

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



Beschreibung der Befragung:

Die Befragung zur Bildungsbedarfsanalyse stand im Zeitraum von 19.05.2010 bis 19.04.2011 online.

Insgesamt haben 187 INTERNE PEler und 160 EXTERNE PEler an der Befragung teilgenommen.

98 INTERNE PEler und 88 EXTERNE PEler haben die Befragung vollständig ausgefüllt. Sie wurden in die Auswertung aufgenommen.

Die Befragung ist eine Initiative des Kompetenzteams Bildungscontrolling von GABAL e.V.

Der Datensatz kam maßgeblich durch die Beteiligung von Trainertreffen, A.M.T. und KURPFALZ MANAGMENT zustande. Die technische Realisierung und Auswertung wurde durch BildungsWert generiert.

Da bleibt nur noch die Interpretation.

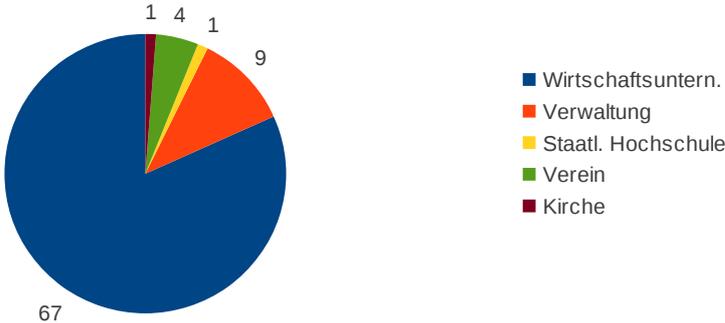


... mit VATI-O generiert und von BildungsWert bereitgestellt

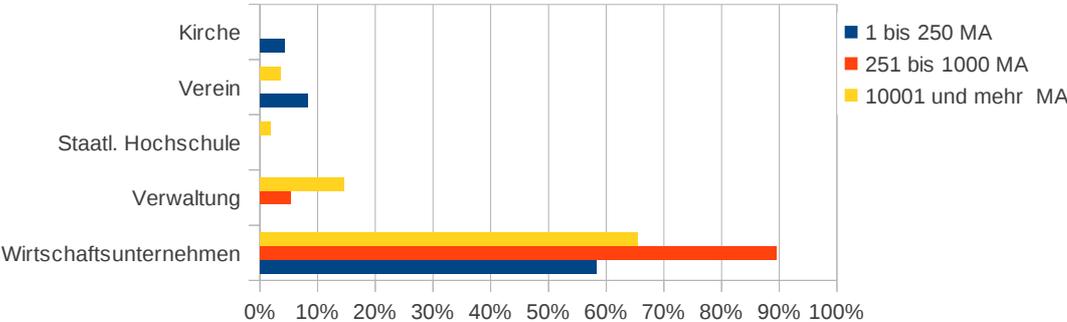
# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



## 1.1. INTERNE PEler - Meine Organisation hat folgende Form:



## 1.1 INTERNE PEler - Meine Organisation hat folgende Form – nach Unternehmensgröße:

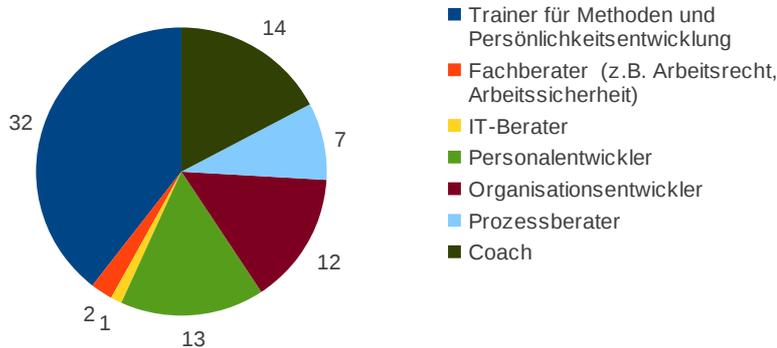


Die internen Personalentwickler, die an der Befragung teilgenommen haben, sind größtenteils bei Wirtschaftsunternehmen angestellt. Differenziert man das Bild über die Unternehmensgröße, dann verändert sich dieses Bild nicht.

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011

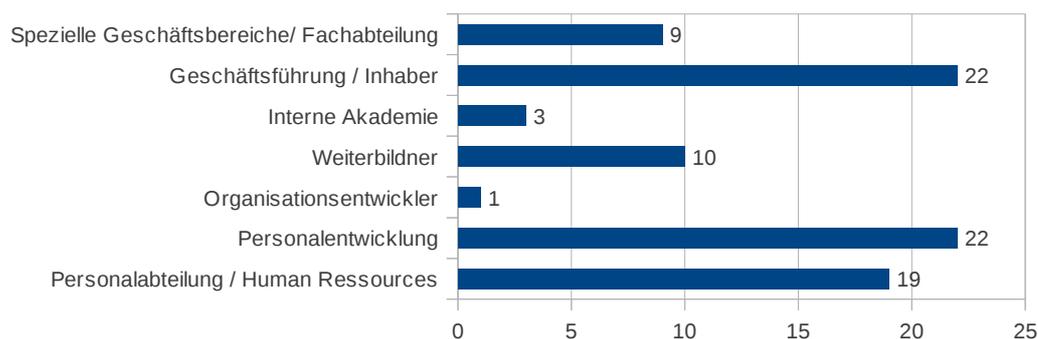


1.1 EXTERNE PEler - Ich arbeite schwerpunktmäßig als EXTERNE Peler/Dienstleister für Unternehmen oder Organisationen und verstehe mich als:



Die externen Personalentwickler, die an der Befragung teilgenommen haben, arbeiten schwerpunktmäßig als Trainer für Methoden und Persönlichkeitsentwicklung. Ansonsten verstehen sich die externen Teilnehmer als Coach, Organisationsentwickler und Personalentwickler.

