Kooperative Ansätze der Bedarfsermittlung

Referentin: Iken Neisener

Fachtag „Dem Fachkräftemangel gemeinsam begegnen“

03.12.2025 in Bottrop

f-bb Forschungsinstitut Betriebliche Bildung

Gliederung

I. Bedarfsanalysen als Grundlage der Weiterbildungsplanung

II. Ansätze aus den Weiterbildungsverbünden

III. Erkenntnisse aus der Verbundarbeit

Bedarfsanalysen

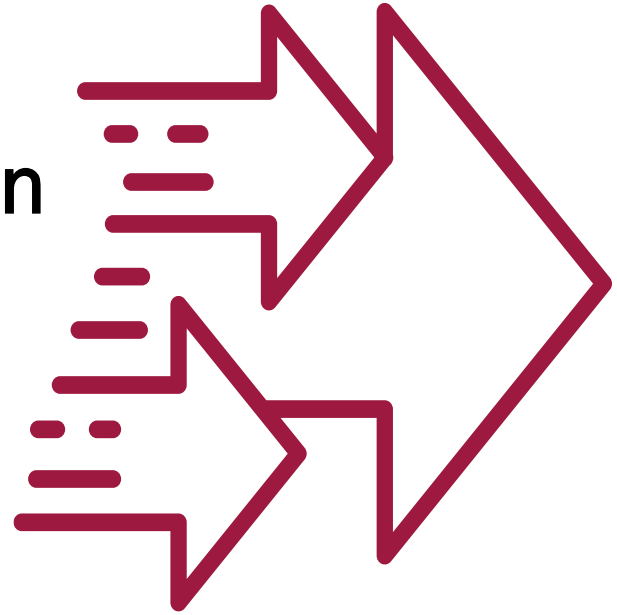
als Grundlage der Weiterbildungsplanung

I. Bedarfsanalysen

Digitalisierung

Demografischer Wandel

Ökologische Transformation



Handlungsbedarfe

- Kompetenzanalyse und -entwicklung
- Bedarfsanalyse und Prognostik
- Transformations-management
- Wissen über zukunftsrelevante Kompetenzen
- Perspektiven für Beschäftigte

I. Bedarfsanalysen

Was ist Weiterbildungsbedarf?

… bezeichnet den aus unterschiedlichen Perspektiven festgestellten, aktuellen oder absehbaren Mangel an Wissen, Kompetenzen oder Qualifikationen von Mitarbeitenden und Führungskräften, der für die Sicherung und Weiterentwicklung der Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens notwendig ist.

Der Bedarf ergibt sich aus dem Abgleich zwischen vorhandenen Qualifikationen und den sich verändernden Anforderungen (betriebliche, technologische, wirtschaftliche, rechtliche, gesellschaftliche) und ist daher nicht statisch, sondern ständig im Wandel. (Vgl. Steinhoefel 2014)

I. Bedarfsanalysen

Der Bedarf bzgl. einer Weiterbildung wird durch eine **Vielfalt dynamischer Einflussgrößen** mitbestimmt:

Analyse:

- auf gesellschaftlicher Ebene
- auf Ebene der Institution (Arbeitgebende)
- auf Ebene der Individuen (Arbeitnehmende/Arbeitsuchende)

I. Bedarfsanalysen

Die Feststellung von „Bedarf“ ist **ein komplexer Prozess** und erfordert den Einbezug verschiedener Methoden und Informationen:

direkte Methoden

- Befragungen
- Fokusgruppen
- Beobachtungen
- etc.

