht allein jedoch nicht aus, wenn Regeln, Werkzeuge und Zuständigkeiten ungeklärt sind. Erst das Zusammenspiel von Kompetenzentwicklung und geeigneten Arbeitsbedingungen schafft eine tragfähige Lösung.

Fazit

Weiterbildungsbedarf sollte aus einer konkreten Leistungsanforderung abgeleitet werden. Der Prüfauftrag definiert, welche Leistung analysiert werden soll. Die Soll-Ist-Analyse strukturiert die Kompetenzdiagnose. Erst die Ursachenprüfung entscheidet, ob tatsächlich ein Weiterbildungsbedarf besteht. Entscheidend sind vorhandene Kompetenzen, realistische Lerngelegenheiten und die Möglichkeit, das Gelernte im Arbeitsalltag anzuwenden.

Die passende Lösung kann Weiterbildung, arbeitsintegriertes Lernen, Prozessverbesserung oder eine Kombination sein. Wirkung zeigt sich an der tatsächlichen Anwendung und an der verbesserten Leistung. Bedarfsermittlung ist deshalb ein fortlaufender Prozess.

Quellen

Wissenschaftliche Grundlage

- Nunes, D. F., Ghedine, T. und Llopis, J. (2025): *Training Needs Analysis in Management: A Critical Look at the Field*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0258042X251343717>

Institutionelle Quellen

- Centers for Disease Control and Prevention (2025): *Assess Training Needs: Conducting Needs Analysis*. <https://www.cdc.gov/training-development/php/about/assess-training-needs-conducting-needs-analysis.html>
- Bundesinstitut für Berufsbildung: *Kompetenzmodellierung und Kompetenzdiagnostik*. <https://www.bibb.de/de/1230.php>
- OECD (2025): *Trends in Adult Learning: New Data from the 2023 Survey of Adult Skills*. https://www.oecd.org/en/publications/trends-in-adult-learning/_ec0624a6-en.html
- U.S. Office of Personnel Management: *Competencies*. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/>

Wissenschaftliche Quellen zum Lerntransfer

- Nĩmante, D. et al. (2025): *Transferring Results of Professional Development into Practice: A Scoping Review*. <https://doi.org/10.3390/educsci15010095>
- Ardondi, M. et al. (2026): *Workplace training transfer: a systematic scoping review of evaluation tools for adult learning*. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2025-0068>

Passende Weiterbildungen finden Sie hier:

Ihre Weiterbildungsstrategie. Unser Auftrag.

Unternehmen stehen heute unter starkem Veränderungsdruck. Märkte, Technologien und regulatorische Anforderungen entwickeln sich rasant weiter. Damit steigt die Bedeutung einer strategischen, verlässlichen und flexiblen Personalentwicklung.

Wir unterstützen Sie mit maßgeschneiderten Lösungen – persönlich, zertifiziert und seit Jahrzehnten erfolgreich in zahlreichen Branchen und Fachbereichen.

[Jetzt informieren.](#)

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen.

[Jetzt informieren und testen.](#)

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als Inhouse-Training.

[Jetzt individuelles Angebot anfordern.](#)