← Zurück zu Organisationslösungen

Praktische Guides · Leitfaden 4 von 8

Analyse des Weiterbildungsbedarfs

Ein Weiterbildungsbedarf ist eine nachgewiesene Lücke in den Kenntnissen oder Fähigkeiten, die für eine bestimmte Aufgabe erforderlich sind. Er ist vom bloßen Wunsch zu unterscheiden, an einem Kurs teilzunehmen. Die Arabische Union für die Entwicklung der Humanressourcen schlägt einen praxisorientierten Ansatz vor, mit dem Organisationen von bloßen Kurstitellisten zu leistungsbezogenen Lernplänen gelangen. Die Analyse beginnt beim angestrebten Ergebnis, untersucht die Ursachen der Lücke und bestimmt, wer eine Weiterbildung benötigt und wie deren Nutzen und Anwendung am Arbeitsplatz überprüft werden.

Schritte + Vorlagen + ein praktischer Fall

Oktober 2026 Ausgabe

Kostenlose Wissensressource

In diesem Leitfaden

Über diese Ausgabe

Versionsnummer

UHRDA-DE-G04-20261031-02

Datum der Überprüfung der Ausgabe

2026-10-31

Aktualisierungsverantwortliche Person

Weiterbildungsabteilung

Anwendungsbereich

Ein praxisorientierter Leitfaden mit Arbeitsvorlagen, die an die Gegebenheiten der Organisation anzupassen sind.

Bei der Überprüfung dieser Ausgabe wurden die Konsistenz der veröffentlichten Inhalte, ihre Links, die Angaben zur Ausgabe und der Anwendungsbereich geprüft. Der Ausgabensteckbrief im PDF enthält dieselben Angaben; die ursprünglichen Seiteninhalte bleiben erhalten.

Feedback senden oder ein Update anfordern

1. Ausgangslage und Arbeitsergebnisse

Zielgruppen

- Ausbildung, Personal und Führungskräfte für die Entwicklung von Fähigkeiten.
- Unmittelbare Führungskräfte sowie Fachkräfte für Leistungs- und Qualitätsanalyse.
- Teams für Programmplanung und Beschaffung von Weiterbildungsleistungen.

Erwartete Arbeitsergebnisse

- Eine Bedarfsübersicht, die Organisationsziele mit Rollen und Personen verbindet.
- Ein Lückenregister, das weiterbildungsbezogene Ursachen von organisatorischen Hindernissen unterscheidet.
- Begründete Weiterbildungsprioritäten und Programmsteckbriefe für Beauftragung und Durchführung.
- Ein Plan zur Messung von Lernen und Anwendung mit Begleitung durch die unmittelbare Führungskraft.

Benötigte Grundlagen

- Strategie, Initiativen, neue Dienstleistungen und damit verbundene künftige Kompetenzen.
- Beschreibungen, Arbeitsstandards und erforderliche Kompetenzen.
- Qualitätsergebnisse, Fehler, Beschwerden und Leistungsbeobachtungen.
- Arbeitsproben, praktische Tests und Interviews mit Beschäftigten und Führungskräften.
- Verfügbare Zeit, Budget, Lernmethoden und Anwendungsmöglichkeiten nach der Weiterbildung.

2. Arbeitsmethodik

Drei Analyseebenen

Fragen Sie auf Organisationsebene nach den erforderlichen Ergebnissen und den für Initiativen benötigten Fähigkeiten. Untersuchen Sie auf Aufgabenebene kritische Tätigkeiten, Ausführungsbedingungen sowie notwendiges Wissen und Können. Prüfen Sie auf individueller Ebene, wer welche Entwicklung in welchem Umfang benötigt. Führen Sie die Ebenen in einem Register zusammen. So vermeiden Sie dieselbe Schulung für alle, erkennen gemeinsame Lücken und berücksichtigen Unterschiede in Rollen und Erfahrung.

Entscheidungspunkt: Ist Weiterbildung die passende Lösung?

