



*Fragebogen zum Entwicklungsstand der
strategischen und operativen
Personalentwicklung
in kleinen und mittleren Unternehmen*

- 2005 by NLB Unternehmensberatung

Nr.	Fragen an die Führung und Personalentwicklung.	Schulnoten				
		1	2	3	4	5
I. Leistungen der Führung						
1	Die Führung gibt eine klare Unternehmensvision vor und adaptiert diese an die sich ändernden Rahmenbedingungen.					
2	Die Führung lebt die Vision mit einem klaren Wertesystem vor (die Führungskräfte machen das, was sie von ihren Mitarbeitern verlangen auch selber).					
3	Die Führungskräfte bemühen sich um Partner und Vertreter der Gesellschaft (Außenkommunikation).					
4	Die Führungskräfte verfolgen eine klare Politik und Strategie und leiten verständliche Unternehmensziele ab.					
5	Die Führungskräfte bemühen sich, alle unterstellten Organisationseinheiten und Mitarbeiter bei der Leistungserbringung best möglich zu unterstützen.					
Durchschnittsnote aus I. Leistungen der Führung						

II. Ausmaß der Mitarbeiterorientierung						
6	Es gibt einen klaren Personalentwicklungsprozess in den Hauptfeldern MA-Auswahl, Karriereentwicklung und MA-Weiterbildung					
7	Das Unternehmen bewertet regelmäßig das vorhandene Know-How (was wissen wir) und stellt es den tatsächlichen Anforderungen gegenüber (was sollen wir wissen).					
8	Das Unternehmen hat Modelle einer aktiven Beteiligung von Mitarbeitern und motiviert diese einen selbständigen Beitrag zu erbringen.					
9	Es gibt nachweisbare Anstrengungen für einen kontinuierlichen Dialog zwischen dem Unternehmen (Führung, Eigentümer) und den Mitarbeitern.					
10	Es gibt Methoden und Verfahren einer fairen und transparenten Entgeltfindung.					
11	Außergewöhnliche Leistungen von Mitarbeitern erhalten eine geeignete und der Leistung angemessene Anerkennung.					
12	Das Unternehmen unternimmt Anstrengungen für eine weitreichende Motivation der Mitarbeiter.					
13	Das Unternehmen verfolgt eine unmissverständliche Außenorientierung aller Mitarbeiter (=Kundenorientierung)					
Durchschnittsnote aus II. Ausmaß der Mitarbeiterorientierung						

III. Transparenz und Funktionalität von Prozessen						
14	Produkte und Dienstleistungen werden auf Grund von konkreten Kundenanforderungen erstellt/geleistet.					
15	Die Führungskräfte kennen die Markt- und Kundenanforderungen und geben entsprechende Inputs für die Produkt-/Leistungsentwicklung.					
16	Die Schnittstellen und Kompetenzen der einzelnen Abteilungen und Teams sind klar geregelt.					
17	Mitarbeiter, die in direktem Kundenkontakt stehen (Verkauf, Leistungserbringung, Service etc.), arbeiten „interdisziplinär“ zusammen.					
Durchschnittsnote aus III. Transparenz und Funktionalität von Prozessen						

		Schulnoten				
<i>Nr.</i>	<i>Fragen an die Führung und Personalentwicklung.</i>	1	2	3	4	5
IV. Kundenorientierung						
18	Die Abdeckung der konkreten Kundenbedürfnisse (und Wünsche) ist das wichtigste Unternehmensziel					
19	Das Unternehmen vertritt eine klare Haltung nach außen (Standards) und betreibt eine kontinuierliche Imagepflege.					
20	Alle Produkt- und Leistungsattribute werden klar (und nachvollziehbar) dargestellt.					
21	Die Kunden schätzen das Unternehmen und sind über mehrere Jahre hinweg loyal.					
22	Es werden regelmäßig Kundenzufriedenheitsanalysen durchgeführt.					
23	Vorschläge von Mitarbeitern zur Steigerung der Kundenzufriedenheit werden offen diskutiert und wo möglich auch umgesetzt.					
Durchschnittsnote aus IV. Kundenorientierung						

