



## HANDLUNGSEMPFEHLUNG

# Weiterbildungsbedarfe ermitteln

Wie Sie Ihr Unternehmen fit für die Zukunft machen

**Autorin**

Miriam Schöpp

**Kontaktdaten**

Miriam Schöpp  
Telefon: 0221 4981-545  
E-Mail: schoepp@iwkoeln.de

**Mehr Informationen auf**

[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

E-Mail: [fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
Telefon: 0221-4981-543

[facebook.com/Personalarbeit](https://facebook.com/Personalarbeit)  
[instagram.com/kofa\\_de](https://instagram.com/kofa_de)  
[youtube.com/c/KOFA-fur-KMU](https://youtube.com/c/KOFA-fur-KMU)  
[linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung](https://linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung)

# Inhalt

## 1 Auf einen Blick

Weiterbildungsbedarfe und Lernkultur in Ihrem Unternehmen .....	4
---	---

## 2 Schritt für Schritt

Weiterbildungsbedarf systematisch ermitteln .....	5
<i>Schritt 1: Unternehmensstrategie als Basis</i> .....	5
<i>Schritt 2: Anforderungsprofile für die Stellen bzw. Teams erstellen</i> .....	6
<i>Schritt 3: Eignungsprofile der Beschäftigten</i> .....	7
<i>Schritt 4: Im Dialog mit den Beschäftigten</i> .....	9

## 3 Instrumente kennen

Weitere Instrumente bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs .....	13
<i>Erkenntnisse aus „Austrittsgesprächen“</i> .....	13
<i>Personalentwicklung</i> .....	13
<i>Beteiligung der Arbeitnehmervertretung</i> .....	14
<i>Kosten-Nutzen-Perspektive</i> .....	14

## 4 Anhang

Leitfaden: Stellenbeschreibung / Job Description .....	15
Checkliste: Weiterbildungsbedarfe ermitteln .....	17
Kompetenzprofil: Selbst- und Fremdeinschätzung .....	19
Erstellung einer Qualifikationsmatrix .....	23
Angebote der Agentur für Arbeit .....	24



## 1 AUF EINEN BLICK

# Weiterbildungsbedarfe und Lernkultur in Ihrem Unternehmen

*Obwohl laut einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) knapp 79 Prozent der befragten Unternehmen in den nächsten fünf Jahren durch den digitalen Wandel mit neuen Kompetenzanforderungen rechnen und ca. 45 Prozent mit neuen Tätigkeitsfeldern, ermitteln nur 39 Prozent systematisch die Kompetenzbedarfe (IW-Personalpanel 2020, n=1100).*

Diese Handlungsempfehlung will Sie dabei unterstützen, genau dies zu tun: den Bedarf an Weiterbildungen in Ihrem Unternehmen ermitteln. Viele Unternehmen stehen einer Weiterbildung der Mitarbeitenden grundsätzlich positiv gegenüber. Wenn es aber darum geht, welche Personen welche Weiterbildung brauchen, wird oft „mit der Gießkanne“ ausgeschüttet und wenig strategisch auf die Bedarfe des Betriebes (jetzt und in Zukunft) geschaut. Dabei wird die Qualifizierung des bestehenden Personals in Zeiten des Fachkräftemangels immer wichtiger.

### Die Rolle der „Lernkultur“ im Unternehmen

In der sich durch die Digitalisierung und Transformationsprozesse schnell verändernden Arbeitswelt ist es dabei bedeutend, dass die Mitarbeitenden und die ganze Organisation lernbereit und lernfähig sind. Zudem funktioniert Lernen besonders gut, wenn es auf Freiwilligkeit, Selbstverantwortung, Selbstbestimmung und Individualität beruht.

Lernkultur als Bestandteil der Unternehmenskultur beschreibt nicht nur die Art und Weise, wie Wissen vermittelt wird. Sie umfasst auch alle Wertvorstellungen, Denk- und Handlungsweisen sowie Rahmenbedingungen in einem Unternehmen, die die Vermittlung und Weitergabe von Wissen betreffen.

Lebenslanges Lernen passiert nicht von allein – es lebt von den „kulturellen“ Rahmenbedingungen und von Personen, die als Vorbilder vorangehen und andere inspirieren.

Eine positive Lernkultur wirkt sich auf die gesamte Unternehmensentwicklung aus.



#### HINWEIS:

Erfahren Sie mehr über die Rolle der Lern- bzw. Weiterbildungskultur in Unternehmen:  
[www.kofa.de/weiterbildungskultur](http://www.kofa.de/weiterbildungskultur)

## 2 SCHRITT FÜR SCHRITT

# Weiterbildungsbedarf systematisch ermitteln

Struktur und Strategie bei der Weiterbildungsplanung sorgen dafür, dass die Qualifizierungsmaßnahmen auf Ihren Unternehmenserfolg einzahlen und Ihre Mitarbeitenden motivieren. Folgende Vorteile ergeben sich für Ihr Unternehmen, wenn Sie den Qualifizierungsbedarf systematisch ermitteln:



Fach- und Führungskräfte sind in ausreichender Anzahl vorhanden.

Nachwuchstalente werden auf den nächsten Karriereschritt vorbereitet.

Verborgene Potenziale können entdeckt werden.

Motivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft Ihrer Beschäftigten werden gesteigert.

Mitarbeitende empfinden die Möglichkeit zur Teilnahme an Weiterbildungen als wichtig für ihre persönliche Entwicklung, aber auch die Attraktivität des Arbeitgebers wird durch die Weiterbildungsaktivitäten beeinflusst.

### SCHRITT 1: UNTERNEHMENSSTRATEGIE ALS BASIS

Die Unternehmensstrategie bildet die Basis der Weiterbildungsplanung. Dabei sollten Sie folgende Fragen für sich klären:

- Welche Ziele wollen Sie (in den nächsten zwei bis fünf Jahren) erreichen?
- Wo sehen Sie Stärken und Schwächen in Ihrem Betrieb, wo ist Verbesserungsbedarf?
- Wie ist der Markt aufgestellt, in dem Sie agieren, wie wird er sich verändern?
- Welche Innovationen planen Sie und wie soll sich die Produktivität entwickeln?

Daraus ergibt sich, welche Qualifikationen, Kompetenzen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und welches Wissen Sie in Zukunft in Ihrem Unternehmen brauchen. Damit beschreiben Sie den gewünschten „**Soll-Zustand**“.

Die nächste Frage ist, welche Funktionsbereiche, Abteilungen oder Teams für die Umsetzung und Erreichung der einzelnen Ziele verantwortlich sind.

Sie erfassen den „**IST-Zustand**“ in Ihrer Belegschaft. Dabei sollten Sie die Altersstruktur im Blick haben und eventuell zu erwartende Ein- und Austritte.

Wenn Sie mit einer Personalbedarfsplanung tiefer einsteigen möchten, erfahren Sie auf KOFA unter [Personalbedarfsplanung](#) mehr dazu.