Prüfen Sie, ob Beschäftigte die Aufgabe mit klaren Anweisungen, geeignetem Werkzeug, ausreichend Zeit und angemessenen Befugnissen ausführen können. Beherrschen sie die Methode im Test, können sie jedoch bei der Arbeit nicht anwenden, suchen Sie nach Hindernissen bei System, Verfahren, Anreizen oder Arbeitslast. Bestehen trotz geeigneter Bedingungen Wissens- oder Anwendungsprobleme, kann Weiterbildungsbedarf vorliegen. Bei gemischten Ursachen werden alle Maßnahmen und Zuständigkeiten dokumentiert. Weiterbildung wird nicht für das gesamte Problem verantwortlich gemacht.

Bewertung gehört bereits zur Bedarfsbestimmung

Legen Sie von Anfang an fest, wie Kompetenzerwerb und tatsächliche Anwendung nachgewiesen werden. Vorher-Nachher-Bewertungen zeigen Lernveränderungen; eine Arbeitsprobe nach einer realen Anwendungsmöglichkeit zeigt den Transfer. Zufriedenheit hilft bei der Verbesserung des Lernangebots, ist aber kein ausreichender Kompetenznachweis. Die folgenden Kennzahlen und Schwellenwerte sind anpassbare Werkzeuge und weder Akkreditierungsstandard noch Zusage einer bestimmten Verbesserung.

Dies ist ein von der Union vorgeschlagener praktischer Ansatz, der die Literaturhinweise am Ende des Leitfadens berücksichtigt. Passen Sie Schritte, Zeitrahmen und Kennzahlen an Größe, Befugnisse und verfügbare Daten der Organisation an. Der Leitfaden stellt weder eine

Konformitätsbescheinigung noch eine Akkreditierung durch die genannten Organisationen dar.

3. Umsetzungsschritte im Detail

1 Zweck und Umfang der Analyse festlegen

Wählen Sie eine vorrangige Dienstleistung, Initiative oder Stellenfamilie. Definieren Sie das zu verbessernde Ergebnis, den Zeitraum und einbezogene Stellen. Bilden Sie ein Team aus Weiterbildungsverantwortlichen, zuständiger Führungskraft und Aufgabenfachkundigen. Klären Sie die erwartete Entscheidung: eine neue Fähigkeit aufbauen, wiederkehrende Fehler beheben oder Veränderungen vorbereiten. Bestimmen Sie, wer den Bedarf genehmigt und Arbeitszeit sowie Daten bereitstellt. Erläutern Sie Erhebungszweck und Nutzungsgrenzen der Informationen.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Ausbildungsbeauftragter und Initiativesponsor.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine Analysecharta mit spezifischen Fragen und Entscheidungen.

Freigabekriterium

Der Untersuchungsumfang ist mit einem Arbeitsergebnis verbunden und nicht mit einer Kurswunschliste.

2 Erforderliche Leistung und kritische Aufgaben beschreiben

Zerlegen Sie die Aufgabe in beobachtbare Tätigkeiten, etwa Aktenprüfung, Datenanalyse oder Erstellung einer Empfehlung. Definieren Sie Qualität, Zeit, Kontrollen und Werkzeuge und bestimmen Sie notwendiges Wissen und Können. Lassen Sie korrekte Ausführung sowie einen typischen Fehler durch Fachkundige zeigen. Formulieren Sie einen klaren Standard, der beherrschte von unzureichender Leistung unterscheidet. Vermeiden Sie Begriffe wie professionell oder ausgezeichnet ohne überprüfbares Verhalten.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Task-Experte und Line-Manager.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine Aufgabe und Kompetenzkarte mit Akzeptanzkriterien.

Freigabekriterium

Zwei Gutachter können die Kriterien anwenden und ähnliche Urteile treffen.

3 Nachweise zur aktuellen Situation sammeln

Sammeln Sie aktuelle Arbeitsproben und einen praktischen Test oder eine direkte Beobachtung. Ergänzen Sie Interviews oder Befragungen zur Erklärung von Schwierigkeiten. Berücksichtigen Sie Standorte, Erfahrungsstufen und wichtige Aufgabenarten. Erproben Sie das Messinstrument zunächst in kleinem Umfang auf Verständlichkeit. Nutzen Sie Selbsteinschätzungen als Gesprächseinstieg und gleichen Sie sie mit anderen Nachweisen ab. Halten Sie individuelle Daten innerhalb der genehmigten Zugriffsgrenzen. Reichen zusammengefasste Ergebnisse für eine Entscheidung aus, werden nur diese der Leitung vorgelegt.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Fachkraft für Bedarfsanalyse und fachkundige Bewertende.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Evidenzregister und dokumentierte Bewertungsergebnisse.