V. Operative Personalentwicklung						
24	Bei der Planung des Schulungsbedarfes wird der Bedarf des Unternehmens berücksichtigt (das sollen wir wissen/können).					
25	Bei der Planung des Schulungsbedarfes wird der individuelle und persönliche Entwicklungsstand (aller) Mitarbeiter berücksichtigt.					
26	Im Zentrum der Ausbildungsplanung stehen jene Fähigkeiten, die unmittelbar eine Auswirkung auf Kunden und interessierte Partner haben.					
27	Wie werden folgende Schlüsselqualifikationen abgedeckt?					
	— Kenntnisse um Markt- und Kundenanforderungen					
	— Führungsverhalten und Fähigkeiten des Leitens und Lenkens					
	— Planungs- und Verbesserungsmethoden und -instrumente					
	— Teamintegration, Teamentwicklung (auch interdisziplinär)					
	— Problemlösungs- und Kreativitätstechniken					
	— Innovationsleistung und Zukunftsorientierung					
	— Kommunikationsfähigkeit und soziales Verhalten					
28	In welchem Ausmaß werden die folgenden Anforderungen an Schulungsmaßnahmen berücksichtigt?					
	— Ziele (was genau soll erreicht werden?)					
	— Vorschläge für Instrumente und Methoden					
	— Grad /Notwendigkeit der internen Unterstützung					
	— Unmittelbare Beurteilung der Schulungsmaßnahme					
	— Messung der Wirksamkeit einer Schulungsmaßnahme nach einer Transferphase					
29	Entsprechend den konkreten Anforderungen der Personalentwicklung wird ein geeigneter Anbieter ausgewählt.					
30	Gemeinsam mit dem Anbieter wird das PE-Projekt aufgesetzt, evaluiert und weitere Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet.					
Durchschnittsnote aus V. Operative Personalentwicklung						

Auswertung zum Fragebogen
**Entwicklungsstand der
 strategischen und operativen
 Personalentwicklung**

Schulnoten	Zeugnis	Anmerkungen
1 bis 1,5	„best practice“	Sie gehören zu den „Klassenbesten“ – Machen Sie so weiter und überlegen Sie sich Maßnahmen, wie Sie das hohe Niveau halten können.
1,6 bis 2,0	„excellent“	Sie haben bereits ein hohes Niveau erreicht, wahrscheinlich gibt es nur wenige, die es noch besser machen können – suchen Sie ggf. geeignete „Benchmarks“ um vom Klassenbesten noch lernen zu können.
2,1 bis 2,5	„good“	Sie liegen in einem guten Durchschnitt und haben bereits wichtige Projekte erledigt – schließen Sie auf, indem Sie primär jene Teilaspekte bearbeiten, die noch schwächere Noten haben.
2,6 bis 3,0	„useful“	Sie liegen unter dem Durchschnitt, haben aber einige Elemente in Arbeit (oder auch implementiert) - schließen Sie auf, indem Sie primär jene Teilaspekte bearbeiten, die noch schwächere Noten haben und setzen Sie Prioritäten im Vorgehen.
Höher 3,1	„bad“	Für Sie war Personalentwicklung bis jetzt noch nicht so wichtig – Sie sollten ein internes Projekt zur Entwicklung Ihrer „Human Resources“ aufsetzen.

Gerne beraten wir Sie bei Ihrer Entwicklung:

**NLB – Neuro Linguistics & Business
 Unternehmensberatung GmbH**

Uchatiusgasse 5/8

A-1030 Wien

Tel +43 (1) 512 20 25 – 0

Fax +43 (1) 512 20 25 – 18

office@nlb.at

www.nlb.at