Sie können sich auch einen Überblick über die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens in Form einer [Unternehmensanalyse](#) verschaffen. Durch die Festlegung klarer Unternehmensziele und die Ableitung von Strategien zur Zielerreichung erlangen Sie Erkenntnisse darüber, welches Personal Sie benötigen.

Schritt für Schritt funktioniert das auch mit einer „SWOT“-Analyse. Für die **SWOT-Analyse** müssen Sie zunächst jeden der vier Bereiche (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) getrennt voneinander betrachten. Die Stärken und Schwächen beschreiben die internen Prozesse Ihres Unternehmens. Chancen und Risiken beziehen äußere Einflüsse mit ein. Ganz wichtig bei diesem Prozess ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen.

## **SCHRITT 2: ANFORDERUNGSPROFILE FÜR DIE STELLEN BZW. TEAMS ERSTELLEN**

(Aufgabenanalyse)

Aus den strategischen Einzelzielen der Funktionsbereiche entstehen konkrete Aufgaben für die Teams. Diese listen Sie auf und stellen die Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden gegenüber. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Können die Aufgaben mit den vorhandenen Ressourcen gemeistert werden?
- Haben die Mitarbeitenden die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen?

Was brauchen Ihre Mitarbeitenden, um Aufgaben oder Aufgabenprofile noch besser oder effizienter zu erfüllen?

Hilfreich bei der Aufgabenanalyse ist die Erstellung einer Arbeitsplatzbeschreibung bzw. Job Description.

Warum kann eine Arbeitsplatzbeschreibung helfen? In einer Stellenbeschreibung (auch: Arbeitsplatzbeschreibung, Job Description und Position Guide) werden personenunabhängig alle mit der Stelle verbundenen relevanten Aufgaben, Ziele, Pflichten und Kompetenzen aufgeführt.

Stellenbeschreibungen vereinfachen diverse Personalmanagementprozesse wie Stellenausschreibungen, Personalauswahl, Einstellungsprozesse, Einarbeitungsprozesse, Stellvertretungsregelungen und Personalausritte. Sie helfen aber auch bei der Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen.

Hilfreich ist ein für Ihr Unternehmen passendes, neutral formuliertes **Formular**. Stellenbeschreibungen sollten regelmäßig aktualisiert werden und auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sein.

In **Mitarbeitergesprächen** kann ein Abgleich zwischen Soll und Ist erfolgen und entsprechende Personalentwicklungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen können geplant werden. Grundsätzlich ist es sinnvoll, die Aufgaben nicht in aller Ausführlichkeit zu beschreiben, sondern eher einen Rahmen zu setzen, in dem die Beschäftigten sich (selbstverantwortlich) weiterentwickeln können.



### SCHRITT 3: EIGNUNGSPROFILE DER BESCHÄFTIGTEN

(Personenanalyse)

Danach werden die konkreten Aufgaben auf die einzelnen Mitarbeitenden heruntergebrochen. Berücksichtigen Sie dabei auch das **Potenzial von Geringqualifizierten bzw. An- und Ungelernten** in Ihrer Belegschaft.

Mit einer Qualifikationsmatrix (diese finden Sie im Anhang) behalten Sie den Überblick über die Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden.



#### EXKURS: Was sind Kompetenzen?

Als Kompetenz wird die Fähigkeit bezeichnet, Wissen und Können so zu verbinden, dass berufsbezogene Aufgaben den Anforderungen gemäß selbstständig, eigenverantwortlich und situationsgerecht zu bewältigen sind. Kompetente Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf Grundlage von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten auch in neuen, offenen, unüberschaubaren und dynamischen Situationen selbstorganisiert und zielorientiert handeln können.

„Kompetenzorientiertes Lernen“ bedeutet, dass nicht der zu vermittelnde Inhalt oder bestimmte Fähigkeiten, sondern die Handlungsfähigkeit von Menschen in komplexen Situationen im Mittelpunkt steht.

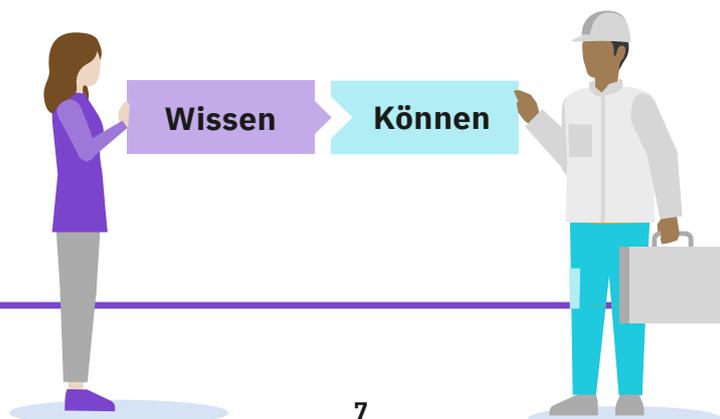
Verschiedene „Kompetenzmodelle“ versuchen, die Kompetenzen in Kategorien einzuteilen. Grundlage für viele Modelle ist der **KODE® KompetenzAtlas**.

Natürlich werden nicht immer und in gleichem Maße alle Kompetenzen gebraucht. Sie können „Kompetenzprofile“ für Ihren Betrieb und für verschiedene Bereiche definieren, indem Sie sich z. B. fragen:

- Welches spezielle Wissen und welche Fertigkeiten sind wo besonders wichtig?
- Wo sind welche digitalen Kompetenzen (z. B. zur Datensicherheit) von Nöten?
- Was ist besonders wichtig für welche Aufgabengruppe und welche Kompetenzen sollten dafür vorhanden sein?

In einem zweiten Schritt versuchen Sie, die Ausprägung der jeweiligen Kompetenz festzulegen.

**Hier lesen Sie mehr über ein Modell**, das aus Grundstufe, Aufbaustufe, Fortgeschrittenenstufe und Expertenstufe, das pro Niveaustufe in die drei Deskriptoren Wissen, Fertigkeiten und Personale Kompetenz aufgeteilt ist und zusätzlich jeweils praxisnahe Verben zur Beschreibung beinhaltet.



Überlegen Sie, welche Beschäftigten welche Kompetenzen aufbauen oder verbessern müssen, um die anstehenden Aufgaben zu erledigen, welche neuen Herausforderungen anstehen und welche Bedeutung diese in puncto Qualifizierung haben.

Fragen Sie sich:

- Welche Kompetenzen besitzen die Mitarbeitenden schon? (**Ist-Zustand**)
- Welche Kompetenzen sollen sie erweitern bzw. erwerben? (**Soll-Zustand**)
- Gibt es konkrete Beispiele oder Situationen, in denen entsprechende Stärken und Schwächen sichtbar waren?
- Welche Wünsche haben die Beschäftigten für ihre persönliche Qualifizierung, wie wollen sie sich weiterentwickeln und welche Karriereschritte sind geplant?
- Welche Mitarbeitenden sollen besonders an den Betrieb gebunden werden?
- Gibt es im Unternehmen eventuell außerhalb der betroffenen Abteilung diese Kompetenzen oder gibt es in anderen Abteilungen Personen, die sich in diese Richtung entwickeln könnten?