Freigabekriterium

Jedes Urteil hat einen Nachweis, ein Datum, ein Instrument und eine Angabe der Stichprobengrenzen.

4 Lücke analysieren und Ursachen einordnen

Vergleichen Sie für jede Aufgabe aktuelle und erforderliche Leistung. Besprechen Sie Fehler mit der ausführenden Person und prüfen Sie Anweisungen, Werkzeuge, Befugnisse und verfügbare Zeit. Ordnen Sie den Bedarf Wissen, Können, nicht weiterbildungsbedingten Ursachen oder einer Mischung zu. Bei gemischten Fällen benennen Sie parallele Maßnahmen wie Handbuchaktualisierung oder Systemzugang und deren Verantwortliche. Genehmigen Sie ein Programm erst, wenn eine realistische Anwendungsmöglichkeit bestätigt ist.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Fachkraft für Bedarfsanalyse, Führungskraft und Prozessfachkundige.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein nach Kategorien geordnetes Lückenregister mit Ursachen und Maßnahmen.

Freigabekriterium

Für jeden genehmigten Bedarf ist die Entscheidung zugunsten von Weiterbildung ausdrücklich begründet.

5 Bedarfe priorisieren und Lerngruppen bilden

Bewerten Sie die Lücke anhand von Dienstleistungs- oder Risikowirkung, Ausmaß, Änderungsdringlichkeit und betrieblicher Anwendungsbereitschaft. Definieren Sie Bewertungswerte vorab und besprechen Sie Ergebnisse mit Führungskräften. Gruppieren Sie Beschäftigte mit ähnlichen Aufgaben und Ausgangsniveaus. Trennen Sie Grundlagenlernen von vertiefter Spezialisierung. Legen Sie Voraussetzungen fest und dokumentieren Sie zurückgestellte Bedarfe mit Begründung, damit sie in der Nachverfolgung sichtbar bleiben.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Weiterbildungsausschuss, Führungskräfte und die zur Budgetfreigabe befugte Stelle.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine Prioritätsmatrix und Zielgruppen.

Freigabekriterium

Der Vorrang eines Bedarfs gegenüber einem anderen lässt sich anhand einheitlicher Nachweise erläutern.

6 Bedarf in einen Lernauftrag überführen

Formulieren Sie ein Lernziel mit Handlung, Bedingungen und Akzeptanzkriterium, etwa einen Bericht aus bereitgestellten Daten mit korrekten Kennzahlendefinitionen zu erstellen. Wählen Sie eine passende Methode: praktische Werkstatt, Begleitung am Arbeitsplatz, Simulation oder kurze Lerneinheit mit anschließender Aufgabe. Bestimmen Sie Organisationsbeispiele, Anforderungen an Lehrende, Zeitbedarf, Bewertung und Materialien. Beginnen Sie nicht mit der Zahl der Kurstage. Die Fähigkeit kann verteiltes Üben und Unterstützung nach der Veranstaltung verlangen.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Lerndesignverantwortliche und Fachkundige.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Programm- oder Lernpfadsteckbrief und eine Anwendungsaufgabe.

Freigabekriterium

Aktivitäten und Tests passen zum Lernziel und nicht nur zum Werbetitel.

7 Anwendung und Messung abstimmen

Definieren Sie gleichwertige Vorher- und Nachher-Tests, eine Anwendungsaufgabe und einen geeigneten Prüftermin nach einer tatsächlichen Übungsmöglichkeit. Vereinbaren Sie mit der Führungskraft Unterstützung wie Übungszeit oder die Prüfung des ersten Berichts. Legen Sie Erfolgsnachweise, Bewertungsverantwortung und den Umgang mit Nichterreichen fest. Bei Dienstleistungskennzahlen dokumentieren Sie weitere Einflussfaktoren. Nicht jede Verbesserung wird automatisch der Weiterbildung zugeschrieben.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Ausbildungsbeauftragter, Linienleiter und Beurteiler.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Bewertungs-, Lerntransfer- und Unterstützungsplan.