z.B. Berufs-, Fach- und Branchenverbände, Sozialpartner, Expert*innen

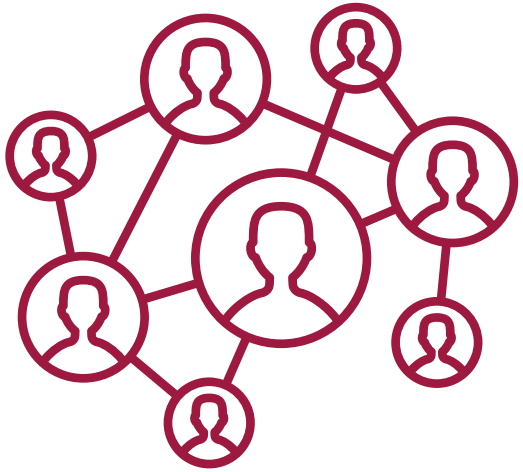
Vertreter*innen der antizipierten Zielgruppe

indirekte Methoden

- Analyse von WB-Angeboten
- Vorgaben/ Curricula
- Arbeitsmarktprognosen
- Trendanalysen
- veränderte Arbeitsanforderungen
- etc.

Ansätze aus den Weiterbildungsverbünden

II. Ansätze aus den Weiterbildungsverbünden



Was ist ein Weiterbildungsverbund?

Zusammenschluss aus Weiterbildungs-Akteuren der Region, z.B. Arbeitsagenturen, Bildungsträgern, Kammern, Wirtschaftsförderungen, Hochschulen, Sozialpartner etc. und Unternehmen.

Wichtig: Es gibt nicht DEN Weiterbildungsverbund!

II. Ansätze aus den Weiterbildungsverbünden

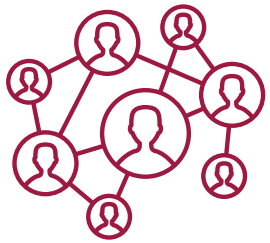
Kernherausforderungen

1. knappe Ressourcen in KMU
2. Bedarfsermittlung ist komplex
3. unklar, was morgen gebraucht wird

hier setzen Weiterbildungsverbünde an

II. Ansätze aus den Weiterbildungsverbünden

Aktivitätsbereiche eines Weiterbildungsverbundes:



Vernetzung ermöglichen, Netzwerkaufbau- und pflege

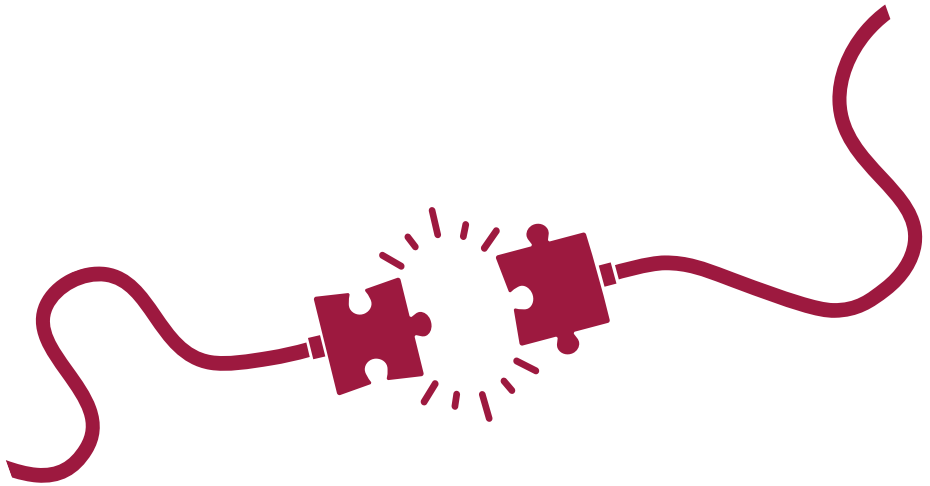
Öffentlichkeitsarbeit und Transfer

Bedarfe ermitteln, Entwicklung, Anpassung und Ergänzung von Weiterbildungs-aktivitäten

Unterstützung der Unternehmen

II. Ansätze aus den Weiterbildungsverbünden

Herangehensweisen und Zugänge bei der Bedarfsermittlung



Zum Beispiel:

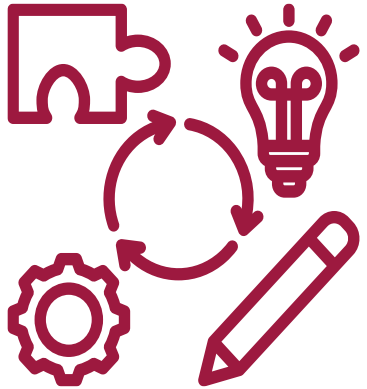
- über die Jobprofile (SOLL-IST-Abgleich)
- über die Technologiepfade
- über das Prozessmanagement
- über die Personal- & Organisationsentwicklung