Zukunftsfähigkeit ist das zentrale Stichwort, wenn Sie den Weiterbildungsbedarf Ihrer Belegschaft erfassen wollen. Sie haben bereits definiert, wo Ihr Betrieb in zwei bis fünf Jahren stehen soll? Die Umsetzung dieser Vision kann aber nur gelingen, wenn Ihnen klar ist, welche Fähigkeiten und Kompetenzen in der Zukunft gefragt sind. Diese Überlegungen sollten sich nicht auf einzelne Abteilungen beschränken, sondern unternehmensübergreifend sein.

Was müssen alle Mitarbeitenden mitbringen oder können? Auf welche Fähigkeiten setzen Sie in der Zukunft? Denn neben den fachlichen Qualifikationen können auch die sogenannten Future Skills für Sie wichtiger werden.



### FUTURE SKILLS – KOMPETENZEN DER ZUKUNFT

Berufsbilder und Tätigkeiten verändern sich – und damit die benötigten Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeitende. Vor allem die Digitalisierung setzt Kenntnisse in neuen Bereichen voraus. So werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt über **digitale Schlüsselkompetenzen** verfügen müssen. Das bedeutet, sie müssen fit sein im Umgang mit Computern, Software und Internet und darüber hinaus die Zusammenarbeit mit anderen über digitale Tools beherrschen. Außerdem gewinnen **technologische Kompetenzen** immer weiter an Relevanz. Darunter fällt beispielsweise der Umgang mit Daten und das Wissen darüber, woher sie stammen und wie sie interpretiert werden. Auch künstliche Intelligenz gehört in dieses Feld. Deren Nutzung wird zunehmen und erfordert einen kompetenten Umgang der Beschäftigten.

Trotz der voranschreitenden Digitalisierung bleiben aber auch **klassische Kompetenzen** wichtig. Kreativität, Resilienz, Veränderungsbereitschaft oder Konfliktfähigkeit – mit diesen Voraussetzungen sind Ihre Mitarbeitenden fit für die digitalisierte Zukunft.

Vertiefen Sie das Thema Future Skills auf [kofa.de](http://kofa.de).



#### SCHRITT 4: IM DIALOG MIT DEN BESCHÄFTIGTEN

In der „Personenanalyse“ haben Sie sich schon aus Unternehmenssicht mit dem Weiterbildungsbedarf einzelner Mitarbeitender beschäftigt. Hier erhalten Sie Anregungen, wie Sie die Perspektive der Beschäftigten miteinbeziehen können.

Kommen Mitarbeitende mit einem konkreten Wunsch nach Weiterbildung zu ihren Führungskräften und können ihre Motivation und Erwartungen für diese Qualifizierung erläutern, ist in jedem Fall die Eigenverantwortung groß und der Erfolg der Maßnahme potenziell höher. Aber die gewünschte Qualifizierung sollte auch zu Ihrer Unternehmensstrategie passen. Wichtig ist, dass die Lernenden die Lernprozesse als sinnhaft empfinden. So wird die Lernmotivation gestärkt und die Lernenden übernehmen selbst Verantwortung für den Erfolg der Weiterbildung.

Mitarbeitende können unterschiedliche Motive haben, sich weiterentwickeln zu wollen:

- Sie möchten Karriere im Unternehmen machen und ihre Aufstiegschancen verbessern,
- sie möchten persönlich oder auch fachlich „wachsen“ oder
- es steht die Entwicklung des Einkommens im Vordergrund.

Um einen Abgleich zwischen der Perspektive des Unternehmens und der der Mitarbeitenden zu gewährleisten, können Sie folgende Instrumente nutzen:

#### Mitarbeitergespräche

Ganz allgemein gilt für Mitarbeitergespräche: Bereiten Sie diese inhaltlich und organisatorisch gut vor. Was wollen Sie konkret besprechen und welche Ziele wollen Sie erreichen? Wissen Sie, was Ihre Mitarbeitenden besonders umtreibt?

Zu den Grundregeln gehört: Fragen Sie mehr, als dass sie selbst reden. Die Weiterqualifizierung sollte ein Baustein des Gesprächs sein.

Wenn Sie im Gespräch über Weiterbildung sprechen, kann es sein, dass Mitarbeitende eventuell Vorbehalte gegenüber geplanten Weiterbildungen haben. Betonen Sie, dass nach Möglichkeit auf individuelle Bedürfnisse und Lerntempo Rücksicht genommen wird. Vor allem „lernentwöhnte“ Beschäftigte tun sich schwer, wieder in den Prozess des Lernens zu kommen.

Das Mitarbeitergespräch erlaubt es Ihnen (unter anderem), unter Berücksichtigung besonderer Fähigkeiten und persönlicher Interessen den Weiterbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch zu ermitteln und gemeinsam mit ihnen entsprechende Maßnahmen zu vereinbaren. Dabei sollten Sie die persönliche Entwicklung des bzw. der jeweiligen Mitarbeitenden im Blick haben, aber auch die entsprechenden Unternehmensziele transparent kommunizieren. Versuchen Sie zu erläutern, wie die geplanten Qualifizierungen zu den Unternehmenszielen passen und wie Mitarbeitende dazu beitragen, dass diese erreicht werden.

Motivieren Sie Ihre Beschäftigten, indem Sie Anreize schaffen, nach eventuellen Hemmnissen fragen und nachhaken, inwieweit Mitarbeitende bereit sind, sich zu verändern.

Mit den richtigen Fragen können Sie:

- Potenziale identifizieren und Chancen aufzeigen
- Das Lernen und den Wissenstransfer ermöglichen
- Motivation und Leistungsbereitschaft steigern
- Verständnis und Empathie zeigen
- Konflikte und Missverständnisse vermeiden

Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden nach ihren **persönlichen Wünschen** und Bedarfen in Bezug auf Weiterbildung:

- Welche Fertigkeiten, Fähigkeiten bzw. Kompetenzen möchten sie aufbauen oder weiterentwickeln?
- Gibt es konkrete Arbeitssituationen, in denen sie Unterstützung brauchen?
- Was versprechen sie sich von den gewünschten Weiterbildungen?
- Fragen Sie nach, wie sie ihre Aufgaben erledigen und was sie ggf. verbessern/lernen könnten?
- Klären Sie, ob und wie das Team (und ggf. das Unternehmen) von der Qualifizierung profitieren kann!

Fragen Sie nach den Erfahrungen mit **vorherigen Weiterbildungen**:

- Was war erfolgreich und konnte gut in den Arbeitsalltag transferiert werden?
- Wer (im Team) konnte von der erfolgreichen Weiterbildung profitieren?
- Was war weniger nützlich (und ggf. warum)?
- Was hat gefehlt?