Freigabekriterium

Termine, Nachweise und Zuständigkeiten sind vor Durchführungsbeginn abgestimmt.

8 Plan genehmigen und aktualisieren

Führen Sie die Steckbriefe in einem Plan mit Zielgruppen, Optionen, Zeiten, geschätzten Kosten und Abhängigkeiten zusammen. Fügen Sie einen eigenen Abschnitt für nicht weiterbildungsbezogene Maßnahmen hinzu. Erproben Sie bei Bedarf eine Pilotgruppe. Prüfen Sie anschließend Lernen, Anwendung und Gründe für stockenden Fortschritt. Passen Sie Inhalte, Methoden oder Arbeitsumgebung anhand der Ergebnisse an. Aktualisieren Sie das Register bei Aufgabenänderungen und neuen Daten. Ein Jahresplan ist nicht unveränderlich und Teilnahme schließt keine Kompetenzlücke automatisch.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Ausbildungsleiter und Entwicklungsausschuss.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein genehmigter Plan und aktualisiertes Folgeregister.

Freigabekriterium

Jedes Programm ist mit einem Bedarf und jeder Bedarf mit Nachweisen zur Überprüfung oder zum Abschluss verbunden.

Leitfaden und Arbeitsvorlagen: https://uhrda.net/organizations/guides/training-needs/

4. Direkt verwendbare Vorlagen

Orientieren Sie sich an der Beispielzeile und füllen Sie anschließend eine Kopie der Leerzeile mit den Angaben Ihrer Organisation aus. Jede Vorlage kann in einem für Tabellenkalkulationen geeigneten Format heruntergeladen oder zusammen mit dem Leitfaden gedruckt werden.

Analysematrix für Leistungslücken

Geeignet für ein Gespräch mit Führungskraft und Aufgabenfachkundigen. Die erste Zeile enthält ein fiktives Beispiel, die zweite dient der eigenen Bearbeitung.

Aufgabe und Standard	Gegenwärtige Lage und Beweise	Ursache der Lücke	Intervention	Zielgruppe
Ein Indikatorbericht mit korrekten Definitionen	Vier von zehn Berichten enthalten einen Fehler im Nenner.	Unterschiedliches Verständnis der Kennzahl und ein veraltetes Handbuch.	Aktualisierung des Handbuchs und praktische Schulung	Berichterstattungsanalysten

Steckbrief zu Bedarf, Programm und Überprüfung

Bei der Programmvorbereitung oder Beauftragung eines Weiterbildungsanbieters verwenden. Abnahmekriterien aufgabenbezogen genehmigen.

Ziel der Anwendung	Lernende	Lernmethode	Nachweis des Lernens	Nachweis der Anwendung
Vier Indikatoren ohne Definitionsfehler berechnen	Neue Analysten mit grundlegenden Tabellenfertigkeiten	Datenworkshop, Übung und Coaching	Eine gleichwertige Aufgabe nach einem vorab festgelegten Standard bestehen	Ein Arbeitsbericht, den die Führungskraft nach einer Anwendungsmöglichkeit überprüft.

5. Fiktives Beispiel: Analysebedarf, den ein allgemeiner Kurs nicht abdeckt

Eine fiktive Abteilung mit zwanzig Analystinnen und Analysten bemerkte unterschiedliche Kennzahlenquoten in Standortberichten. Im praktischen Test verwendeten nur acht Personen die genehmigten Berechnungsdefinitionen korrekt. Zudem zeigte die Prüfung veraltete Handbücher an einigen Standorten.

- Das Problem der veralteten Referenzunterlagen wurde von der Lücke bei den Berechnungsfähigkeiten getrennt.

- Definitionen wurden vereinheitlicht und für die betroffenen Beschäftigten ein praktischer Workshop mit Arbeitsbeispielen vorbereitet.
- Nach dem Lernen bearbeiteten die Teilnehmenden eine Aufgabe. Anschließend prüfte die Führungskraft tatsächliche Berichte nach einem vollständig verfügbaren Berichtszyklus.