II. Ansätze aus den Weiterbildungsverbünden

Entwicklung und Erprobung von Tools und Methoden

Zum Beispiel:

- Qualifikationsmatrizen
- Technologie- und Trendradars
- Digitale Tools zur strategischen Personalplanung
- Weiterbildungsplattformen



II. Ansätze aus den Weiterbildungsverbünden

Beispiel: Weiterbildungsverbund MEKA-BB

- **IST-Stand-Analyse**
  - Allg. Weiterbildungssituation im Unternehmen
  - Arbeitsplatzbeschreibungen
  - Kompetenzfeststellung
  - Arbeitsplatzbeschreibungen
  - Abgleich der Anforderungen mit vorh. Kompetenzen
  - Weiterbildungsbedarfe definieren

  - **Eingesetzte Instrumente:** selbst entwickelter Quick-Check, INQA Checks „Wissen und Kompetenz“ sowie „Potenzialanalyse Betriebliche Bildung“

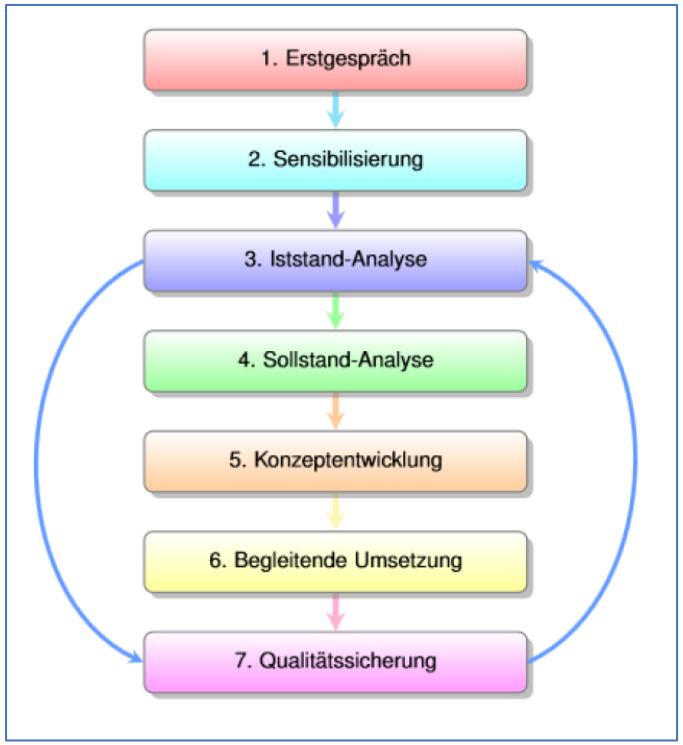
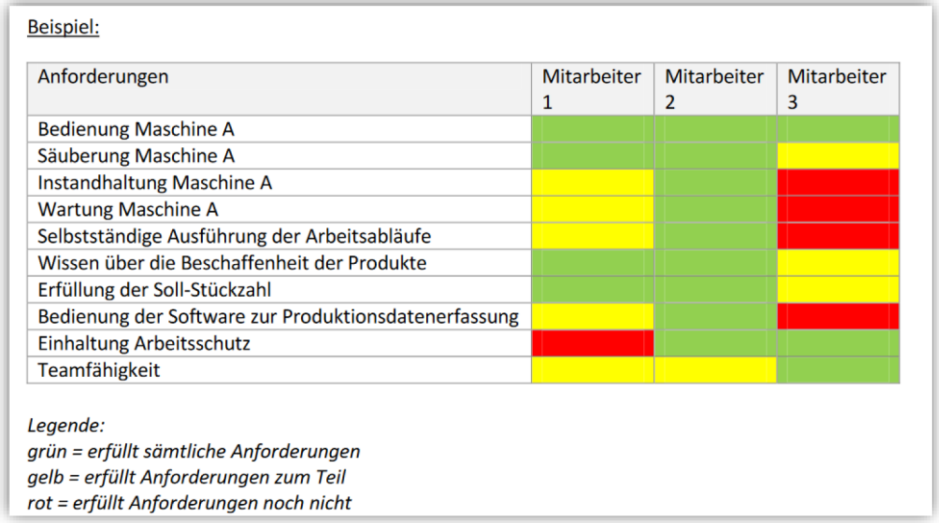