1.2 EXTERNE PEler - Meine Auftraggeber sind schwerpunktmäßig:

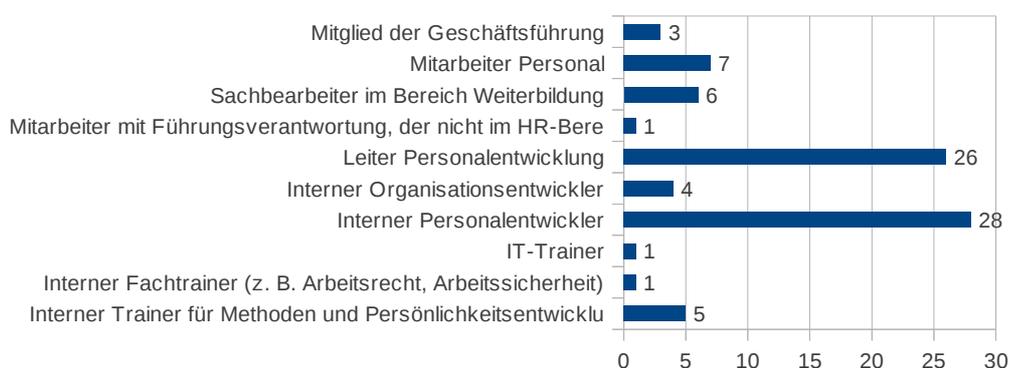


Die externen Personalentwickler, die an der Befragung teilgenommen haben, werden von Geschäftsführungen, Personalentwicklern und Personalabteilungen beauftragt.

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011

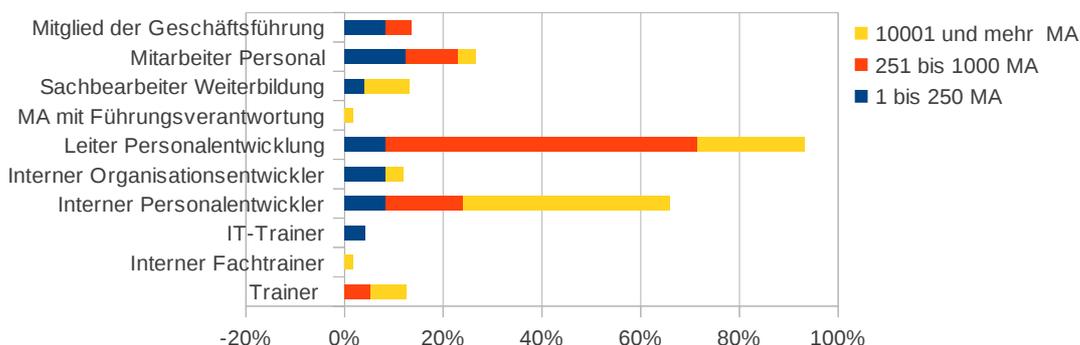


1.3 INTERNE PEler - Ich bin bei einem Unternehmen/einer Organisation beschäftigt und verstehe mich als:



Der überwiegende Anteil der internen Teilnehmer versteht sich als Personalentwickler und Leiter Personalentwicklung.

1.3 INTERNE PEler - Ich bin bei einem Unternehmen/einer Organisation beschäftigt und verstehe mich als (nach Unternehmensgröße):

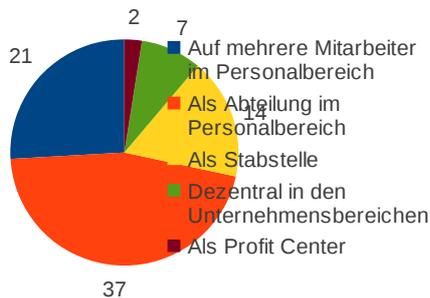


Betrachtet man die internen Personalentwickler nach ihrem Tätigkeitsverständnis über die Unternehmensgrößen hinweg, dann haben die Personalentwickler in kleinen Unternehmen ein heterogeneres Bild ihres Selbstverständnisses wie Ihre Kollegen aus mittleren und großen Unternehmen. Die Befragungsteilnehmer aus kleinen Unternehmen gehören beispielsweise auch der Geschäftsführung, der Personalabteilung oder sonstigen Stellen an.

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011

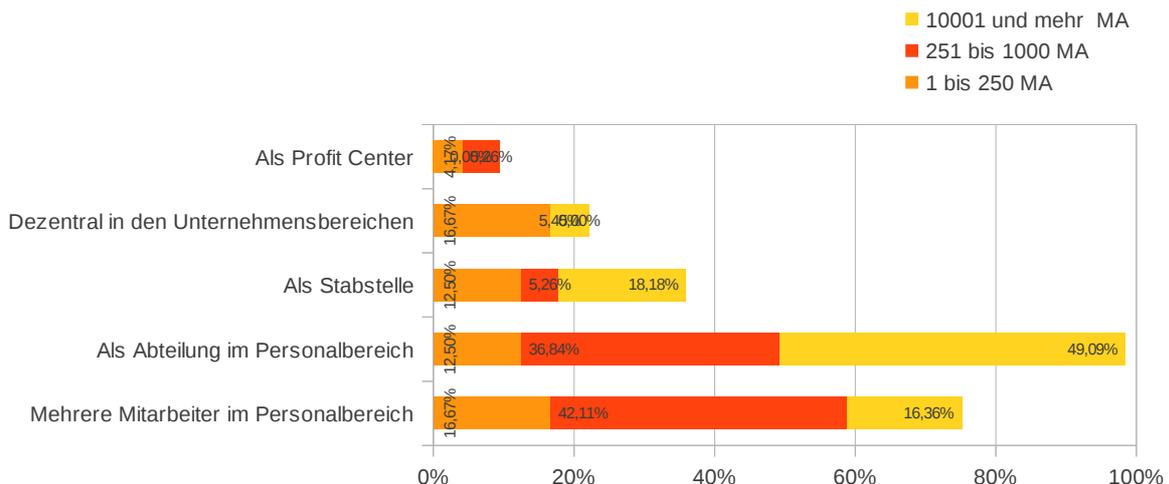


## 1.4. INTERNE PEler - Wie ist die Personalentwicklung bei Ihnen organisatorisch zugeordnet?



Die Personalentwickler der internen Befragungsteilnehmer sind mehrheitlich in einer Abteilung im Personalbereich, auf mehrere Mitarbeiter im Personalbereich oder in Form einer Stabsstelle organisiert.

## 1.4. INTERNE PEler - Wie ist die Personalentwicklung bei Ihnen organisatorisch zugeordnet (nach Unternehmensgröße)?

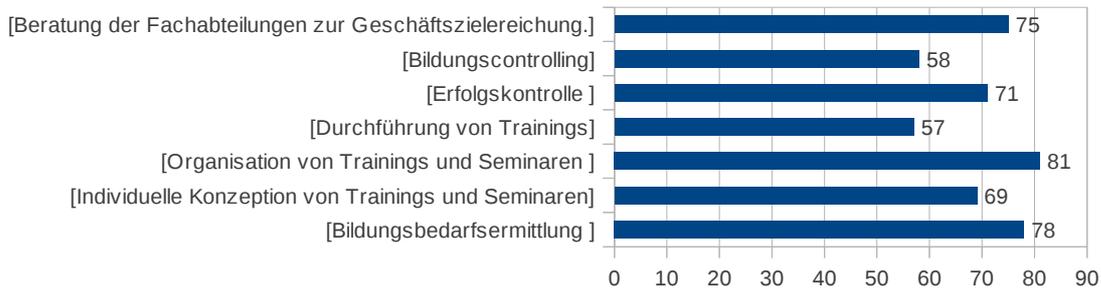


Kleine und mittlere Unternehmen haben ihre Personalentwicklung sehr unterschiedlich organisiert. Bei bis zu 250 Mitarbeitern wird diese Funktion in jeder erdenklicher Form wahrgenommen. Ab 250 Mitarbeitern ist die Personalentwicklung mehrheitlich als Abteilung im Personalbereich oder auf mehrere Mitarbeiter im Personalbereich aufgeteilt. In großen Unternehmen wird die Personalentwicklung als Abteilung im Personalbereich organisiert.

