

# PERFORMANCE-ANALYSE

Personal



---

# PERFORMANCE-ANALYSE

## Personal

Copyright © 2004 by ITD

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung von ITD reproduziert werden. Der Einsatz dieses Programms ist nur in firmeninternen Seminaren und Workshops gestattet.



INSTITUTE OF TRAINING AND DEVELOPMENT

1363 Sparrow Road Tel: 760.930.0268 [www.itd-international.com](http://www.itd-international.com)  
Carlsbad, CA 92011 Fax: 760.930.0278 [info@itd-international.com](mailto:info@itd-international.com)

---

<b>Personal</b>	<b>I. Einleitung</b> .....	4
	<b>II. Bedarfsanalyse</b> .....	9
	<b>III. Personalauswahl</b>	
	1. Auswahltechnik .....	14
	2. Voraussetzungen .....	18
	3. Externer Berater .....	22
	<b>IV. Personalsuche</b>	
	1. Anzeige .....	27
	2. Arbeitsamt .....	31
	3. Schulen .....	35
	4. Eigene Möglichkeiten .....	39
	5. Persönliche Kontakte .....	43
	<b>V. Personaleinstellung</b>	
	1. Bewerbungsunterlagen .....	48
	2. Anforderungsprofil .....	52
	3. Interview .....	56
	4. Tests .....	60
	5. Entscheidungskriterien .....	64
	<b>VI. Personalentwicklung</b>	
	1. Motivation .....	69
	2. Karriere-Planung .....	73
	3. Fort- und Weiterbildung .....	77
	4. Informationssystem .....	81
	<b>VII. Kompetenzentwicklung &amp; Unternehmensziele</b> .....	86
	<b>VIII. Über den Autor</b> .....	94

## Einleitung

### Checklisten

Während der vergangenen Jahre wurden zahlreiche Checklisten in Fachmagazinen, Büchern und Sammelwerken veröffentlicht. Alle diese Checklisten haben eines gemeinsam: Sie konzentrieren sich meistens nur auf *einen* Problembereich im Unternehmen. Da es sich hierbei um isolierte und nicht vernetzte Ansätze handelt, sind ihre Aussagequalität und der praktische Nutzen fragwürdig.

### Integriertes Analysensystem

Ein integriertes, umfassendes Analysensystem hat bisher gefehlt. Unternehmensberater hatten an einem solchen System auch kein Interesse, denn es hätte sie weitgehend ersetzt. Zeitintensive und kostspielige Untersuchungen, die in keiner Weise standardisiert sind und oft zu einem hohen Grad von Improvisation getragen werden, sind heute üblich. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sind oft Abschlussberichte mit mehreren hundert Seiten Umfang, die zwar graphisch hervorragend aufbereitet sind, aber von niemandem gelesen und umgesetzt werden.

### Unterscheidung zu anderen Systemen

Das **Performance-Analysensystem** ist anders. Es unterscheidet sich vor allem dadurch, dass es

1. mit dem Vorurteil aufräumt, Führungskräfte seien nicht in der Lage, ihr eigenes Unternehmen zu analysieren, da sie betriebsblind sind;
2. in vernetzter Form alle wichtigen Bereiche eines Unternehmens erfasst;
3. Prozesse, Strukturen und Verhalten durchleuchtet;
4. ohne großen Aufwand an die spezifischen Anforderungen eines Unternehmens angepasst werden kann;

5. ein klares Bild über die Stärken und den Entwicklungsbedarf liefert;
6. mit minimalem Zeiteinsatz zu brauchbaren Ergebnissen führt;
7. auf klaren, unmissverständlichen Fragen basiert, die leicht beantwortet werden können;
8. Lösungsansätze systematisch erfasst;
9. alle Formulare für **Planen, Organisieren, Durchführen und Kontrollieren** enthält;
10. hilft, Realitäten zu erfassen und gezielt Änderungen durchzuführen.

### **Management und Ziele**

Das Management muss sich darüber klar werden, dass es Informationen benötigt, um Ziele für das Unternehmen formulieren zu können. Diese Informationen müssen möglichst objektiv erfasst werden. Das **Performance-Analysensystem** kann eine ausgezeichnete Quelle für diese Informationen sein und sich außerdem in allen Phasen bis zur Zielerreichung als äußerst nützlich erweisen.

### **Bedarfsanalyse**

Während der ersten Phase, der Bedarfsanalyse, kommt es darauf an, Informationen zu sammeln und aufzubereiten. Die Informationen sollen bedarfsorientiert gesammelt und aufbereitet werden. Jeder, der die Informationen liest, soll sofort verstehen, welcher Bedarf vorliegt.

### **Bedarfspräzisierung**

In der zweiten Phase sollen die gesammelten Informationen, die bereits in unterschiedliche Bedarfsgruppen unterteilt sind, auf ihre Brauchbarkeit hin gefiltert werden. Dies geschieht dadurch, dass der Bedarf präzisiert wird und nur relevante Informationen Verwendung finden.