In welchen „**Lernformen**“ (z. B. **E-Learning**) sie sich besonders wohlfühlen:

- Welche Lernformen haben sie schon ausprobiert? (Erklär- oder Lernvideos, Webinare, klassische Präsenz-Trainings, Workshops, Job-Rotation, Lerntandems, Mentoring, ...)
- Wie lernen sie besonders gut? (selbstständig, in einer Gruppe, in Präsenz/Online, in Häppchen/über einen längeren Zeitraum intensiv, ...)

- Was hemmt eventuell das Lernen? (Schon länger keine oder schlechte Lernerfahrung, Prüfungsangst, in Gruppen unsicher, ...)
- Nutzen Sie Erfahrungen aus anderen Abteilungen, um sich oder ihr Team zu verbessern?

Nutzen Sie auch weitere Tipps und einen Leitfaden für das Führen von **Mitarbeitergesprächen**.



### REFLEKTION

Bevor Sie in das (Weiterbildungs-) Gespräch mit Ihren Mitarbeitenden gehen, stellen Sie sich selbst die oben aufgeführten Fragen.

Notieren Sie sich einige mögliche Antworten, die auf Sie selbst zutreffen würden.

**Warum?** Im Gespräch mit den Beschäftigten können Ihre Antworten dazu beitragen, Beispiele zu nennen und das Thema Weiterbildungsbedarf greifbarer zu machen. Außerdem zeigen Sie sich so als Vorbild.

Andere Formate von Mitarbeitergesprächen, in denen der Weiterbildungsbedarf besprochen oder ermittelt werden könnte, sind:

### Weiterbildungsgespräche oder Personalentwicklungsgespräche

Wenn Sie gesonderte Weiterbildungs- oder Personalentwicklungsgespräche nutzen, setzt dies ein Zeichen, dass Weiterbildung einen hohen Stellenwert im Unternehmen hat und als etwas Selbstverständliches angesehen wird. Das beeinflusst wiederum ihre „Lernkultur“. Der Ablauf und zu stellende Fragen entsprechen denen des „Mitarbeitergesprächs“.

### Karriere- oder Laufbahnplanung

Eine gezielte **Karriere- oder Laufbahnplanung** hat für die einzelnen Mitarbeitenden, aber auch für das Unternehmen viele Vorteile. Sie entwickeln Ihre Beschäftigten auf die Positionen hin, die in Zukunft besetzt werden sollen, statt auf dem externen Markt nach geeignetem Personal zu suchen. Das spart Zeit und Geld. Eventuell entdecken Sie auch Talente oder Potenzial, das bisher nicht sichtbar war. Die Investition in Mitarbeitende, die ihre Qualitäten und Loyalität schon unter Beweis gestellt haben, lohnt sich in jedem Fall.

Vermutlich haben Ihre Beschäftigten selbst eine Idee davon, welche Karriereschritte sie gerne gehen würden und was sie sich zutrauen. Das gemeinsame Gespräch dient dazu, die Perspektiven im Unternehmen darzustellen und beide Perspektiven in Einklang zu bringen. Mentoring-Programme können bei der Karriereplanung unterstützend eingesetzt werden. Die Laufbahnplanung mindert das Risiko, dass Mitarbeitende nach einer Weiterbildung das Unternehmen verlassen.

### Zielvereinbarungsgespräche

Die Formulierung von klaren Zielen erhöht die Eigenverantwortung der Beschäftigten. Das gilt auch für Weiterbildungsziele. Im Gespräch sollte herausgestellt werden, inwieweit Weiterbildungsmaßnahmen die Mitarbeitenden bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen können. Auch Weiterbildungsziele sollten „SMART“ formuliert sein.

<b>Spezifisch</b>	Beschreiben Sie Ihre Ziele so detailliert wie möglich. Beugen Sie dadurch Missverständnissen vor.
<b>Messbar</b>	Das Ziel muss qualitativ oder quantitativ bewertbar sein. So kann festgestellt werden, wann das Ziel erreicht ist.
<b>Attraktiv</b>	Ist das Ziel erstrebenswert? Attraktive Ziele steigern die Motivation Ihrer Beschäftigten.
<b>Realistisch</b>	Kann das Ziel (mit den vorhandenen Fähigkeiten/in der vorgegebenen Zeit) realisiert werden? Unrealistische Ziele wirken frustrierend.
<b>Terminiert</b>	Wurde die Erreichung des Ziels zeitlich vereinbart? Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

**Anwendungstipp:** Führungskräfte sollten die ersten beiden Punkte (spezifisch und messbar) als Orientierungshilfe bei der Aufgabenstellung verwenden. Bei den nächsten beiden Punkten (attraktiv und realistisch) sollte der Mitarbeitende in die Aufgabenplanung mit einbezogen werden. Die Terminierung findet anschließend in gemeinsamer Absprache statt.

Darüber hinaus können Ihnen folgende Maßnahmen dabei helfen, die Perspektive der Beschäftigten besser einzuschätzen:

### Selbst- und/oder Fremdeinschätzung

Wenn Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden einschätzen wollen, bietet sich eine Kombination aus Selbst- und Fremdeinschätzung an. Das heißt, Beschäftigte und Führungskräfte füllen ein Kompetenz-Profil für den bzw. Mitarbeitenden aus, ohne sich vorher abzustimmen. Anschließend erfolgt ein gemeinsames Gespräch, wo über die Einschätzungen diskutiert wird. Gegebenenfalls kann eine weitere Einschätzung (eines Kollegen oder einer Kollegin) hinzugezogen werden (360° Feedback).

Mitarbeitende werden so angeregt, über sich selbst nachzudenken, fühlen sich nicht übergangen und es findet ein Dialog zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft statt.

Diese Methode birgt aber auch Konfliktpotenzial, falls man zu keiner Einigung der Einschätzung kommt. [Hier und im Anhang](#) finden Sie einen Fragebogen zur Kompetenz-Einschätzung.

### Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragungen können Stimmungen und Zufriedenheit im Unternehmen messbar machen. Sie können ein zusätzliches Instrument sein, um den Lern- und Förderbedarf der Beschäftigten in ihrer aktuellen Arbeitssituation abzufragen. Aus den Ergebnissen können entsprechende Lernangebote abgeleitet werden.

Erfahren Sie in unserem Thema [Mitarbeiterbefragung](#) mit Video-Tutorials und diversen Checklisten, wie Sie eine Mitarbeiterbefragung Schritt für Schritt durchführen können.



**Workshops**

In Workshops zur Analyse des Weiterbildungsbedarfs können „Fokus- oder Expertengruppen“ zusammenkommen, die den voraussichtlichen Bildungsbedarf (Kompetenzen und Fähigkeiten) im Unternehmen oder in einzelnen Bereichen beleuchten und diskutieren.