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011

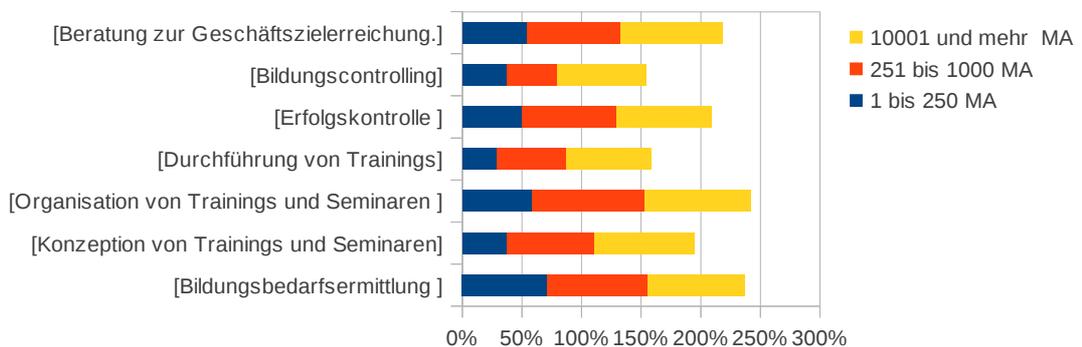


## 1.5 INTERNE PEler - Welche Aufgaben hat die Personalentwicklung zur Zeit?



Personalentwicklungsarbeit ist sehr vielfältig, sie beginnt bei der Bildungsbedarfsanalyse und endet bei der Erfolgskontrolle. Auch wenn die Organisation von Trainings und Seminaren als Aufgabe als häufigstes Aufgabenfeld unserer internen Befragungsteilnehmer genannt wurde, lassen sich im Arbeitsfeld der Teilnehmer keine Schwerpunkte bilden.

## 1.5 INTERNE PEler - Welche Aufgaben hat die Personalentwicklung zur Zeit? (nach Unternehmensgröße)

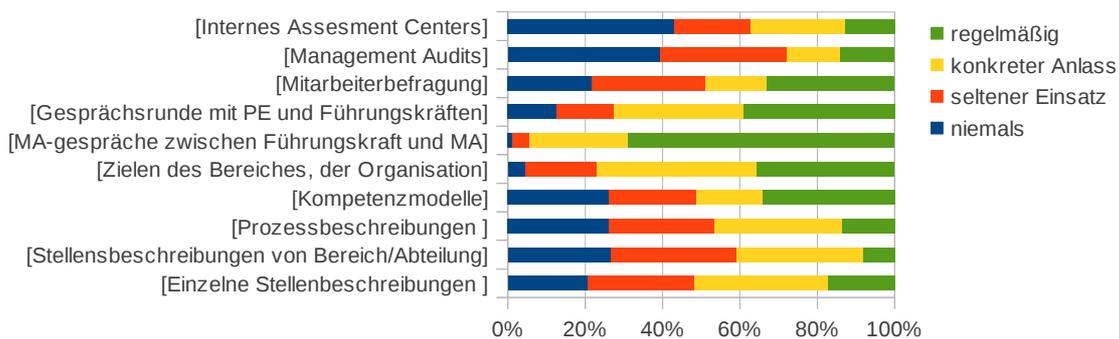


Bei allen drei Unternehmensgrößen sind die Aufgaben der Personalentwicklung zur Zeit fast identisch verteilt. Sie liegen hauptsächlich in der Beratung zur Geschäftszielereichung, Erfolgskontrolle, Organisation von Trainings und Seminaren und Bildungsbedarfsermittlung.

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011

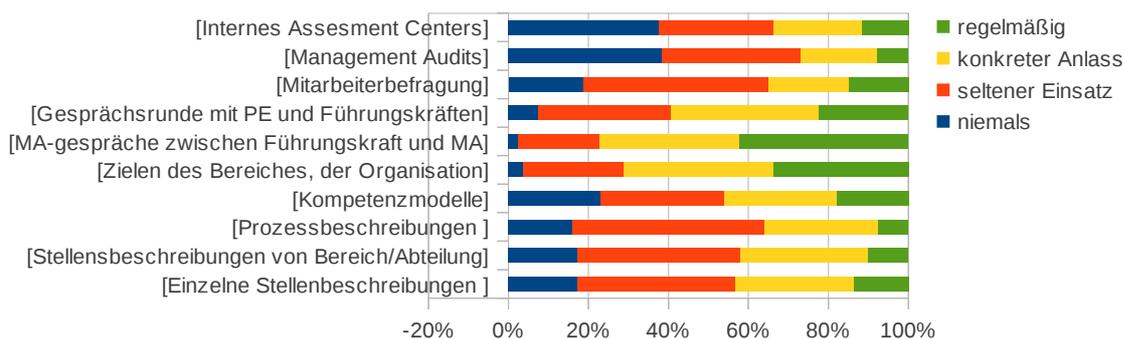


## 2.1 INTERNE PEler - Auf welcher Basis ermitteln Sie im Rahmen Ihrer Bildungsbedarfsanalyse für Ihre Mitarbeiter den Soll-Zustand?



Die internen Befragungsteilnehmer nutzen zur Identifikation des Bildungsbedarfs das Instrument der Mitarbeitergespräche am häufigsten.

## 2.1 EXTERNE PEler - Auf welcher Basis ermittelt Ihr Kunde (... bei dem Sie am meisten Umsatz generieren) im Rahmen seiner Bildungsbedarfsanalyse für seine Mitarbeiter den SOLL-Zustand?