## Zielformulierung

In der dritten Phase erfolgt die Zielformulierung. Zunächst muss formuliert werden, **was** erreicht werden soll. Hierbei kommt es auf eine möglichst präzise Formulierung an.

Dann muss die Zeitdimension, das bis **Wann** beantwortet werden. Ohne genaue Zeitangaben ist jede Zielformulierung sinnlos.

Als nächstes folgt das **Womit**. Angaben über den Einsatz von Menschen, Maschinen, Material und Methoden in Kurzform fließen hier ein.

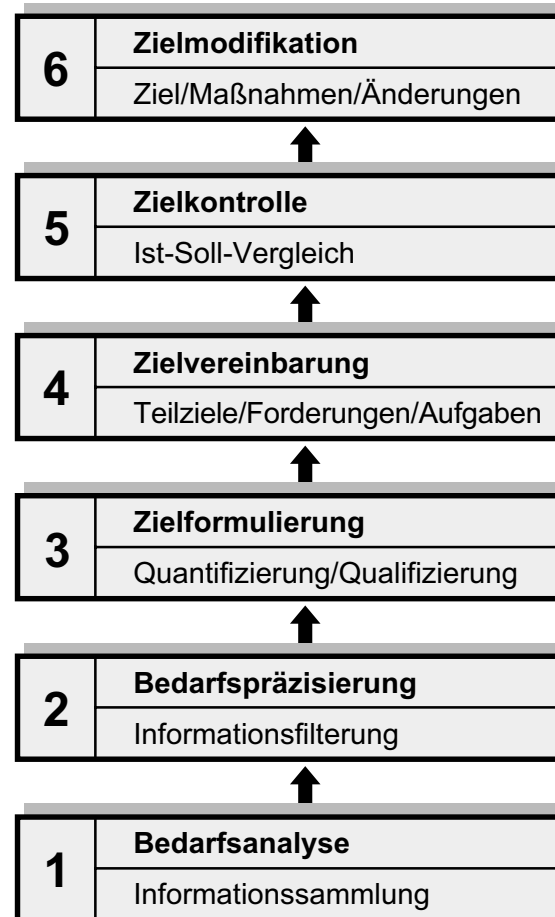
Die Frage nach dem **Wieviel** führt zu klar messbaren Werten, Mengen, Änderungsraten, Minimum- oder Maximum-Quoten etc. und bringt uns einer operationalisierten Zieldefinition näher.

Wenn die Frage nach dem **Wo** beantwortet ist, ist das Ziel auch gebietsmäßig umrissen.

Schließlich bleibt noch die letzte Frage nach dem **Warum**. Jedes Ziel sollte auf seinen Sinn untersucht werden. Dient es nur rein materialistischen Gesichtspunkten, oder hat es zusätzlich noch einen positiven Effekt auf die Umwelt, die Gesellschaft, die Abteilung, die Mitarbeiter etc.?

Absichtserklärungen können mit Hilfe dieser sechs Zieldimensionen in realistische und messbare Ziele umgewandelt werden.

## Zielprozess



## Das Vorgehen

Das **Performance-Analysensystem** ermöglicht es Ihnen, Ihr Unternehmen systematisch zu durchleuchten, geeignete Ziele zu setzen, Maßnahmen zu organisieren, durchzuführen und zu kontrollieren.

Und so gehen Sie vor:

1. Wählen Sie einen Schlüsselbereich (oder Teile davon) aus, um mit der Analyse zu beginnen.
2. Lesen Sie die Detailfragen und halten Sie Ihre Antworten kurz.
3. Legen Sie im Bereich Organisieren fest, welcher Mix zwischen Menschen, Maschinen, Material und Methoden erforderlich ist, um ein Ziel zu erreichen.
4. Definieren Sie im Bereich Durchführen alle Einzelheiten, und entwickeln Sie einen Aktionsplan.
5. Überwachen Sie im Bereich Kontrollieren den Stand aller Aktivitäten und nehmen Sie, falls erforderlich, Ziel- oder Maßnahmenkorrekturen vor.

# Personal

## Planen

**Bedarfsanalyse:** Existiert im Unternehmen eine aussagefähige Personalbedarfsplanung, die Aufschluss darüber gibt, wieviel Personal kurz-, mittel- und langfristig benötigt wird?