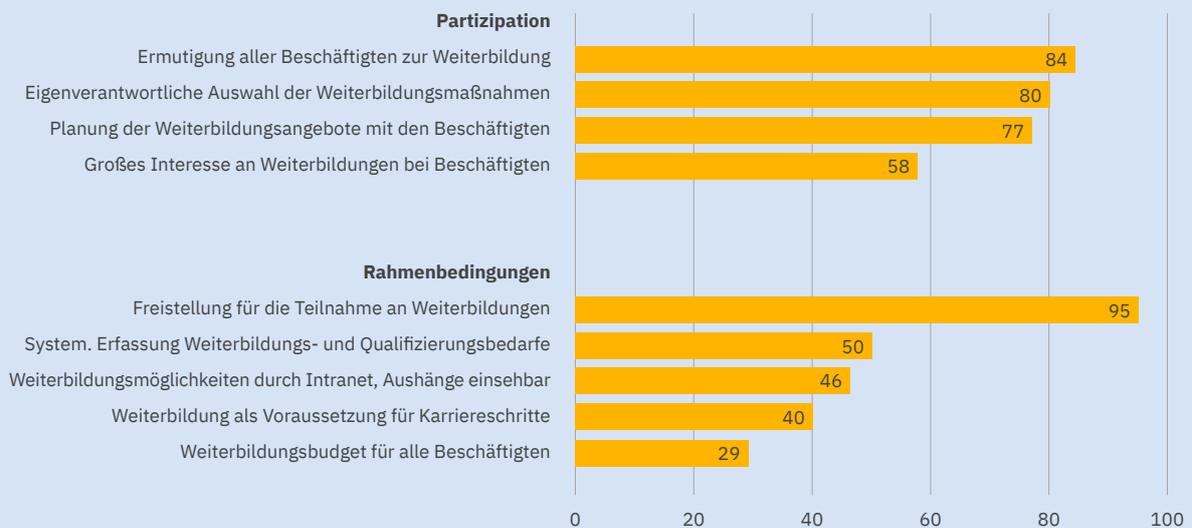
Eine Fragestellung könnte auch sein, wie das Unternehmen insgesamt die Möglichkeiten des Lernens verbessern kann, sowohl am Arbeitsplatz als auch außerhalb des Arbeitsplatzes.

In der IW-Weiterbildungserhebung von 2023 wurden Unternehmen gefragt, was sie im Hinblick auf Partizipation und Rahmenbedingungen tun, um das Interesse der Mitarbeitenden für Weiterbildung zu fördern:



**INTERESSE DER MITARBEITENDEN WECKEN**

*in Prozent, Auswahl*



Quelle: IW-Weiterbildungserhebung, 2023

### 3 INSTRUMENTE KENNEN

# Weitere Instrumente bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs

#### ERKENNTNISSE AUS „AUSTRITTSGESPRÄCHEN“

Wenn Mitarbeitende kündigen und das Unternehmen verlassen, hat das oft mehrere Gründe. Einer davon könnten mangelnde Perspektive und Entwicklungsmöglichkeiten sein. Haken Sie in einem **Austrittsgespräch** nach und fragen Sie die Mitarbeitenden zum Beispiel:

- Wie sehr war man an Ihrer Weiterentwicklung interessiert?
- Ist man auf Ihre Weiterbildungswünsche eingegangen?
- Was hat man konkret dafür getan, d. h. war es genug und das aus Ihrer Sicht Richtige?
- Fühlten Sie sich bei Ihren Aufgaben eher über- oder unterfordert?
- Was denken Sie über die beruflichen Perspektiven, die Sie bei uns hatten?
- Was hätten Sie sich an Entwicklungsmaßnahmen gewünscht?

Sehen Sie dieses Gespräch als Chance, sich als Unternehmen in Bezug auf die Weiterentwicklung der Beschäftigten zu verbessern.

#### PERSONALENTWICKLUNG

Lebenslanges Lernen bedeutet, dass (betriebliche) Weiterbildung kontinuierlich stattfinden sollte. Wenn Auftragsbücher voll sind oder der Krankenstand hoch, scheint häufig die Zeit dafür nicht vorhanden zu sein. Weder für die Organisation der Qualifizierung noch für die Freistellung der Mitarbeitenden. Der Personalabteilung kommt dabei eine wichtige Aufgabe zu.

Der Erfolg von Personalentwicklung liegt darin begründet, an den wirklich relevanten Bedarfen zu arbeiten und Entscheidungen einschließlich der Konsequenzen verbindlich umzusetzen. Konzepte, die Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeitende und für das ganze Unternehmen steuern, werden immer wichtiger.

Natürlich gehört weiterhin die Organisation von internen Weiterbildungsprogrammen (z. B. Fremdsprachen, IT-Kenntnisse oder branchenspezifische Fachkenntnisse) dazu, aber der Fokus wird in der Zukunft eher auf den individualisierten Entwicklungskonzepten liegen. Egal ob für Azubis, Quereinsteiger oder Mitarbeitende, die sich weiter entwickeln wollen – mit möglichen Entwicklungswegen wird ein Rahmen (von der Personalabteilung) gesteckt. Auch das **Employer Branding** profitiert von sichtbaren und klaren Konzepten.



#### REFLEKTION

Haben Sie sich selbst schon die Frage gestellt, wie Ihr Unternehmen mit Ihren Weiterbildungswünschen umgeht und ob Ihre eigenen Erwartungen in puncto Entwicklungsmöglichkeiten erfüllt werden? Stellen Sie sich die oben genannten Fragen zunächst selbst und notieren Sie sich Ihre Antworten.

Fallen Ihnen noch andere oder bessere Fragen ein? Nutzen Sie Ihre Antworten in Ihren eigenen Weiterbildungsgesprächen. Alle Schritte, die Sie voranbringen, helfen auch Ihrem Unternehmen und entwickeln die Lernkultur weiter.

**Agile Personalentwicklung**

Agile Personalentwicklung ist ein Bestandteil von „New Work“. Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für ihre Weiterentwicklung wird gestärkt und die Lernkultur verändert sich. Agiles Lernen zielt darauf ab, Kompetenzen und nicht Wissen zu erwerben, um das Lernen an die sich schnell verändernde Arbeitswelt und aktuellen Herausforderungen anzupassen.