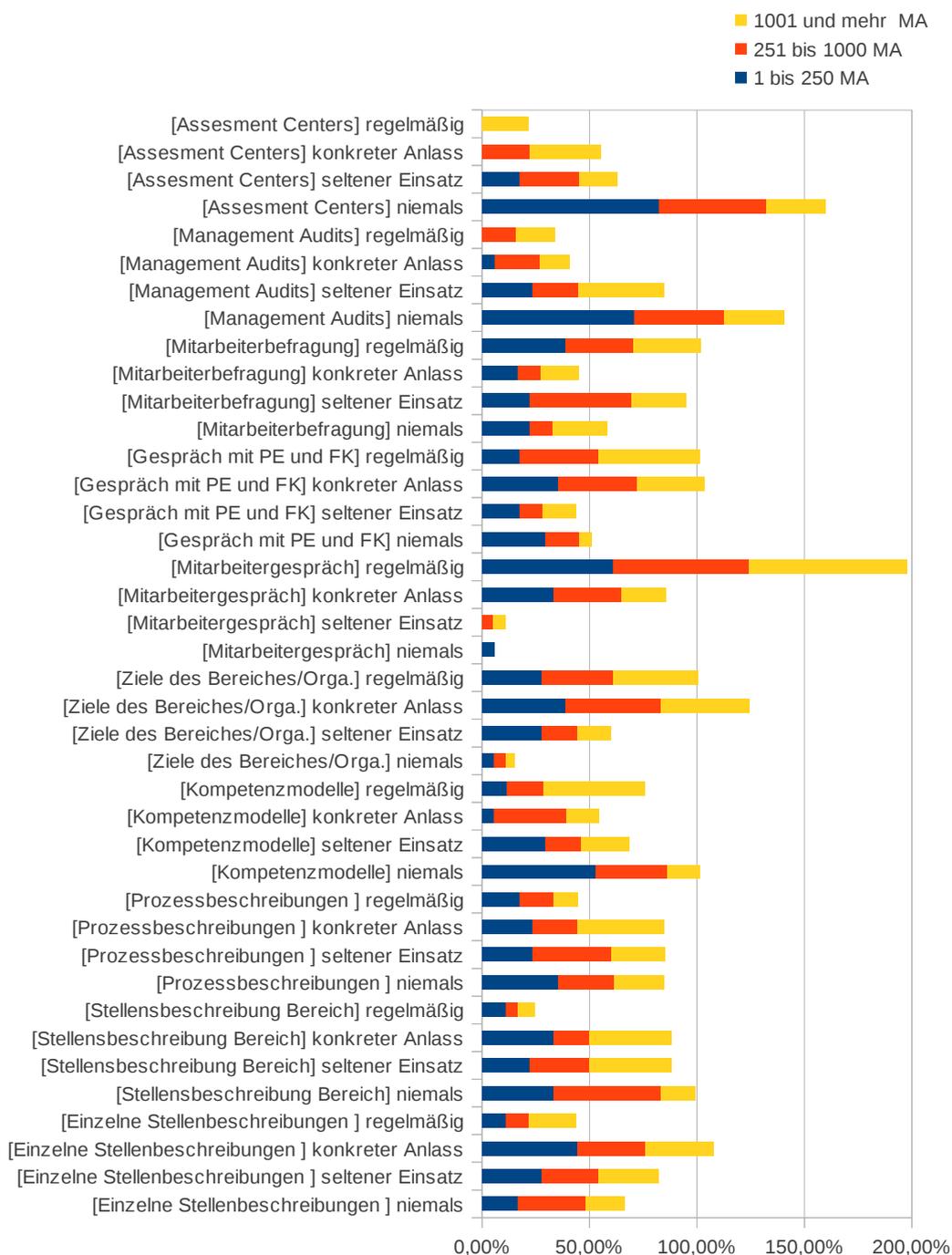


Die externen Personalentwickler haben ein auffallend identisches Bild im Bezug auf die Arbeit Ihrer internen Kollegen. Sie wissen, dass die regelmäßige Soll-Definitionen im Rahmen von Bildungsbedarfsanalysen mehrheitlich über das Instrument der Mitarbeitergespräche identifiziert werden. Die Einschätzung der Nutzung anderer Instrumente ist deckungsgleich mit den Angaben der internen Personalentwickler. Dies spricht für eine sehr hohe objektive Validität der Befragung. Die Vermutung liegt nahe, dass die externen Personalentwickler in ihrem Berufsleben auch schon als angestellte Personalentwickler gearbeitet haben.

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



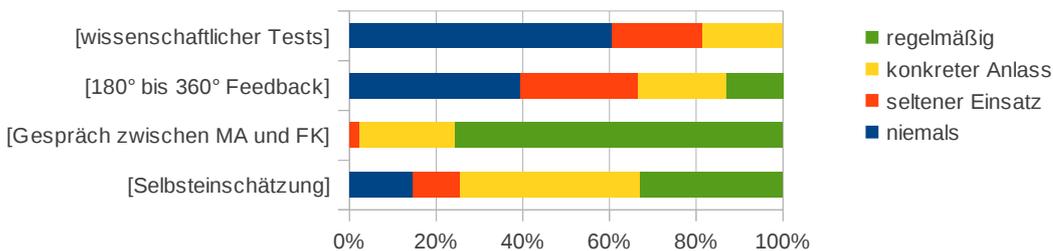
## 2.1 INTERNE PEler - Auf welcher Basis ermitteln Sie im Rahmen Ihrer Bildungsbedarfsanalyse für Ihre Mitarbeiter den Soll-Zustand (nach Unternehmensgröße)?



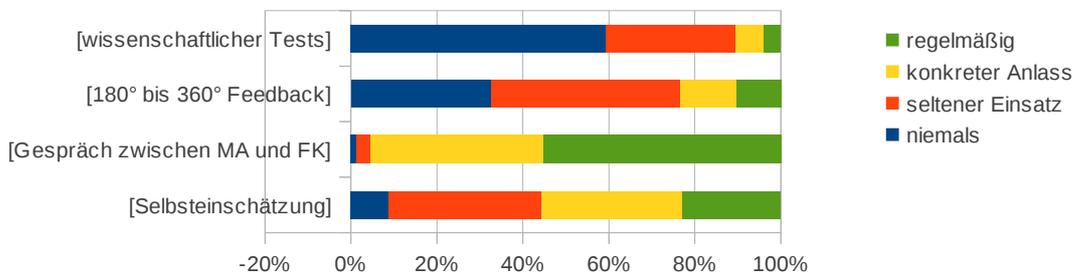
# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



## 2.2 INTERNE PEler - Wie wird die tatsächliche Qualifikation (IST) eines Mitarbeiters festgestellt?



## 2.2 EXTERNE PEler - Wie wird bei Ihrem Kunden (... bei dem Sie am meisten Umsatz generieren) die tatsächlichen Qualifikationen (IST) seiner Mitarbeiter festgestellt:



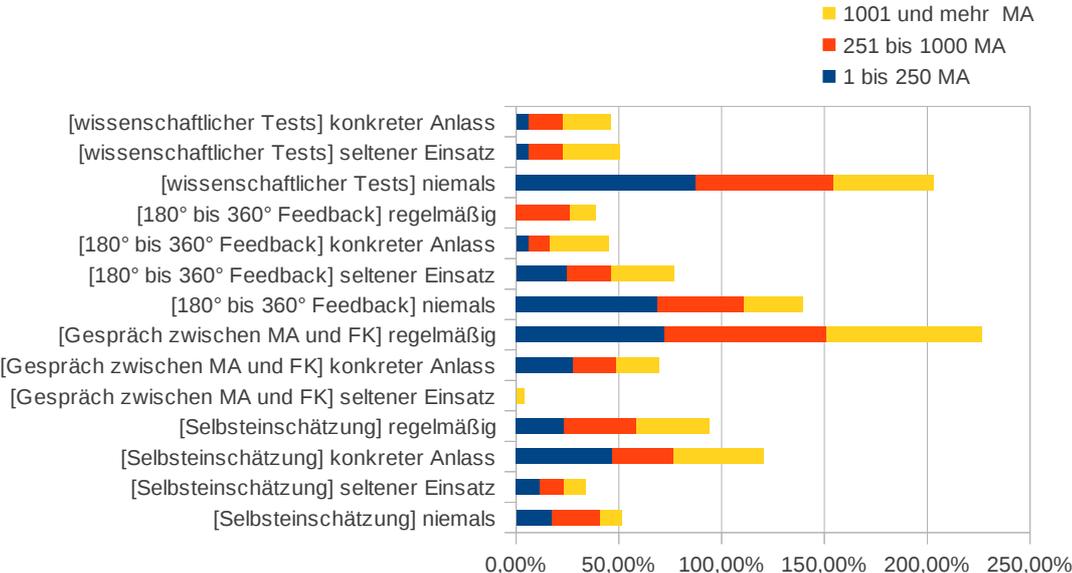
Intern wird die tatsächliche Qualifikation von Mitarbeitern regelmäßig durch Gespräche zwischen MA und FK festgestellt. Wissenschaftliche Tests werden so gut wie nie als Hilfsmittel durchgeführt.

Extern bei den Kunden werden ebenfalls regelmäßig Gespräche zwischen MA und FK geführt, eine Selbsteinschätzung kommt seltener und meist nur mit einem konkreten Anlass verbunden vor. Auch hier werden wissenschaftliche Tests eher weniger zur Feststellung der tatsächlichen Qualifikation durchgeführt.

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



## 2.2 INTERNE PEler - Wie wird die tatsächliche Qualifikation (IST) eines Mitarbeiters festgestellt (Nach Unternehmensgröße)?



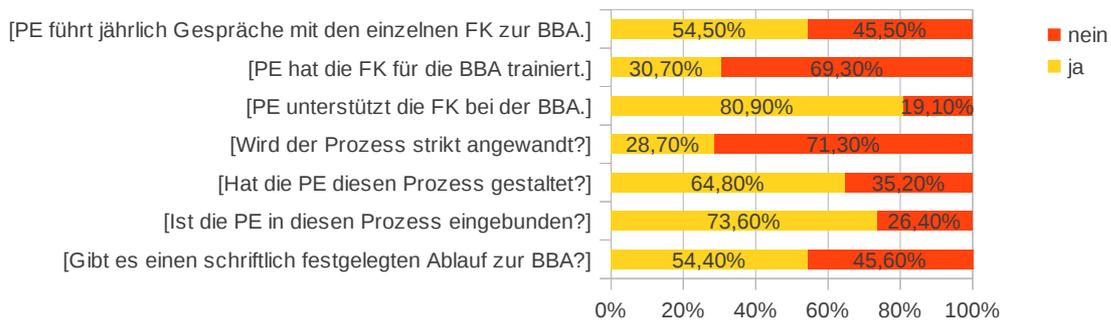
Intern nach den verschiedenen Unternehmensgrößen werden wissenschaftliche Tests eher nie durchgeführt, die Regelmäßigkeit bei der Feststellung durch Gespräche ist bei den Unternehmen gleich hoch vertreten.

Eine Selbsteinschätzung wird nur bei konkreten Anlässen verwendet.

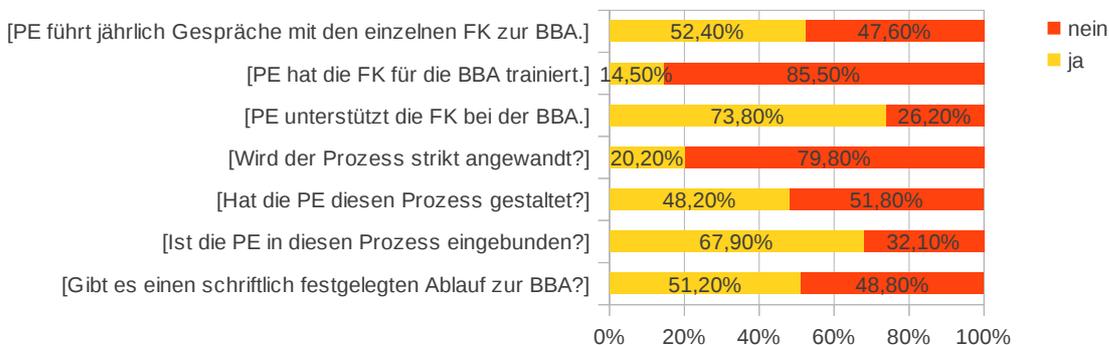
# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



## 2.3 INTERNE PEler - Fragen zum Prozess Ihrer Bildungsbedarfsanalyse:



## 2.3 EXTERNE PEler - Denken Sie bitte an den Kunden, bei dem Sie 2009 am meisten Umsatz generiert haben. Fragen zum Prozess der Bildungsbedarfsanalyse Ihres Kunden:



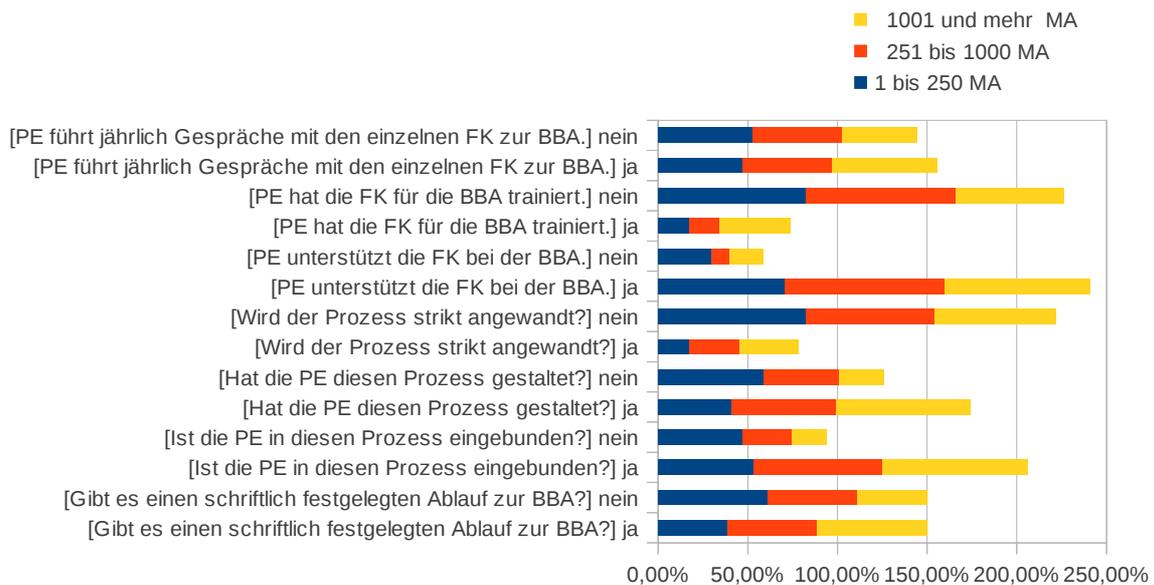
Intern wurden die Fragen „PE unterstützt die FK bei der BBA“, „hat die PE diesen Prozess gestaltet“ und „ist die PE in diesen Prozess eingebunden“ am häufigsten mit „JA“ beantwortet. Und ein „NEIN“ gab es für „PE hat die FK für die BBA trainiert“ und „wird der Prozess strikt angewandt“.

Die externe Befragung hat fast gleiche Ergebnisse erzielt. Die Gewichtung von „JA“ und „NEIN“ ist zum größten Teil auf gleicher Ebene.

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



## 2.3 INTERNE PEler - Fragen zum Prozess Ihrer Bildungsbedarfsanalyse (Nach Unternehmensgröße)?



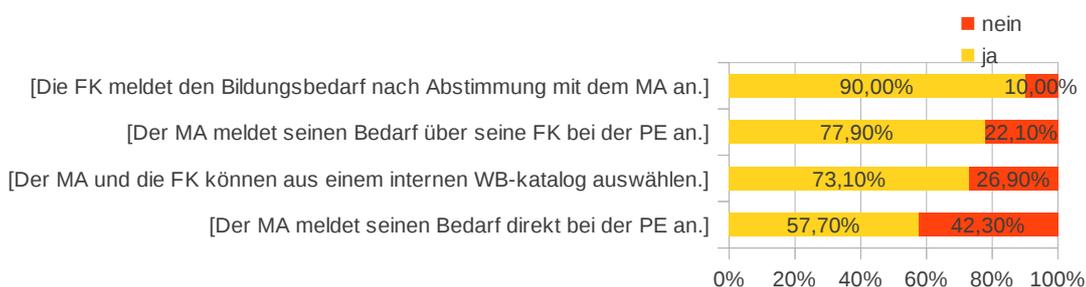
Bei den kleinen Unternehmen wird häufiger mit „NEIN“ geantwortet, im Gegensatz zu den großen Unternehmen, die überwiegend mit „JA“ antworteten.

Es zeigt sich, dass dort der Prozess strikt angewandt und ordentlich durchgeführt wird. Bei den mittleren Unternehmen läuft das ganze eher durchwachsen.

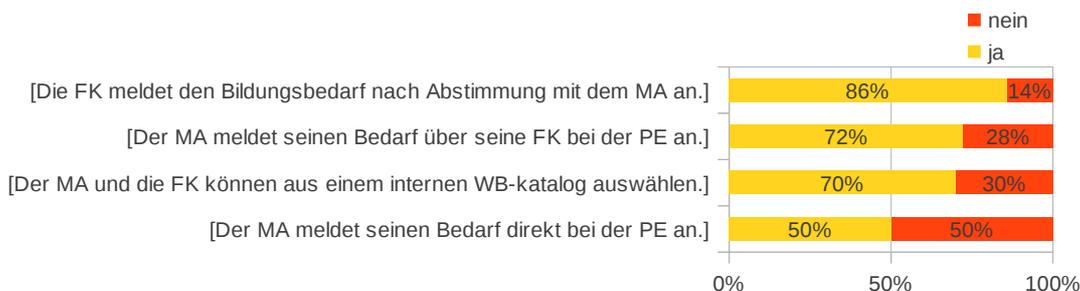
# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



2.4 INTERNE PEler - Wenn es keinen definierten Ablauf gibt oder der definierte Ablauf nicht strikt eingehalten wird, wie wird der Bildungsbedarf dann erhoben?



2.4 EXTERNE PEler - Denken Sie bitte an den Kunden, bei dem Sie 2009 am meisten Umsatz generiert haben. Wenn es keinen definierten Ablauf gibt oder der definierte Ablauf nicht strikt eingehalten wird, wie wird der Bildungsbedarf dann bei Ihrem Kunden erhoben?



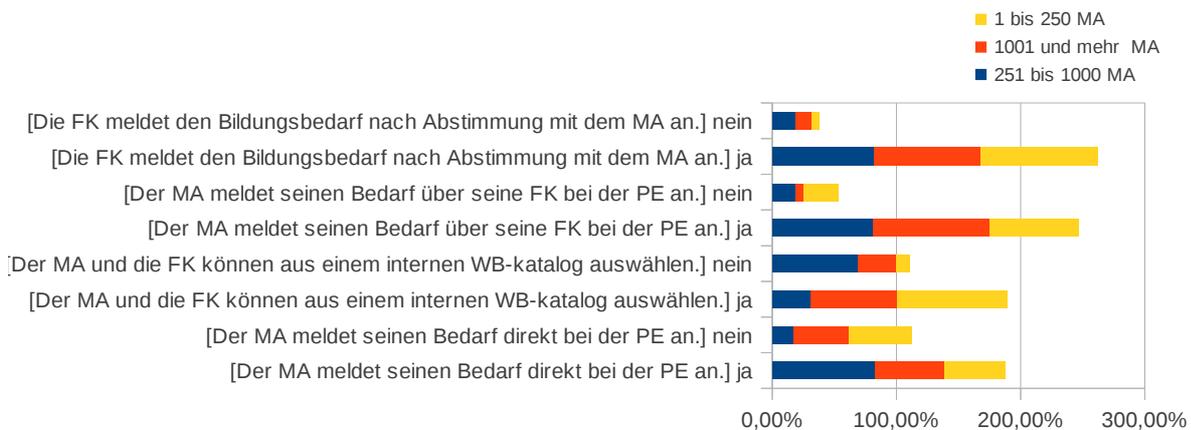
Wenn es intern keinen definierten Ablauf gibt oder er nicht eingehalten wird, wird der Bildungsbedarf dadurch erhoben, dass die FK den Bedarf nach Abstimmung mit dem Mitarbeiter anmeldet. Oder umgekehrt, die MA melden ihren Bedarf über ihre FK bei der PE an.