Ergebnisinterpretation

In den fiktiven Übungsdaten beherrschten 18 von 20 Personen die Abschlussaufgabe. Von den 18 Beschäftigten, die eine Anwendungsmöglichkeit hatten und bewertet wurden, wiesen 15 die Nutzung bei der Arbeit nach. Die Nachverfolgungsabdeckung beträgt ebenfalls 18 von 20. Das Ergebnis kann nicht allein der Weiterbildung zugeschrieben werden, da gleichzeitig das Handbuch geändert wurde.

Erkenntnisse aus dem Fall

Ein erfolgreicher Plan behandelt Referenzunterlagen, Fähigkeiten und Anwendungsmöglichkeiten gemeinsam und legt den Nenner jeder Kennzahl offen.

6. Kennzahlen und Nachverfolgung

Vereinbaren Sie vor der Messung Definition, Datenquelle, Ausgangswert, Ziel und Zuständigkeit für die Kennzahl. Ziele werden innerhalb der Organisation genehmigt. Ist der Nenner einer Quote null, wird die Kennzahl als nicht berechenbar ausgewiesen.

Kennzahl	Berechnung	Datenquelle	Häufigkeit der Überprüfung
Anteil nachweisgestützter Bedarfe	Genehmigte Bedarfe mit einer belegten Lücke und einem dokumentierten Messinstrument ÷ alle genehmigten Weiterbildungsbedarfe × 100.	Bedarfsregister und Bewertungsunterlagen.	Wenn der Plan genehmigt und überprüft wird.
Nach dem Lernen erworbene Fähigkeiten	Teilnehmende, die den vorab festgelegten Kompetenzstandard erreichen ÷ alle Teilnehmenden mit abgeschlossener Nachher-Bewertung × 100. Die Bewertungsabdeckung wird gesondert ausgewiesen.	Praktische Tests und Bewertungsregister.	Nach jeder Kohorte.

Kennzahl	Berechnung	Datenquelle	Häufigkeit der Überprüfung
Verbesserung der Lernergebnisse	Durchschnitt der Differenzen zwischen Nachher- und Vorher-Werten derselben Personen auf derselben Skala. In Punkten berichten; eine prozentuale Verbesserung muss gegebenenfalls gesondert definiert werden.	Gleichwertige Vorher- und Nachher-Bewertungen mit Zuordnung über die Teilnehmerkennung.	Nach jeder Gruppe mit Angabe der Zahl vollständiger Messpaare.
Quote nachgewiesener Anwendung	Beschäftigte mit nachgewiesener standardgerechter Anwendung ÷ Beschäftigte, die eine Anwendungsmöglichkeit hatten und bewertet wurden × 100. Zahl der Personen ohne Anwendungsmöglichkeit sowie Nachverfolgungsab deckung zusätzlich berichten.	Arbeitsproben und Prüflisten für den Betriebsleiter oder Beurteiler.	Nach einem geeigneten Arbeitszyklus; ein Orientierungsbeispiel sind je nach Fähigkeit 30 bis 90 Tage.

7. Orientierungsplan für die Umsetzung

Die folgenden Zeiträume sind anpassbare Planungsetappen und keine garantierten Umsetzungsfristen.

Zeitraum	Maßnahme	Lieferbar
Diagnostik: eine vorgeschlagene zwei bis drei Wochen	Aufgaben festlegen, Nachweise erheben und weiterbildungsbezogene Ursachen abgrenzen.	Ein dokumentiertes Lückenregister.
Design: zwei Wochen vorgeschlagen	Prioritäten setzen, Lernziele und Programme formulieren und den Bewertungsplan erstellen.	Ein genehmigter Lernplan und Auftragsschreiben.
Anwendung und Nachbereitung: entsprechend dem Qualifikationszyklus	Lernen durchführen, Anwendung ermöglichen und anschließend bewerten. Zeitangaben sind Richtwerte und hängen von Gruppengröße und Arbeitsart ab.	Lern- und Anwendungsnachweise und aktualisierte Bedürfnisse.