Lernen wird ein selbstverständlicher Teil des beruflichen Alltags, Führungskräfte müssen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass voneinander gelernt werden kann (**Wissensmanagement – Grundlage für den Unternehmenserfolg – KOFA**) und eine entsprechende Haltung entwickeln. Im Prozess werden sie dann zu Lernbegleitenden, statt Entwicklungsmaßnahmen vorzugeben

**BETEILIGUNG DER ARBEITNEHMERVERTRETUNG**

(Betriebsrat / Personalrat / Mitarbeitendenvertretung)

Wenn es in Ihrem Unternehmen eine Arbeitnehmervertretung gibt, sollten bzw. müssen Sie diese bei „größeren“ Personalentwicklungsmaßnahmen beteiligen. Es schafft

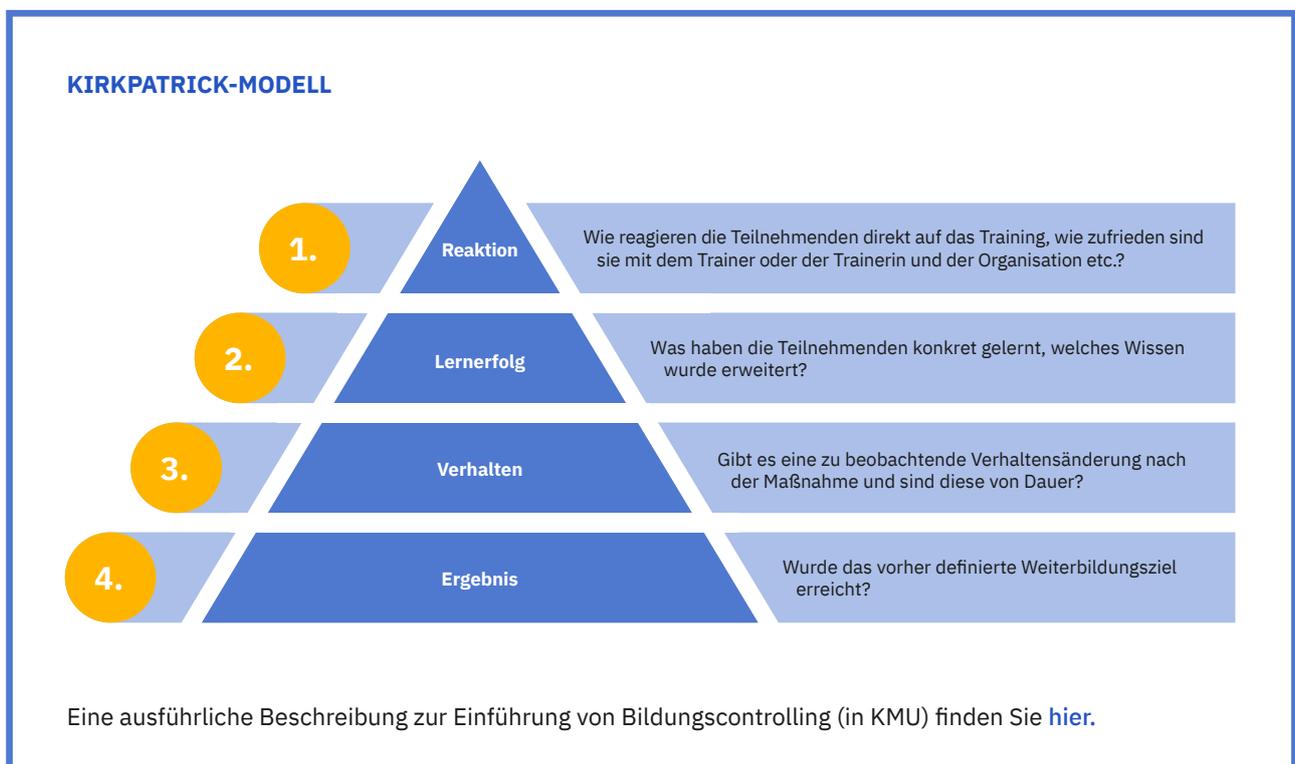
Vertrauen, wenn Sie transparent die Ziele der geplanten Maßnahmen, den Teilnehmendenkreis und dessen Kriterien, die Arten der Qualifizierungen etc. kommunizieren. Ein Betriebsrat kann nach § 98 BetrVG einer Teilnahme widersprechen oder andere Teilnehmende vorschlagen.

**KOSTEN-NUTZEN-PERSPEKTIVE**

Die Kosten einer (externen) Weiterbildungsmaßnahme zu ermitteln, ist noch relativ einfach und auch der erste Schritt im „Bildungscontrolling“. Zu den Kosten gehören der Planungsaufwand, die Ausfallzeiten der Mitarbeitenden, die Kosten der Maßnahme an sich, eventuelle Reise- oder Materialkosten.

Bei der Bewertung des Nutzens wird es dann schnell schwieriger. Wichtig ist, dass vor der Qualifizierung das Ziel der Maßnahme genau beschrieben wurde.

Ein (schon älteres und vieldiskutiertes) Modell zur Evaluation von Bildungsmaßnahmen ist das von Kirkpatrick (1959). Demnach gibt es vier Stufen der Evaluation:



## 4 ANHANG

# Leitfaden: Stellenbeschreibung / Job Description

	BESCHREIBUNG	ANMERKUNGEN
<b>Stellenbezeichnung</b>	Job-Bezeichnung innerhalb und außerhalb des Unternehmens	
<b>Abteilung / Bereich / Standort</b>	Einordnung in die Unternehmensstruktur	Evtl. Abbildung der Organisationsstruktur
<b>Stelleninhaberin / Stelleninhaber</b>	Person, die diese Position besetzt	
<b>Vorgesetzter / Vorgesetzte evtl. Stellvertretende</b>	An wen berichtet der oder die Mitarbeitende? Wer ist weisungsbefugt?	
<b>Ziel der Stelle</b>	Beitrag dieser Position zur Erreichung der Unternehmensziele	
<b>Führungsverantwortung</b>	Befugnisse, Rechte und Pflichten	
<b>Kernaufgaben</b>	Womit ist der / die Stelleninhabende hauptsächlich beschäftigt?	Evtl. prozentuale Zuordnung der einzelnen Aufgaben
<b>Nebenaufgaben</b>	Aufgaben mit geringerer Priorität	Evtl. Mitwirkung in Gremien oder Arbeitskreisen
<b>Anforderungsprofil</b>	Formale Anforderungen und Qualifikationen, erforderliche Kompetenzen  Auf die wichtigsten Kompetenzen beschränken!	<b>Formale Anforderungen</b> (z. B. Abschlüsse, Ausbildungen, Berufserfahrung, Zusatzqualifikationen) <b>Fachliche Anforderungen</b> (z. B. Sprach oder IT-Kenntnisse) <b>Methoden-Kompetenzen</b> (z. B. strategisches Denken und Handeln) <b>Führungskompetenzen</b> (z. B. Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen) <b>Selbstkompetenzen</b> (z. B. Kommunikationsfähigkeit, Resilienz, Kreativität)
<b>Schnittstellen zu anderen Bereichen</b>	Mit welchen internen Stellen, aber auch externen Bereichen (z. B. Lieferanten) arbeiten die Stelleninhabenden hauptsächlich zusammen?	