Extern beim Kunden wird es in diesem Fall genauso gehandhabt wie intern. Nur wenn der MA seinen Bedarf direkt bei der PE anmeldet besteht eine „50“ „50“ Gewichtung.

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



2.4 INTERNE PEler - Wenn es keinen definierten Ablauf gibt oder der definierte Ablauf nicht strikt eingehalten wird, wie wird der Bildungsbedarf dann erhoben? (nach Unternehmensgröße).



Gegliedert in die verschiedenen Unternehmensgrößen, gibt es relativ unterschiedliche Wege den BB zu erheben.

Aber das was gleich bleibt, ist, dass die FK den Bildungsbedarf nach Abstimmung mit dem Mitarbeiter anmeldet oder der Mitarbeiter seinen Bedarf über seine FK bei der PE anmeldet.

Bei den kleineren kommt es auch häufig vor, dass der „MA“ seinen Bedarf direkt und selbst anmeldet.

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



2.5 INTERNE PEler - Für wieviel % des festgestellten Bildungsbedarfs werden in Ihrer Organisation konkrete Bildungsmaßnahmen schätzungsweise auch wirklich realisiert?

**56,49**

2.5 EXTERNE PEler - Denken Sie bitte an den Kunden, bei dem Sie 2009 am meisten Umsatz generiert haben. Für wieviel % des festgestellten Bildungsbedarfs realisiert Ihr Kunde schätzungsweise auch wirklich eine Maßnahme?

**46,90 %**

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



2.6 INTERNE PEler - Welche wichtigen Veränderungen werden in Ihrem Unternehmen auf dem Gebiet der Bildungsbedarfsanalyse geplant?

Nachhalten, dass Bildungsbedarfe nicht nur ermittelt, sondern auch gedeckt werden, d.h. MitarbeiterInnen nachhaltiger motivieren Bildungsziele anzustreben und zu erreichen

Reorganisation des ganzen Unternehmens - daher zur Zeit nicht absehbar

Eine strukturierte Planung anhand von Stellenbeschreibungen, den Bedürfnissen des Mitarbeiters bzw. den Bedürfnissen des Unternehmens.

Entwicklung eines Performancemanagements incl. Kompetenzmodelle

Einführung einer strategischen PE Erstellung eines Weiterbildungskataloges Prozessdefinition

Verbindung mit dem Qualitätsmanagement und Controlling.

Erstmal einführen!

Auflebender Bildungsakademie, gem. Planungen

keine Veränderungen geplant

sämtliche Veränderungen werden betrachtet, analysiert und geplant.

Keine, da sehr gut ausgebaut.

Einführung eines weltweit funktionierenden elektronischen Talentmanagementsystems auch in Deutschland

Festlegung des Verfahrens der jährlichen Bildungsbedarfserhebung zur Planung des Folgejahres ff und der Weiterbildungsstatistik des vorhergehenden Geschäftsjahres im Rahmen einer Betriebsvereinbarung, d. h. damit Verbindlichkeit herstellen und von den Führungskräften + Weiterbildungsbeauftragten einfordern können

weltweite Standardisierung von Ausbildungsprogrammen durch den Mutterkonzern Fokus auf Fachfräfteausbildung Validierung / Qualifizierung des Personals nach Erstausbildung

Zielvereinbarungen, um striktere Einhaltung des definierten Prozesses und eine zeitnähere Bedarfsdeckung zu gewährleisten

Einführung eines Kompetenzmanagements

Stärkere Nutzung E-Learning; Längerfristige Erhebung und Deckung von Qualifizierungsbedarfen (Blick weit voraus...)

Vereinfachung der Zielgruppenanalyse und Zielbereichsanalyse sowie der Bedarfsdeckung durch IT-Anbindung

- zusätzlich noch stärkere Fokussierung auf "Talente" (Schlüsselpositionen)

Systemtechnische Vereinfachungen

Regelmäßiger Survey unter Mitarbeitern über den Bedarf an Training, um Aufgaben besser gerecht zu werden; Personal development plan zur besseren Definition nächster Entwicklungsschritte für Mitarbeiter, Zertifizierungen für Spezialwissen, z.B. Six Sigma

Sollte systematisiert in Form der Einführung durch einen feststehenden Prozess/Instrument werden.

Synchronisierung mit Budgetcycle und Zieljahresauftaktgespräche Digitalisierung des Workflows

Durch uns wurde Diskussion im Top-Management initiiert und forciert, die in dieser Woche

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



zum Einsetzen eines Expertenteams (6 Pers., incl. meiner) zur neuen strateg. PE-Ausrichtung der Behörde führen wird - dann auch zur Weiterführung Bildungskonzept. Konkrete Folgen für die Bildungsbedarfsanalyse können noch nicht abgesehen werden.

Einführung eines jährlichen Beurteilungsgesprächs, jährlichen Bildungsbedarfsanalyse- und Beratungsgesprächen mit allen Führungskräften. Orientierung des Qualifizierungsbedarfs am Handlungskompetenzmodell (Inhalt Stellenbeschreibung und Beurteilung). Alle initiiert durch Training/Coaching (organisatorisch im Vertriebsmanagement, nicht Personal)

Technische Erneuerungen

Institutionalisierung von Bildungsbedarfsanalysen bei Change Management Prozessen

weitere Verbesserung & systematisierung geplant

Einführung eines Kompetenzmanagements zur strategischen Personalentwicklung

Integration von Talent Management und Karriereleitern (Compensation paths) zur Gestaltung von Entwicklungsoptionen für talentierte Mitarbeiter

Wird hoffentlich mit Wechsel der Führungskraft erfolgen

Einheitliche Bildungsbedarfsanalyse für ganz Europa auf Basis eines neuen Kompetenzmodells ist in Planung

Nachhaltigkeit von Trainings, Prozessüberarbeitung von der Bedarfsanalyse über den Transfer bis zur Evaluation

Konkret keine, da zunächst (nach der Krise) die Strategiefragen im Unternehmen neu zu klären sind: Was sind die Produkte, was die Märkte, welche Strategien. Erst danach kann der weitere Bedarf festgestellt und mit den vorhandenen Voraussetzungen und Wünschen der MA abgeglichen werden.

