

Trainingsbedarfsanalyse: Wann braucht wo, was, wer?

Trainings sind ein fester Bestandteil unserer heutigen Arbeitswelt. Ihr Einsatz sollte gut geplant werden und der Bedarf von Trainings durch eine weitreichende Bedarfsanalyse festgestellt werden.

Wir leben in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt. Ob es nun organisationale Ziele sind, die neu definiert wurden oder der eigene Arbeitsbereich umstrukturiert wird: Mitarbeitende werden mit neuen Aufgaben vertraut, für deren Erfüllung spezifisches Wissen oder auch andere Fähigkeiten und Kompetenzen als bisher notwendig sind. Führt ein Unternehmen bspw. eine neue Technologie ein, müssen die Nutzer verstehen, welche Ziele mit der Einführung der Technologie verbunden sind, welche Aufgaben mit dieser Technologie umgesetzt werden können und ganz grundlegend natürlich auch wie man die Technologie bedient. Um hierfür ein Trainingsprogramm zu entwickeln und unternehmensweit zu implementieren, muss zunächst jedoch der Trainingsbedarf festgestellt werden.

Was bedeutet „Trainingsbedarf“?

Ausgangspunkt für das Einführen eines Trainings sind demnach entweder die Veränderungen der Arbeitsbedingungen oder auch Probleme, die Mitarbeitende bei der Erfüllung ihrer (neuen) Aufgaben haben. Der Trainingsbedarf beschreibt dabei die Diskrepanz zwischen einer erwünschten Leistungsfähigkeit (SOLL) und der aktuell gezeigten Leistung (IST). Trainings können eingesetzt werden, um diese Lücke zu schließen. Zu beachten bleibt, dass Trainings nicht immer der Schlüssel zum Erfolg sind: Wenn z.B. fehlendes Feedback, unklare Erwartungen oder geringe Motivation der Grund für die entstandene SOLL-IST-Diskrepanz sind, dann sollten andere Maßnahmen (wie bspw. neue Belohnungssysteme oder Standards) eingesetzt werden.

Drei Ebenen des Trainingsbedarfs

Die Analyse des Trainingsbedarfs sollte auf den folgenden drei Ebenen stattfinden:

1 Organisation: Wo?

Die erste Frage, die sich bei einer Trainingsbedarfsanalyse stellt, ist: *Wo* wird in einer Organisation ein Training benötigt? Diese Frage lässt sich nur in Zusammenhang mit den organisationalen Zielen oder aber auch den Problemen, die in einer Organisation vorherrschen, beantworten. Welche Abteilungen haben ihre Ziele im vergangenen Jahr nicht erreicht? Oder aber: Wohin möchte ein Unternehmen in den kommenden Jahren? Und: Wie können diese Ziele in Zukunft erreicht werden? Möchte ein Unternehmen bspw. seine Innovationskraft steigern, kann hierfür ein Trainingsprogramm zur Steigerung der Kreativität eingeführt werden. In dieser Phase sollten auch Randbedingungen analysiert werden, welche den Trainingserfolg beeinflussen kön-

nen (vgl. auch wissens.blitz 75): Welches Klima herrscht in der Organisation? Wie „offen“ sind Mitarbeitende und Führungskräfte einem Training gegenüber?

2 Aufgabe: Was?

Es reicht nicht aus, den Trainingsbedarf auf organisationaler Ebene zu erheben. Daher müssen in einer zweiten Phase die Aufgaben der Mitarbeitenden, die für den Erfolg des Unternehmens relevant sind, identifiziert werden. Die übergeordnete Frage ist demnach: *Was* wird benötigt bzw. welche Aufgaben müssen erfolgreich ausgeführt werden, um die übergeordneten Ziele zu erreichen? Diese Frage kann sich auf Faktenwissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch auf Kernkompetenzen beziehen. Die Aufgabenanalyse resultiert letztendlich in den spezifischen Trainingsinhalten.

3 Person: Wer?

Die dritte Phase setzt bei den Mitarbeitenden an: *Wer* in der Organisation soll trainiert werden? Dabei geht man von dem Wissen und den Kompetenzen und Fähigkeiten aus, die in der Organisation vorhanden sind. Diese Analyse kann auf sehr unterschiedliche Arten durchgeführt werden: mittels 360°-Feedback (z.B. Befragung der Kollegen, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden zu der Leistung der Zielperson), mittels objektiver Daten (z.B. wie häufig ein neu eingeführtes Programm genutzt wurde) oder aber auch mithilfe von Tests, welche den aktuellen Wissensstand erheben.

Fazit

Um den Trainingsbedarf in einem Unternehmen festzustellen, ist ein dreistufiger Prozess notwendig: Von der Organisation, über die Aufgaben bis hin zu den Mitarbeitenden sollte die Analyse reichen. Durch die Analyse des Trainingsbedarfs können Trainings effektiv und passgenau gestaltet werden. Auch kann dadurch die Effektivität eines Trainings sehr einfach festgestellt werden: Ist die Diskrepanz auch nach dem Training noch vorhanden oder können die Mitarbeitenden ihre Aufgaben für die Zielerreichung des Unternehmens nun erfolgreicher ausüben?

Basierend auf: Frank, J. L., & Conte, J. M. (2009). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. NJ: Wiley-Blackwell.



Dr. Christina Schwind

Schreibt auf wissensdialoge.de zu den Themen: Wissensaustausch, informelles Lernen und Informationssuche.