8. Häufige Fehler und ihre Vermeidung

Eine Umfrage, die lediglich nach dem gewünschten Kurs fragt

Zuerst nach schwierigen Aufgaben, wiederkehrenden Fehlern und Leistungsnachweisen fragen.

Technische Mängel oder fehlende Befugnisse durch Weiterbildung lösen wollen

Testen Sie die Ursache und weisen Sie einen verantwortliche Person der nicht-Trainingsaktion zu.

Gruppen mit unterschiedlichen Vorkenntnissen dieselben Inhalte vermitteln

Voraussetzungen definieren und Lernende nach Aufgaben und Ausgangsniveau gruppieren.

Zufriedenheit und Teilnahme als Wirkungsnachweis deuten

Eine Leistungsaufgabe und eine spätere Überprüfung der Anwendung verwenden.

Die Anwendung von Kompetenzen ohne Zeit oder geeignete Werkzeuge erwarten

Vor dem Programm Unterstützung durch die Führungskraft verbindlich vereinbaren und Hindernisse bei der Nachverfolgung dokumentieren.

9. Prüfliste vor der Freigabe

- ☐ Die erforderliche Leistungsfähigkeit ist definiert und beobachtbar.
- ☐ Die Beweise gehen über Meinungen und Erhebungen hinaus.
- ☐ Weiterbildungsbezogene und andere Ursachen wurden getrennt.
- ☐ Gruppen, Prioritäten und Voraussetzungen sind klar.
- ☐ Ziele sind mit geeigneten Tätigkeiten und Tests verbunden.
- ☐ Anwendungsmöglichkeit, Nachverfolgungsverantwortung und Abschlusskriterium sind vorhanden.

Verwenden Sie die Prüfliste in der abschließenden Besprechung. Dokumentieren Sie Feststellungen, den Namen der entscheidenden Person, Freigabedatum und Dokumentfassung.

10. Weiterführende Literatur

Original praktisches Material hergestellt von Arabische Union für die Entwicklung der Humanressourcen. Die folgenden Quellen dienen der konzeptionellen Einordnung und weiterführenden Lektüre. Vorlagen und fiktive Beispiele wurden für dieses Material entwickelt. Das ursprüngliche Prüfdatum ist der 16. Oktober 2026. Aktuelle Ausgabedaten stehen im Ausgabensteckbrief.

1 OPM — Planung und Bewertung: Bewertung des AusbildungsbedarfsEine Quelle zur Bestimmung von Bedarfslücken und den Analyseebenen Organisation, Aufgabe und Person. Vorlagen und Zeitplan sind eigene praktische Ausarbeitungen.https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/planning-evaluating/

2 CDC – Weiterbildungsbedarf ermitteln: Bedarfsanalyse durchführenEine Quelle zur vorgelagerten Prüfung der Eignung von Weiterbildung, zur Nachweiserhebung und zur Unterscheidung von Leistungsursachen.https://www.cdc.gov/training-development/php/about/assess-training-needs-conducting-needs-analysis.html

3 CDC — Evaluierung der Ausbildung: Messung der WirksamkeitEine Quelle zur Unterscheidung von Lernen und Lerntransfer sowie zur erforderlichen Anwendungsnachverfolgung. Ihre Nutzung bedeutet keine Akkreditierung des Programms durch die CDC.https://www.cdc.gov/training-development/php/about/evaluate-training-measuring-effectiveness.html

Den Leitfaden in einen Maßnahmenplan überführen

Bewerten Sie Ihre Ausgangslage und erstellen Sie anschließend einen Umsetzungsplan, der gedruckt und überprüft werden kann.

Das Material behalten und das Wissen teilen

Kostenlose PDF-Ausgabe

Sie können den Leitfaden lesen, ausdrucken und das PDF ohne Angabe einer E-Mail-Adresse direkt herunterladen. Für eine zusätzliche Kopie per E-Mail steht das freiwillige Formular bereit. Mit Ihrer Einwilligung werden E-Mail-Adresse, gegebenenfalls Organisation, Name des Leitfadens und Anfragedatum gespeichert.

Aktivieren Sie JavaScript, um eine Kopie anzufordern. Lesen und Drucken über das Browsermenü bleiben möglich.