Abb.: Ablauf Beratungskonzept MEKA-BB (Link)

II. Ansätze aus den Weiterbildungsverbünden

- **SOLL-Stand-Analyse**
  - Analyse des konkreten Arbeitsplatzes hinsichtlich der Soll-Anforderungen und der benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen
    Eingesetzte Instrumente: MEKA-BB „Jobprofil“ (Arbeitsplatzbeschreibung)

  - Abgleich der benötigten Fähigkeiten mit innerhalb der Belegschaft vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen (Kompetenzanalyse)
    Eingesetzte Instrumente: MEKA-BB „Kompetenzmatrix“



Beispiel:

Anforderungen	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 3
Bedienung Maschine A			
Säuberung Maschine A			
Instandhaltung Maschine A			
Wartung Maschine A			
Selbstständige Ausführung der Arbeitsabläufe			
Wissen über die Beschaffenheit der Produkte			
Erfüllung der Soll-Stückzahl			
Bedienung der Software zur Produktionsdatenerfassung			
Einhaltung Arbeitsschutz			
Teamfähigkeit			

Legende:
grün = erfüllt sämtliche Anforderungen
gelb = erfüllt Anforderungen zum Teil
rot = erfüllt Anforderungen noch nicht

Abb.: Auszug Kompetenzmatrix MEKA-BB

II. Ansätze aus den Weiterbildungsverbünden

Beispiel: Weiterbildungsverbund Automotive Sachsen-Anhalt (WASA)

WASA
Weiterbildungsverbund
Automotive Sachsen-Anhalt

SOLL – IST - Analyse

- Bildungsträger: Besuch der Facharbeitenden an ihrem Arbeitsplatz
- Einladung des Bildungsträgers zu biografische Interviews
- Ermittlung von Lernhindernissen
- Gemeinsamer Besuch im Kompetenzzentrum/Maschinenpark
- Entwicklung von Modulen und Lerneinheiten, die zu den Beschäftigten und zum Unternehmen passen

II. Ansätze aus den Weiterbildungsverbünden

Beispiel: Weiterbildungsverbund Qblue (Luftfahrt)

- Leitfadengestützte Interviews mit Facharbeitenden an ihrem Arbeitsplatz
- Stakeholder-Workshops mit multiperspektiv. Ansatz
- **Eingesetzte Instrumente:** Qblue Kompetenzmodell selbst entwickelt: 11 Kompetenzgruppen, >150 Kompetenzen und >700 konkrete Handlungen
- Erstellung individueller Lernpfade über die Lernplattform WEITERKOMMEN sowie ind. SOLL-IST-Abgleich um Kompetenzlücken zu schließen

Nähere Informationen unter: https://qblue.aero

II. Ansätze aus den Weiterbildungsverbünden

Beispiel: Weiterbildungsverbund Media Collective (Filmbanche)