Vereinfachung des Verfahrens.

weitere Systematisierung

Elektronische Erfassung des Bildungsbedarfs durch die Führungskraft

Standardisierung eines Prozessablaufs mit standardisierten Erhebungsbögen

Umstrukturierungen im Unternehmen Nachfolgeplanung für Führungskräfte

Einführung von regelmäßigen, strukturierten Mitarbeitergesprächen für den gewerblichen Bereich.

Den Weg der Bildungsbedarfserhebung unbürokratischer gestalten und schneller auf die Bedarfe reagieren

- Einführung von Potentialanalysen und Diagnostools

Prozess überarbeiten und strikt umsetzen

Soll-Ist-Analysen über SAP HR

Strukturierter Analyseprozess wird angestrebt.

Anpassung des Schulungs- u. Weiterbildungsbedarfs

Anbindung an die große Konzernzentrale; Einführung strukturierter Prozesse

2.6 EXTERNE PEler - Denken Sie bitte an den Kunden, bei dem Sie 2009 am meisten Umsatz generiert haben. Welche wichtigen Veränderungen werden in diesem Unternehmen auf dem Gebiet der Bildungsbedarfsanalyse geplant?

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



## Multiplikatoren Ausbildung

Aus meinem persönlichen Wissen, nur das, was die Mitarbeiter konkret nachfragen und auch durchsetzen.

Die Bildungsbedarfsanalyse ist ein kontinuierlicher Prozess und orientiert sich an den Bedürfnissen der Geschäftsprozesse im Unternehmen.

Zielgerichtete interne und externe Kommunikation, Erhöhung der Motivation, Aneignung von Methodenkenntnissen im Projektmanagement, Konflikte verringern....

Mehr Selbstbeteiligung (zeitliches wie teilweise auch finanzielles Engagement) wird seitens der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber gewünscht.

Sprachen, Technische Kompetenzen, Neuwissen

keine, Personalsuche ad hoc nach Bedarf, wenig Planung der Bildung

interne Akademie

Einführung eines überregionalen Bildungs-Angebots mit dezentralen Fachverantwortlichen, die für ihre Aufgabe gezielt ausgebildet werden (inkl. sinnvolle Anwendung von E-Learning als neue Lehr- und Lernform)

keine! Bildungsbedarfsanalyse findet institutionell und geregelt nicht statt.

In Teams werden Stärken/Schwächen ausgelotet. Daraus leitet sich Bildungsbedarf ab. Projekte bestimmen den Bildungsbedarf.

Demografische Entwicklung, Sicherung des Wissenstransfers

keine

Keine konkreten Veränderungen

Einrichtung von internen Bildungsberatern

Einsatz von - von mir trainierten - internen Trainern / Einführung und überprüfte Zielvereinbarungsgespräche / Weiterbildungskataloge + Informationen zum Handling, Ansprechpartnern etc. im Intranet oder als Papier - Versand an alle Abteilungen / Schulungen der Führungskräfte zum Nutzen, der Motivation und Lebenslangen lernen durch mich

Einführung eines Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystems mit Karriere- und Bildungsbedarfsplanung

Aktuell keine, es besteht ein intensives Programm

Keine, der Kunde ist ein mittelständisches Unternehmen und macht Weiterbildung sehr ad hoc

Hierarchie kümmert sich stärker um das Einfangen von Bildungsbedarf, tut dieses aber unsystematisch und kaum mit Hilfe von Personalentwicklern.

interne Befragungen

Ausweitung 180° Feedback

Systematisierung des Vorgehens, Erstellung eines Prozesses, Beteiligung von uns als externe Berater

Standardmäßige Überprüfung der Aktualität der Prozesse

TRainings im Rahmen der ISO-Zertifizierung umzusetzen

Bedarfserhebung auf der Basis von Anforderungsprofilen, die auf den notwendigen Kompetenzen basieren für diese Funktion (kompetenzbasierte Anforderungsprofile).

Erster Schritt ist die Abstimmung der Verantwortlichkeiten im Unternehmen. Zweiter Schritt ist

# Befragung zum Thema Bildungsbedarfsanalyse 2011



die Verzahnung der Unternehmensbereiche. Aus den Zielsetzungen für die Unternehmensbereiche wird der Bildungsbedarf ermittelt.

Personalentwickler werden größere Unabhängigkeit entwickeln dürfen.

Bildungsbedarf besser an den externen Markt anpassen.

Kompetenzerweiterung, bessere Platzierung am Markt, Effizienzerhöhung, Ausbau soft skills

- Einführung von 360-Grad-Feedback-Systemen

Elektronische Erfassung im MA-Jahresgespräch mit Ampelfunktion zur Umsetzung

habe die meisten Trainings für Weiterbildungsstätten gemacht. Keine Angabe möglich

noch keine konkreten Massnahmen geplant

Spezialisierung für Erweiterung des Angebotsspektrums

Workshops mit MA zur Mitarbeiter Befragung zur Festellung der Bedarfe

nicht bekannt

Zur Bildungsbedarfsanalyse soll in Zukunft regenmäßig das Bildungscontrolling kommen.

Keine obwohl von mir angeraten

Sind mir keine bekannt, weil der Bedarf an "Grundausbildung" der Mitarbeiter nach wie vor hoch ist. Aufgrund von Fluktuation u. dem Glauben, den guten Nachwuchs nur durch schnelle Qualifizierung halten zu können.

Implementierung einer weltweiten Datenbank

Talent Management

mehr Regelmäßigkeit, mehr Nachhaltigkeit

Krankenstand reduzieren, Prozessabläufe standardisieren/Zertifizierung

Noch gezieltere und strukturiertere Bildungsbedarfsanalyse

Einführung eines "Trainee-Programms" zur Feststellung von Qualifizierungsbedarf

- DV-Technische Unterstützung - systematischer Vorgehen - Reduzierung der Vielfalt der wichtigen PE-Partner - Modelle zum Generationenmanagement

Ermittlung des IST-Zustands (-Bedarfs) anhand der Kriterien, mit denen auch der SOLL-Zustand ermittelt wird --> höhere Konsequenz in der Umsetzung

Die Bildungsbedarfsanalyse durch Gesprächsrunden mit den Führungskräften systematischer angehen!