

Leitfaden Auftragsklärung

A. Allgemeine Informationen zum Unternehmen

Informationen über die Organisationsstruktur

1. Welches sind die Hauptgeschäftsfelder des Unternehmens?
2. Welche Unternehmensbereiche bzw. -abteilungen gibt es?
3. Wie viele Hierarchieebenen gibt es im Unternehmen (in den verschiedenen Abteilungen)? Stehen Organigramme o.ä. zur Verfügung?

Informationen über die Personalsituation

1. Wie viele Beschäftigte hat das Unternehmen (Vollzeit, Teilzeit, Zeitarbeit)?
2. Wie sieht die Personalstruktur aus: nach Berufsgruppen, nach Qualifikation (an- und ungelernte Beschäftigte)
3. Welche Arbeitszeitmodelle gibt es im Unternehmen?
4. Welche Vergütungssysteme gibt es?

B. Informationen über die Personalentwicklungssituation

Strategie und Kultur

1. Gibt es eine Unternehmensstrategie oder ein Leitbild? Was beinhaltet die Strategie, wie sieht das Leitbild aus?
 - a. Sind den Mitarbeitern die Strategie und die übergeordneten Ziele des Unternehmens bekannt?
 - b. Wie werden die Ziele und die Strategie im Unternehmen kommuniziert?
 - c. Wer ist an der Erarbeitung einer Vision/eines Leitbildes beteiligt?
2. Werden die Unternehmensziele anhand der Marktlage bewertet und aktualisiert?
 - a. Welche Marktposition wird anvisiert? Was sind zukünftige Risiken?
 - b. Was sind die Kundenanforderungen und zukünftigen Märkte?
 - c. Wer sind die Wettbewerber?
 - d. Wie ist die Produktportfoliogestaltung?
3. Werden die Unternehmensziele angemessen heruntergebrochen auf die jeweilige Mitarbeitererebene?
4. Finden die Themen „Lernen“ und „Veränderungen“ Berücksichtigung in der Unternehmensstrategie und im Leitbild?
5. Wie reagiert man im Unternehmen auf Fehler?
6. Welche „Spielregeln“ herrschen im Unternehmen? Wie ist der Umgang miteinander?

SPILL-Projektpartner



Gefördert durch



Umgang mit Veränderungen

1. Welche Veränderungsprozesse stehen im Unternehmen an?
 - a. Welche davon in unmittelbarer Zukunft?
 - b. Wie werden sich die Veränderungen auf die Organisationsstruktur auswirken?
 - c. Welche Auswirkungen werden diese Veränderungen auf das Personal und die Personalentwicklung haben?
2. Wie sieht die Planung dieser Veränderungen aus? Wie wird generell innerhalb von Veränderungsprozessen vorgegangen?

Struktur und Arbeitsprozesse

1. Tauchen häufiger Probleme an Schnittstellen zwischen Abteilungen oder Funktionsbereichen auf? Wo und von welcher Art?
2. Welche sind die häufigsten Störungen in den Arbeitsprozessen?
3. Kennen die Beschäftigten die Unternehmensstruktur? Wie wird diese kommuniziert?
4. Sind den Beschäftigten die Zusammenhänge zwischen einzelnen Prozessschritten bekannt? Im Rahmen betrieblicher Prozesse: Haben die Beschäftigten ein ganzheitliches Verständnis von ihrer Aufgabe? Woher erhält das Personal dieses Wissen?
5. Wie werden Probleme im Unternehmen gelöst?
6. Besteht ein betriebliches Vorschlagswesen, gibt es Qualitätszirkel? Wie sind diese konkret gestaltet? Erhalten die Mitarbeiter ein Feedback zu ihren Vorschlägen? Werden erfolgreiche Vorschläge belohnt?
7. Welche Informationsprozesse bestehen im Unternehmen (horizontal/vertikal)?
8. Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Arbeit eigenständig zu planen und vorzubereiten? In welchen Bereichen?
9. Haben Beschäftigte die Möglichkeit, Arbeitsprozesse zu gestalten? Welche Beschäftigtengruppe? Aus welchem Grund?
10. Woran können die Mitarbeiter im Rahmen der Prozesskette erkennen, ob sie ihre Arbeit gut machen?
11. Können die Beschäftigten neue Ansätze/Rahmenbedingungen ausprobieren? Besteht zeitliche Flexibilität? Können sie neues Wissen in Folge von Lernfortschritten austesten? In welchen Bereichen und mit welcher Begründung?
12. Gibt es autonome Gruppen im Unternehmen? In welchen Bereichen?

Führung

1. Gibt es Führungsleitlinien im Unternehmen? Wie sehen diese aus?
2. Welcher Führungsstil wird vorrangig praktiziert (autoritär – partizipativ)?
3. Sind die Führungsaufgaben explizit in Stellenbeschreibungen oder Kompetenzprofilen benannt? Wieso? Gibt es eine beispielhafte Stellenbeschreibung?
4. Wie groß ist die Führungsspanne in den verschiedenen Abteilungen und auf den einzelnen Hierarchieebenen?
5. Wie sehen sich die Führungskräfte im Unternehmen? Wie nehmen Führungskräfte ihre Aufgabe wahr?
6. Welche strukturellen Führungsinstrumente werden im Unternehmen angewendet?

SPILL-Projektpartner



7. Welche Steuerungstechniken werden von den Führungskräften angewendet? Werden zum Beispiel Mitarbeiterjahresgespräche geführt? Wird der Qualifikationsbedarf erörtert?
8. Welche Einstellung haben Führungskräfte hinsichtlich der Qualifikation ihrer Mitarbeiter?
9. Welche Methoden verwenden Führungskräfte, um ihre Beschäftigten zu ermutigen, ihr Lern- und Entwicklungspotenzial im Rahmen der täglichen Arbeit zu entfalten?
10. Inwieweit übertragen Führungskräfte auch Verantwortung an ihre Mitarbeiter?