# Leitfaden: Stellenbeschreibung / Job Description

	BESCHREIBUNG	ANMERKUNGEN
<b>Stellenbezeichnung</b>		
<b>Abteilung / Bereich / Standort</b>		
<b>Stelleninhaberin / Stelleninhaber</b>		
<b>Vorgesetzter / Vorgesetzte evtl. Stellvertretende</b>		
<b>Ziel der Stelle</b>		
<b>Führungsverantwortung</b>		
<b>Kernaufgaben</b>		
<b>Nebenaufgaben</b>		
<b>Anforderungsprofil</b>		
<b>Schnittstellen zu anderen Bereichen</b>		

# Checkliste: Weiterbildungsbedarfe ermitteln

## CHECKLISTE:

### Ermittlung von Weiterbildungsbedarf – mit Blick auf die Unternehmensentwicklung

Wir führen neue Technologien oder neue Arbeitsprozesse ein, für die unser Personal noch keine ausreichende Qualifikation besitzt.

Tätigkeiten werden sich in den nächsten Jahren verändern, so dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andere Qualifikationen benötigen.

Ältere Fachkräfte gehen in Ruhestand und nehmen ihr Erfahrungswissen mit.

Wir haben unternehmensspezifische Kompetenzanforderungen, für die es keinen passenden Aus- oder Fortbildungsberuf gibt.

Wir können auf dem Arbeitsmarkt aufgrund von Engpässen keine geeigneten Arbeitskräfte finden.

Wir wollen unsere Innovationsfähigkeit erhöhen. Wir wollen künftig die Potenziale der Digitalisierung oder von Industrie 4.0 für unser Unternehmen intensiver nutzen.

Wir haben eine (zu) hohe Fluktuation.

Es herrscht eine hohe Unzufriedenheit in der Belegschaft oder die Arbeitsmotivation ist begrenzt.

Unser Unternehmensimage ist verbesserungswürdig.

Wir haben Rekrutierungsprobleme auch in solchen Berufen, die aktuell keine Engpässe aufweisen.

In der Belegschaft besteht der Wunsch nach (zusätzlichen) Weiterbildungsmaßnahmen.

---

## Integration in Unternehmensprozesse

---

Weiterbildung ist Bestandteil unseres Unternehmensleitbildes.

---

Wir erfassen systematisch den zukünftigen Weiterbildungsbedarf und beziehen dabei auch Bedürfnisse der Belegschaft ein.

---

Weiterbildung ist Teil unserer strategischen Personalentwicklung und Personalplanung.

---

Wir haben ein festes Budget für Weiterbildung.

---

Unsere Führungskräfte ermitteln regelmäßig im Gespräch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Weiterbildungsbedarf.

---

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilen die Qualität der absolvierten Weiterbildungsmaßnahmen.

---

## Ihr Weg zu einer gelebten Weiterbildungskultur

---

Grundsätzlich können alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.

---

Wir erfragen regelmäßig den individuellen Weiterbildungsbedarf – zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen oder schriftlichen Befragungen.

---

Die Unternehmensführung informiert regelmäßig über die vorhandenen Weiterbildungsangebote, zum Beispiel am schwarzen Brett oder im Intranet.

---

Wir planen die Weiterbildung für unsere Fachkräfte individuell und beziehen die betreffende Person in die Planung mit ein.

---

# Kompetenzprofil: Selbst- und Fremdeinschätzung

Kompetenz-Profil für \_\_\_\_\_

1. Definieren Sie für die Stelle/den Arbeitsplatz einen Kompetenzbereich „von – bis“ in den Werten von 1 (ganz gering ausgeprägt) bis 10 (ganz stark ausgeprägt), zum Beispiel: Die IT-Kenntnisse sollten zwischen dem Wert 4 bis 10 liegen (Im Beispiel die blaue Markierung).
2. Der Mitarbeitende schätzt seine Kompetenzen in den verschiedenen Bereichen ein (Im Beispiel die gelbe Markierung).
3. Die Führungskraft/der oder die „Fremdeinschätzende“ gibt parallel seine oder ihre Bewertung ab (Im Beispiel die grüne Markierung).
4. Besprechen Sie die Selbst- und Fremdeinschätzung und thematisieren sie deutliche Unterschiede. Überlegen Sie gemeinsam, wie nicht ausreichende Kompetenzen gefördert und weiterentwickelt werden können.

Hier finden Sie exemplarisch ein Formular für eine solche Einschätzung:

Kompetenzen	Kompetenzbereich	Werte <i>ganz gering ausgeprägt → ganz stark ausgeprägt</i>
<b>Ausfüllbeispiel</b>		
Beispielkompetenz	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
	Mitarbeitende	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

Kompetenzen	Kompetenzbereich	Werte <i>ganz gering ausgeprägt → ganz stark ausgeprägt</i>
<b>Fachliche Kompetenzen</b>		
Spezielle fachliche Kenntnisse	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
	Mitarbeitende	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
Sprachkenntnisse	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
	Mitarbeitende	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
IT-Kenntnisse	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
	Mitarbeitende	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
Projektmanagement	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
	Mitarbeitende	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
Marktkenntnisse	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
	Mitarbeitende	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

Methodische Kompetenzen		
Analytische Kompetenz	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Urteilsfähigkeit	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Selbstständigkeit	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Veränderungskompetenz	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Organisationsfähigkeit	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Personale oder Selbst-Kompetenzen		
Kreativität- und Innovationskompetenz	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Kommunikationsfähigkeit	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Belastbarkeit und Resilienz	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Lernbereitschaft	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Eigeninitiative	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Soziale Kompetenzen		
Dialog- und Konfliktfähigkeit	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Kritikfähigkeit	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Kooperationsfähigkeit	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>

Interkulturelle Kompetenz	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
<b>Digitale (Schlüssel-)Kompetenzen</b>		
Umgang mit digitalen Medien	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Datenschutz und Datensicherheit	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Digitale Zusammenarbeit	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Digitales Lernen	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Agiles Arbeiten	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
<b>Führungskompetenzen</b>		
Ziel- und Ergebnisorientierung	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Vorbild sein	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Mitarbeitende coachen	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>
Kommunikation mit Mitarbeitenden	Stelle/Arbeitsplatz	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/>
	Mitarbeitende	<input type="text"/>
	Führungskraft/Fremdeinschätzende	<input type="text"/>

**Kompetenzfeststellung – Fragebogen**

Zusätzlich können Sie folgende Fragen stellen:

**Fachkompetenzen:**

- Bei welchen Aufgabenstellungen treten Probleme auf?
- Wodurch ist das Problem aufgetreten?
- Wie sind Sie mit der Situation umgegangen?
- Warum haben Sie genau so gehandelt (und nicht anders?)
- Auf welches Wissen konnten Sie dabei zurückgreifen?
- Welche Anforderungen gehören zu diesen Aufgaben?
- Welches Fachwissen und welche Kompetenzen sind für die Erfüllung notwendig?