Nr.	Detailfragen	Antworten
1	Ist sie auf dem letzten Stand, oder muss sie aktualisiert werden?	
2	Ist sie der Unternehmensentwicklung angepasst?	
3	Liegt sie in qualifizierter und aussagefähiger Form vor?	
4	Stimmt sie mit den Entwicklungsdaten der Branche überein?	
5	Berücksichtigt sie die Belange der Mitarbeiter und externe Einflüsse? (z.B. Tarifverträge)	

## Organisieren

Mittel	Frage	Antworten bitte ankreuzen
<b>Menschen</b>	Wer muss eingesetzt werden, um die erforderlichen Informationen zu beschaffen und die Aufgaben zu erledigen?	<input type="checkbox"/> Führungskraft <input type="checkbox"/> Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Externer Berater <input type="checkbox"/> Verkaufsleiter <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>Maschinen</b>	Sind eigene maschinelle Hilfsmittel vorhanden, um die Aufgabenstellung zu bewältigen, oder müssen sie geleast oder gekauft werden?	<input type="checkbox"/> Computer <input type="checkbox"/> im Bürobereich <input type="checkbox"/> im Logistik-Bereich <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>Material</b>	Sind im Unternehmen genügend Informationsquellen vorhanden, oder muss externes Material beschafft werden?	<input type="checkbox"/> Interne Daten <input type="checkbox"/> Öffentliche Daten <input type="checkbox"/> Brancheninformationen <input type="checkbox"/> Verkaufsleiter, Mitarbeiter <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>Methoden</b>	Steht das Know-how zur Verfügung, oder können die erforderlichen Methoden angeeignet oder eingekauft werden?	<input type="checkbox"/> Fachliteratur <input type="checkbox"/> Seminare <input type="checkbox"/> Beratung <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....



## Kontrollieren

Kontrolle	Frage	Antworten bitte ankreuzen
<b>Form der Kontrolle</b>	Wie soll die Kontrolle erfolgen?	<input type="checkbox"/> es muss alles kontrolliert werden <input type="checkbox"/> Teilbereiche müssen kontrolliert werden <input type="checkbox"/> Stichprobenkontrolle <input type="checkbox"/> administrative Kontrolle <input type="checkbox"/> planungsmäßige Kontrolle <input type="checkbox"/> überraschende Kontrolle
<b>Zeitpunkt der Kontrolle</b>	Wann soll die Kontrolle erfolgen?	<input type="checkbox"/> einmalige Kontrolle <input type="checkbox"/> laufende Kontrolle <input type="checkbox"/> periodische Kontrolle <input type="checkbox"/> unregelmäßige Kontrolle <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>Systematik der Kontrolle</b>	Was soll kontrolliert werden?	<input type="checkbox"/> Ablauf <input type="checkbox"/> Leistung <input type="checkbox"/> Verhalten <input type="checkbox"/> Aufwand <input type="checkbox"/> Einflussfaktoren <input type="checkbox"/> .....
<b>Ergebnisse der Kontrolle</b>	SOLL/IST-Vergleich • Messung der Ist-Leistung • Vergleich mit den Soll-Vorgaben • Abwicklungsanalyse	<input type="checkbox"/> IST entspricht dem SOLL <input type="checkbox"/> Verbesserungen sind erforderlich <input type="checkbox"/> Verbesserungsfeld ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....

## Über den Autor



**Prof. Dr. Herbert J. Kellner** ist Präsident der United States Online University und Gründer des Institute of Training and Development. Er studierte Psychologie und Kommunikation an deutschen und amerikanischen Universitäten. Zu Beginn seiner über dreißigjährigen Karriere war er Trainingsdirektor für eine Schweizer Finanzgruppe.

Dr. Kellner lehrte an den Universitäten Essen und Gießen. Anschließend übernahm er eine Professur für Kommunikation an der Clayton University, einer von der Harvard University, der University of Pittsburgh und dem Amerikanischen Bildungsministerium gegründeten Universität für Erwachsenenbildung. Er war Direktor für Continuing Education Programme der New York University und der Pepperdine University für Europa.

Dr. Kellner produzierte über 100 Trainingsprogramme für Unternehmen weltweit. Er ist ein international gefragter Autor, Trainer und Berater. Das von ihm entwickelte Assessmentprogramm STAR, Sales Talent Assessment Review, ist mit mehr als 100.000 Teilnehmern ein internationaler Bestseller und anerkannter Industriestandard für die Messung von Verkaufskompetenzen.

Von der Internationalen Akademie der Wissenschaften in San Marino wurde Dr. Kellner für seine Verdienste im akademischen Bereich und insbesondere für seine Forschungsarbeiten auf dem Sektor Human Resources Development ausgezeichnet.

Die American Society for Training & Development, ASTD, größter Trainerverband weltweit mit mehr als 75.000 Mitgliedern, verlieh Dr. Kellner den Professional Contribution Award. Außerdem erhielt er den European Award of Masters for Innovation und den TOP 100 Producer Award. Sein Assessmentprogramm „FIT“ wurde vom Bund Deutscher Verkaufstrainer, BDVT, mit dem Deutschen Trainerpreis ausgezeichnet.

Dr. Kellner ist einer der führenden Online Learning Experten und der Entwickler des Kompetenz-Simulators. Seine Forschungsergebnisse und Artikel erscheinen in Fachmagazinen wie z.B. Lifelong Learning Magazine und Wirtschaft & Weiterbildung und werden auf Fachkongressen wie der Learntec vorgestellt.