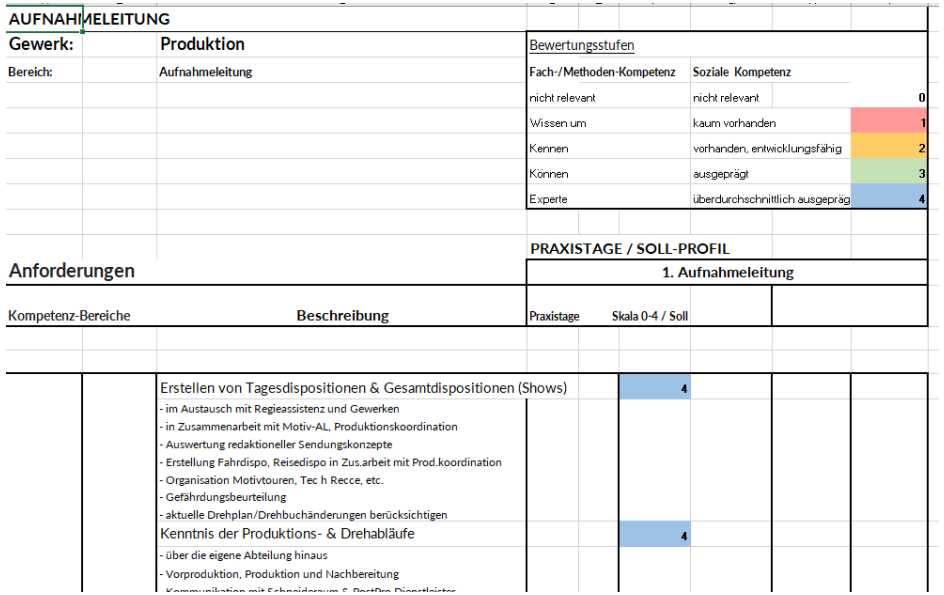
MEDIA COLLECTIVE
Der Weiterbildungsverbund Medien

- Bundesweite Befragung von ca. 100 Produktionsunternehmen und ca. 400 Filmschaffenden zum Fachkräftemangel und dessen Auswirkungen

- Workshops zur Erarbeitung von Kompetenzmatrizen, Erfassung der Tätigkeiten nach Bereichen

- **Eingesetzte Instrumente:** selbst entwickelte Anforderungsprofile/ Matrizen in Zusammenarbeit mit Berufsverbänden und IHK München erstellt, die erste Fortbildungsprüfungen entwickelt hat

- Matrizen fließen in die Entwicklung des “Skill-Matcher” (skillbasiertes Matchmaking für Quereinsteiger)



AUFNAHMELEITUNG				
Gewerk:	Produktion	Bewertungsstufen		
Bereich:	Aufnahmeleitung	Fach-/Methoden-Kompetenz	Soziale Kompetenz	
		nicht relevant	nicht relevant	0
		Wissen um	kaum vorhanden	1
		Kennen	vorhanden, entwicklungsfähig	2
		Können	ausgeprägt	3
		Experte	überdurchschnittlich ausgeprägt	4
		PRAXISTAGE / SOLL-PROFIL		
Anforderungen		1. Aufnahmeleitung		
Kompetenz-Bereiche	Beschreibung	Praxistage	Skala 0-4 / Soll	
	Erstellen von Tagesdispositionen & Gesamtdispositionen (Shows)		4	
	- im Austausch mit Regieassistenz und Gewerken			
	- in Zusammenarbeit mit Motiv-AL, Produktionskoordination			
	- Auswertung redaktioneller Sendungskonzepte			
	- Erstellung Fahrdispo, Reisedispo in Zus.arbeit mit Prod.koordination			
	- Organisation Motivtouren, Tec h Recce, etc.			
	- Gefährdungsbeurteilung			
	- aktuelle Drehplan/Drehbuchänderungen berücksichtigen			
	Kenntnis der Produktions- & Drehabläufe		4	
	- über die eigene Abteilung hinaus			
	- Vorproduktion, Produktion und Nachbereitung			

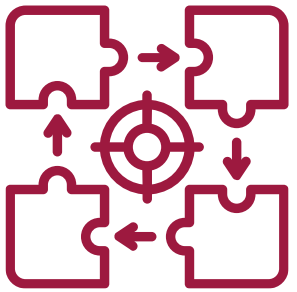
Nähere Informationen unter: https://www.epi.media/wbv/