Personalentwicklung

1. Ist die Personalentwicklung an den Strategien des Unternehmens ausgerichtet?
2. Gibt es eine systematische Personalentwicklung?
3. Findet eine regelmäßige Erhebung zum Personalentwicklungsbedarf statt anhand von Arbeits- bzw. Aufgabenveränderungen oder einer Karriereplanung?
4. Wo ist die Personalentwicklung im Unternehmen angesiedelt und wie wird sie organisiert?
5. Wer ist für die Personalentwicklung verantwortlich? Wer ist an der Personalentwicklung beteiligt? Wie sind die Führungskräfte eingebunden? Welche Instrumente werden angewendet?
6. Bestehen Stellenbeschreibungen/Anforderungsprofile im Unternehmen? Umfassend oder in einzelnen Bereichen?
7. Wie werden die Kompetenzen/Fähigkeiten/Fertigkeiten der Mitarbeiter erfasst?
8. Wie werden die Beschäftigten über Entwicklungsmöglichkeiten informiert? Werden mit den Mitarbeitern Entwicklungsziele vereinbart?
9. Welche Personengruppen werden im Rahmen der Personalentwicklung berücksichtigt? Werden individuelle Gegebenheiten der Beschäftigten bei der Planung von Entwicklungsmaßnahmen berücksichtigt wie organisatorische (Teilzeit, Elternschaft) oder inhaltliche (Vorwissen, Sprachkenntnisse)?
10. Gibt es einen umfassenden Weiterbildungsplan? Wie wird die Umsetzung geplant? Nach welchen Kriterien wird bei der Weiterbildungsplanung vorgegangen?
11. Wie sieht das Weiterbildungsbudget aus (ausreichend/unzureichend)?
12. Welche Formen der betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten werden angewandt?
 - a. Werden arbeitsimmanente Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten, z.B. Jobrotation, Jobenrichment, Mentoring-Programme? Welche? Wo?
 - b. Finden externe Schulungen oder Trainings statt? Welche? Wo?
13. Wie wird der Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen erfasst? Durch Mitarbeiterbefragungen/Zertifikate/Tests?
14. Wie wird der Transfer des Gelernten sichergestellt? Gibt es ausreichend Zeit/Gestaltungsfreiräume, um das neu Gelernte umzusetzen?
15. Wie werden neue Mitarbeiter im Unternehmen eingearbeitet?
16. Gibt es eine Laufbahn-/Karriereplanung im Unternehmen?

SPILL-Projektpartner



Gesundheitsmanagement – Demographie

1. Werden die Arbeitsschutzmaßnahmen beachtet? Gibt es eine Fachkraft für Arbeitssicherheit? Hat diese Bestimmungsrechte? Gibt es einen Betriebsarzt? Werden regelmäßig Belastungsanalysen durchgeführt?
2. Wie hoch ist der Krankenstand im Unternehmen? Welche Erkrankungen tauchen häufig auf?
3. Wird bei der Einsatzplanung des Personals darauf geachtet, dass belastende Arbeitsaufgaben mit weniger belastenden im Wechsel durchgeführt werden?
4. Gibt es einen betrieblichen Gesundheitszirkel? Welchen Einfluss hat dieser auf Arbeitsprozesse und –bedingungen?
5. Erhalten Mitarbeiter im Krankheitsfall Umschulungsmöglichkeiten? Werden Outplacement-Maßnahmen angeboten?
6. Wie sieht die Altersstruktur im Unternehmen aus?
7. Wird der demografische Wandel im Rahmen der Personalplanung und –entwicklung berücksichtigt? Gibt es eine Nachfolgeplanung und wie ist diese gestaltet?
8. Was bietet das Unternehmen, um sowohl ein attraktiver Arbeitgeber für jüngere Mitarbeiter (Bewerbungsmarketing) als auch für ältere Beschäftigte (z.B. als Wissensträger) zu sein? Wie wird das Wissen im Unternehmen gesteuert (Wissensmanagement, Wissenstransfer)?

Diversity Management

1. Wie wird im Unternehmen mit der persönlichen Vielfalt der Beschäftigten umgegangen?
2. Wie hoch ist der Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund? Wie hoch ist der Anteil an Frauen und Männern, Alt und Jung im Unternehmen? Wie viele Mitarbeiter sind schwerbehindert oder in gesundheitlichen Teilbereichen eingeschränkt?
3. Gibt es eine Unternehmenskultur/ein Leitbild unter Berücksichtigung von Akzeptanz, Wertschätzung und Nutzung der Verschiedenheit der Mitarbeiter/innen bezogen auf Geschlecht, Ethnie, Alter, Behinderung, Lebensstile, Werte, Bildungsstand?
4. Sind die Mitarbeiter bereit oder werden sie geschult darin, aus Sicht der eigenen Kultur kulturelle Unterschiede zu erkennen, sich zu Missverständnissen austauschen zu können, Kulturen nicht auf Stereotype zu begrenzen und den anderen Menschen als Person zu erkennen?
5. Gibt es aufgrund interner oder externer Anforderungen unternehmensspezifische Ansätze, die Potenziale von Verschiedenheit aufzugreifen und zu nutzen?
6. Inwieweit wird die Vielfalt unter der Belegschaft zur Entwicklung neuer Ideen/Produkte genutzt?

SPILL-Projektpartner



Gefördert durch

