

Sehr geehrte Damen und Herren,

Personalentwicklungsbedarf kann aus verschiedenen Situationen heraus entstehen. Sollen neue Maschinen und Anlagen, neue Technologien, Verfahren oder Prozesse eingesetzt werden, ist er leicht erkennbar. Schwieriger wird es, wenn sich Probleme über einen längeren Zeitraum und schleichend im Unternehmen festsetzen.

Die Beantwortung der folgenden Fragen soll Ihnen helfen, einen evtl. Bedarf zu erkennen und Ihnen die Möglichkeit geben, noch rechtzeitig reagieren zu können.

	nein	ja	Das Problem wird größtenteils durch die Mitarbeiter verursacht.		Die Priorität eventuell notwendiger Reaktionen ist hoch.	
			nein <sup>1</sup>	ja <sup>2</sup>	nein	ja
Die Geschäftsentwicklung insgesamt stagniert/entwickelt sich negativ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozesse/Verfahren sind nicht mehr effektiv/effizient genug.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Wirkungsgrad der Maschinen/Anlagen ist zu niedrig/hat sich verschlechtert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Qualität der Produkte/Dienstleistungen stagniert auf einem unzureichenden Niveau/hat sich verschlechtert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Menge der fehlerhaften Produkte ist nicht akzeptabel/hat sich erhöht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Anzahl der Reklamationen ist nicht akzeptabel/hat sich erhöht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zufriedenheit des/der Kunden hat abgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Verlust von Kunden droht oder findet bereits statt/ es können keine neuen Kunden mehr gewonnen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Ergebnisse interner/externer Audits sind unbefriedigend/ haben sich verschlechtert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im täglichen Handeln wird nur noch kurzfristig reagiert statt langfristig agiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Entwicklung der Mitbewerber verläuft positiver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Außenwirkung/das Image behindert die weitere Entwicklung des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Das Problem kann in erster Linie auf Faktoren, die nicht im Zusammenhang mit den Mitarbeitern stehen, zurückgeführt werden (Fehler der Zulieferer, unvorhersehbare Marktentwicklungen, mangelhafte Qualität von Maschinen und Anlagen, steigende Rohstoff- und Energiepreise, etc.).

<sup>2</sup> Das Problem kann in erster Linie auf die Mitarbeiter zurückgeführt werden (mangelnde Qualifikation, mangelnde Motivation, hohe Fluktuationsrate, hoher Krankenstand, etc.).

## Schnelltest "Beratungsbedarf"

	nein	ja	Das Problem wird größtenteils durch die Mitarbeiter verursacht.		Die Priorität eventuell notwendiger Reaktionen ist hoch.	
			nein <sup>1</sup>	ja <sup>2</sup>	nein	ja
Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter entspricht nicht den Erfordernissen und Erwartungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die aktuellen Mitarbeiter können das aktuelle Arbeitsvolumen nicht bewältigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fluktuation und Krankenstand sind (überdurchschnittlich) hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsanweisungen, Vorschriften, etc. werden teilweise ignoriert bzw. nur ungenügend umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Betriebsklima ist schlecht und kontraproduktiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es findet nur eine unzureichende Kommunikation statt, wichtige Informationen erreichen nicht die richtigen Adressaten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen/Wissen werden/wird zurückgehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenweise wird gegeneinander, statt miteinander gearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es erfolgt "Dienst nach Vorschrift".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es treten Fehlentwicklungen wie Sabotage, Mobbing, etc. auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Betriebsrat behindert stellenweise notwendige Veränderungen bzw. zögert sie unverhältnismäßig lange hinaus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Persönliche Notizen: .....

.....

.....

**Hinweis:** Sollten Sie mit Hilfe des Schnelltestes ernsthafte Probleme festgestellt haben, sollten Sie umgehend reagieren!

Analysieren Sie die Schwierigkeiten und suchen Sie nach geeigneten Lösungen. Beziehen Sie in diesen Prozess nach Möglichkeit Ihre Mitarbeiter, und wenn notwendig, externe Berater ein.

Verfallen Sie nicht in Panik und Aktionismus! Sollten Sie mehrere Probleme festgestellt haben, setzen Sie Prioritäten. Der Versuch alle Probleme gleichzeitig und sofort lösen zu wollen kann u.U. das Dilemma noch vergrößern.

Setzen Sie sich und Ihren Mitarbeitern genau definierte Ziele, vergleichen sie diese mit den aktuellen Gegebenheiten und ziehen Sie die richtigen Schlüsse.

Ist die Problemlösung langwierig und komplex, etablieren sie an bestimmten Wegpunkten Evaluations- und Controlling-Maßnahmen.