Erkenntnisse aus der Verbundarbeit

III. Erkenntnisse aus der Verbundarbeit

Bedarfsermittlung durch Beteiligung

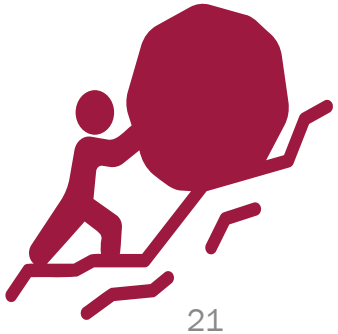
- **Kooperative und interaktive Methoden** zur Bedarfserhebung und Prozessgestaltung MIT der Zielgruppe erleichtern die Umsetzung von Veränderungsprozessen in Unternehmen
- Es braucht entsprechende **Fachlichkeit im Verbund,** um die Bedarfe nicht nur zu erheben, sondern daraus auch Maßnahmen abzuleiten und entsprechende Angebote zu entwickeln.



III. Erkenntnisse aus der Verbundarbeit

Verbundmanagement gestalten

- Die Verankerung einer Koordinierungsstelle bzw. einer/s Verbundmanagers/managerin ist förderlich für die Entwicklung wirksamer Kooperationsbeziehungen und die Überwindung des Konkurrenzgedankens.
- Sie moderieren die verschiedenen Interessen und stellen den gegenseitigen Nutzen heraus.



III. Erkenntnisse aus der Verbundarbeit

Aufbau eines Verbundes

- **Anbindung an bestehende Netzwerke** erleichtert Etablierungsphase und den Zugang zu Unternehmen
- Viel **Zeit für Öffentlichkeitsarbeit** und für die Sensibilisierung für das Thema Weiterbildung einplanen

- **Transparenz und Vertrauen** in der Verbundarbeit sind wichtig
- **Rollen der Partner** im Verbund klären

III. Erkenntnisse aus der Verbundarbeit

Wissenstransfer

- Die Kooperation verschiedenster Akteure (z.B. Hochschulen, Berufsbildungsexperten, Branchenverbände, Unternehmen) ermöglicht gebündeltes Know-how und einen **multiperspektivischen Blick**

- Für Unternehmen ist es wichtig, dass der **Mehrwert und Nutzen** deutlich wird, damit sie sich beteiligen und einbringen.

III. Erkenntnisse aus der Verbundarbeit

Branchenspezifisch versus branchenübergreifend

- **Fokussierung** auf einen festgelegten Aufgabenbereich oder eine Branche erzielt konkretere tiefere Erkenntnisse in einem Bereich/einer Branche als bei branchenübergreifendem Zuschnitt
- **Branchenübergreifende Ansätze:** Beratungsthemen sind oft breiter gefächert (z.B. Führungs- und Querschnittsthemen, Weiterbildungs-/Lernkultur im Unternehmen)

Der Mehrwert der Weiterbildungsverbünde

Aufbau von neuen Kooperationen und Netzwerken → Bringen verschiedene Akteure zusammen, die bislang nicht miteinander kooperiert haben

Schaffen die Awareness für die Notwendigkeit von Weiterbildung im Unternehmen und unterstützen bei der Umsetzung

Erproben innovative Konzepte („Innovationsinkubatoren“ in der Region)

Systematische Bedarfsanalyse im Unternehmen und Ableitung bzw. Entwicklung von bedarfsgerechten Qualifizierungsmaßnahmen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:
Iken Neisener
iken.neisener@f-bb.de
0331 – 74 00 32 - 18
Tuchmacherstr. 47, 14482 Potsdam

Weiterführende Informationen

- forum wbv; Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. Transferbroschüre „Einblicke in die Praxis von Weiterbildungsverbünden“, Dezember 2024. Link

- forum wbv; Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. Transferbroschüre „Betriebliche Qualifizierung im Wandel. Weiterbildung als Schlüssel in der Transformation.“, Dezember 2024. Link

- forum wbv; Forschungsinstitut Betriebliche Bildung und Institut für Forschung, Training und Projekte (IFTP) im bfw, „Erkenntnisse aus der Verbundarbeit der Weiterbildungsverbünde. Mit Handlungsempfehlungen des Koordinierungszentrums für Weiterbildungsverbünde forum wbv“. März 2025. Link

- Ramboll (2025). Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“ – Abschlussbericht. Hamburg: Ramboll Management Consulting. Link