**Zusammenarbeit und Teamfähigkeit:****(Skala: sehr stark/stark/durchschnittlich/schwach/sehr schwach)**

- Bin ich in der Lage, mit meinen Kolleginnen und Kollegen gemeinsam an Aufgabe XY zu arbeiten (Beispiel)?
- Kann ich meine Kolleginnen und Kollegen unterstützen, wenn Sie Hilfe brauchen?
- Kann ich mit Kolleginnen und Kollegen an der Erreichung eines Ziels gemeinsam arbeiten?

**Weiterbildungs- und Entwicklungsbereitschaft**

- In welchen Bereichen Ihrer Tätigkeit möchten Sie Ihre Handlungsfähigkeit erweitern?
- Was möchten Sie dafür tun?
- Welche Unterstützung brauchen Sie dafür?

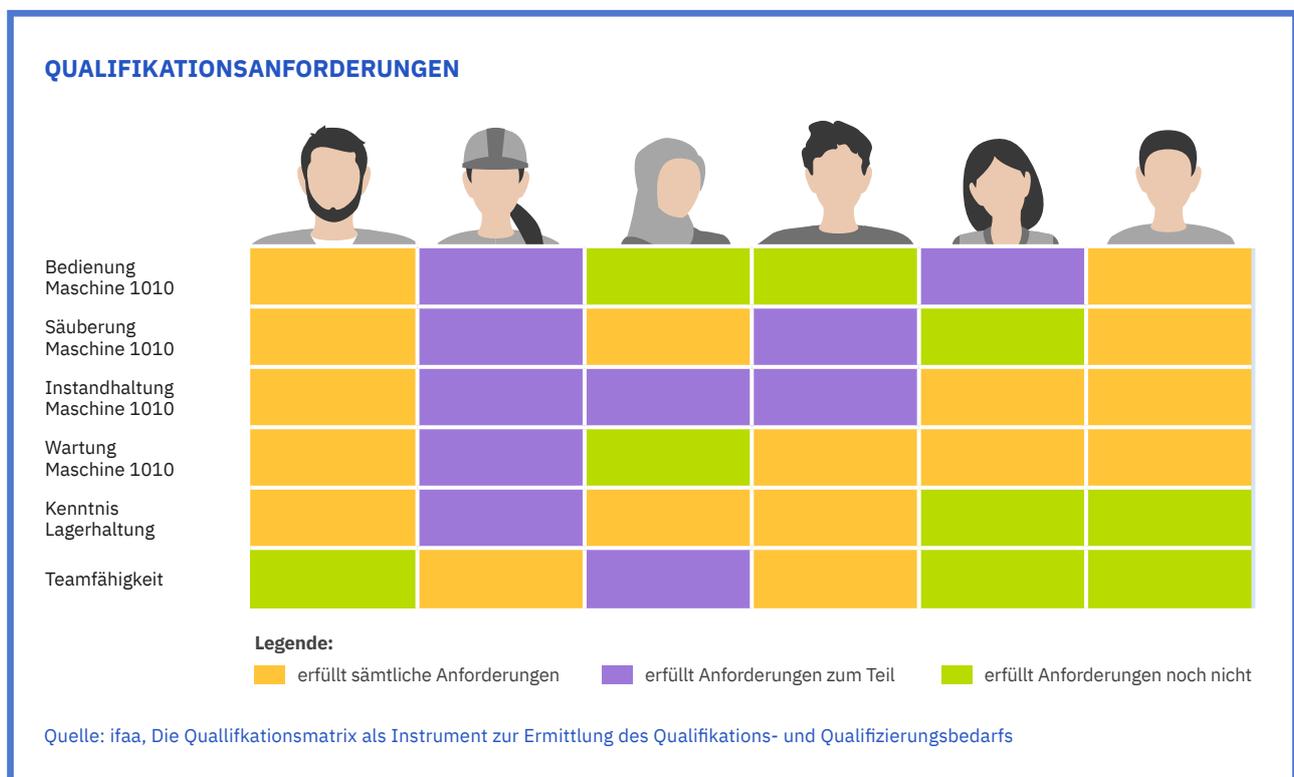
# Erstellung einer Qualifikationsmatrix

Die Qualifikationsmatrix ist ein Instrument, das in übersichtlicher Weise (zum Beispiel in Form einer EXCEL-Tabelle) die Qualifikationsanforderungen der Arbeitsaufgabe auf der einen Seite und die vorhandenen Qualifikationen Beschäftigter auf der anderen Seite visualisiert. Der Vergleich der Anforderungen (Soll-Qualifikationen) mit dem Qualifikationsstand (Ist-Qualifikationen) von Beschäftigten weist dort, wo Abweichungen bestehen, den Qualifizierungsbedarf aus. Zusätzlich kann die Bereitschaft von Beschäftigten zur anforderungsbezogenen Qualifizierung erfasst werden.

Die Qualifikationsmatrix wird zur „Qualifikations-Kompetenz-Matrix“, wenn zusätzlich auch Kompetenzen, wie Problemlösefähigkeit, Durchsetzungsvermögen und ähnliches erfasst werden.

Die Qualifikationsmatrix gibt einen schnellen Überblick und macht Kompetenzen sichtbar. Als Vorbereitung auf Mitarbeitenden-Gespräche erstellt, kann sie helfen, sachlich über Entwicklungsbedarfe zu sprechen. Sie unterstützt auch bei der Identifizierung von Schlüsselpositionen und der Nachfolgplanung.

[Mehr darüber erfahren Sie hier.](#)



# Angebote der Agentur für Arbeit

Die Bundesagentur für Arbeit unterstützt Sie im Rahmen der Qualifizierungsoffensive WEITER.BILDUNG! (Förderung von Weiterbildung | Bundesagentur für Arbeit (arbeitsagentur.de)).

**Es gibt Beratung und ein Weiterbildungskonzept** zu der Analyse Ihrer aktuellen Personalstruktur. Daraus werden Empfehlungen für Ihre Personalplanung abgeleitet zu

- der Identifizierung von Entwicklungspotenzialen Ihrer Beschäftigten und der Ermittlung von konkretem Weiterbildungsbedarf,
- der Planung Ihrer Qualifizierungen und deren Umsetzung,
- der Beantragung der Förderleistungen,
- der Qualifizierung Ihrer Beschäftigten während Kurzarbeit.

## **Finanzielle Förderung**

Die Weiterbildung Ihrer Beschäftigten kann durch teilweise oder vollständige Erstattung der Lehrgangskosten sowie durch Zuschüsse zum Arbeitsentgelt gefördert werden.

Sie erreichen den Arbeitgeberservice Ihrer Agentur für Arbeit unter +49 800 4 5555 20.

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### **Redaktion**

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

### **Autorin**

Miriam Schöpp

### **Gestaltung und Produktion**

neues handeln AG

### **Bildnachweise**

S.4 © sturti/istockphoto.com  
S.6 © SDI Productions/istockphoto.com  
S.7 © Gumpanat/istockphoto.com  
S.9 © alvarez/istockphoto.com  
S.12 © Drazen Zigic/istockphoto.com

### **Stand**

Mai 2024

