

Thomas Wachter

WEKA

PersonalPraxis Professional

Alle Personalaufgaben effizient und sicher managen



PERSONAL



CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

PersonalPraxis Professional

Herausgeber: Thomas Wachter

Projektleitung: Andrea Krugfahrt

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2012

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Der Einfachheit halber und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99

www.weka.ch

Zürich · Kissing · Paris · Amsterdam · Wien

ISBN 978-3-297-02043-2

1. Auflage 2012

Druck: Kösel GmbH & Co. KG, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Dimitri Gabriel

Inhaltsverzeichnis

Einfach arbeiten, wie ein Profi. So geht es!	9
So arbeiten Sie mit Ihrem Navigator Book	10
So arbeiten Sie mit Ihrem Online-Account	11
So nutzen Sie die Online-Rechtsberatung	15
1. Personalplanung und Personalcontrolling	17
1.1 Elemente der Personalplanung	18
1.2 Personalbedarfsplanung	19
1.3 Personalcontrolling	22
1.3.1 Personalcontrolling als Prozess	22
1.3.2 Personalcontrolling-Element Mitarbeiterbefragung	27
1.4 Personalstatistiken	31
1.4.1 Ziele	31
1.5 Fluktuation und Fluktuationsrate	33
1.5.1 Begriffe	33
1.5.2 Nutzen der Fluktuationsrate	34
1.5.3 Fluktuationsgründe	35
1.5.4 Berechnung der Fluktuationsrate	36
1.5.5 Konsequenzen der unterschiedlichen Berechnungsweisen	37
1.5.6 Welches ist die optimale Fluktuationsrate?	37
1.6 Personalkostenbudget	38
2. Gewinnung	41
2.1 Stellenbeschreibung	42
2.1.1 Definition	42
2.1.2 Hauptaufgaben der Stellenbeschreibung	43
2.1.3 Nutzen des Stellenbeschriebs	43
2.2 Anforderungsprofil	45
2.2.1 Hauptaufgaben der Anforderungsprofile	46
2.2.2 Nutzen und Problematik des Anforderungsprofils	46
2.3 Personalbedarfsmeldung	47
2.4 Personalmarketing	48
2.4.1 Konkrete Umsetzung	49
2.5 Suchstrategie	52
2.6 Stellenausschreibung	54
2.6.1 Ziele eines Stelleninrates	55
2.6.2 Inserate publizieren	56
2.7 Bewerbungen beurteilen	57
2.8 Vorstellungsgespräch	65
2.8.1 Ziele des Interviews	66
2.8.2 Tipps zu den Rahmenbedingungen	68
2.9 Referenzen	69
2.9.1 Grundsatz	70
2.10 Weitere Abklärungen	72
2.11 Auswahl und Entscheidung	73
2.11.1 Verwendete Auswahlinstrumente	73
2.12 Bewerbungen administrieren	75
2.13 Personalienblatt	75
2.13.1 Vorteile eines standardisierten Personalienblattes	76
2.14 Personaldossier	76

3.	Anstellung und Verträge	81
3.1	Arbeitsvertrag	82
3.1.1	Mögliche Formen von Arbeitsverträgen	82
3.1.2	Gesetzliche Formvorschriften	83
3.1.3	Arbeitsvertrag unbefristet	86
3.1.4	Arbeitsvertrag befristet	86
3.1.5	Arbeitsvertrag mit Stundenlohn	89
3.1.6	Arbeitsvertrag Kader	91
3.1.7	Arbeitsvertrag Teilzeit im Monatslohn	94
3.1.8	Arbeitsvertrag Aushilfe bis drei Monate	95
3.1.9	Praktikantenvertrag	97
3.2	Besondere Verträge	98
3.2.1	Werkvertrag und Auftrag	98
3.2.2	Handelsreisenden-Vertrag	102
3.2.3	Lehrvertrag	104
3.2.5	Temporärarbeit – Personalverleih	106
3.3	Arbeitsbewilligungen	107
3.3.1	Bewilligungen EU/EFTA	107
3.3.2	Bewilligungen Nicht EU/EFTA	111
3.3.3	Expatriates/Entsandte	115
3.3.4	Stagiaires	119
3.4	Einführung und Probezeit	119
3.4.1	Eintritt und Einführung	119
3.4.2	Probezeit	122
4.	Personalentwicklung und -erhaltung	127
4.1	Zielvereinbarung	128
4.1.2	Führen mit Zielvereinbarungen («MbO»)	129
4.1.3	Der Prozess der Zielvereinbarung	130
4.1.4	Grundregeln für Zielvereinbarungen	131
4.2	Mitarbeiterbeurteilungen	133
4.2.1	Zielsetzung	133
4.3	Vorgesetztenbeurteilung	137
4.3.1	Ziele der Vorgesetztenbeurteilung	138
4.4	Personalentwicklung	140
4.4.1	Ziele der Personalentwicklung	140
4.4.2	Ablauf der Personalentwicklung	143
4.4.3	Elemente der Personalentwicklung	144
4.5	Weiterbildung	149
4.5.1	Strategische Bildungsmaßnahmen	150
4.5.2	Voraussetzung für strategische Bildungsmaßnahmen	150
4.5.3	Vorgehen bei Weiterbildungen	151
4.5.4	Weiterbildungskosten und Weiterbildungsvertrag	153
4.6	Management Development	157
4.6.1	Ziele des Management-Development	158
4.6.2	Besetzung von Kader- und Schlüsselstellen	158
4.6.3	Managementtraining	159
4.7	Nachfolgeplanung	161
4.7.1	Perspektiven der Nachfolgeplanung	161
4.7.2	Führungs- und Fachlaufbahnen	162
4.7.3	Nachfolgeplanung in der Praxis	163
4.8	Berufliche Grundbildung (Berufslehre)	164
4.8.1	Zuständigkeiten	165
4.8.2	Auswahl der Lernenden	166

4.8.3	Lehrvertrag	168
4.8.4	Abschluss der Lehre.....	169
4.8.5	Auflösung Lehrverhältnis	170
5.	Organisation und Führung	177
5.1	Arbeitsmethodik.....	178
5.1.1	Zeitmanagement und persönliche Arbeitsorganisation für Führungskräfte.....	178
5.1.2	Zeitprobleme managen	179
5.1.3	Persönliche Arbeitsorganisation	180
5.2	Arbeitszeitmodelle	181
5.2.1	Flexible Arbeitszeitmodelle	182
5.2.2	Gleitende Arbeitszeit	184
5.2.3	Teilzeitarbeit.....	188
5.2.4	Telearbeit.....	191
5.2.5	Zeiterfassung	194
5.2.6	Absenzenkontrolle.....	194
5.3	Personalführung.....	195
5.3.1	Führungsaufgaben	195
5.3.2	Führungsgrundsätze.....	198
5.3.3	Führungstechniken.....	201
5.3.4	Führungsinstrumente	203
5.3.5	Führungsprobleme	205
5.3.6	Führungsaufgaben bei Konflikten	207
5.3.7	Teamführung.....	208
5.4	Kommunikation	211
5.4.1	Informationspolitik	211
5.4.2	Informationskanäle und -instrumente.....	212
5.4.3	Kommunikationsgesetze	213
5.4.4	Mitarbeiterumfrage als Informationsmittel	215
5.5	Gesundheit und persönliche Integrität.....	216
5.5.1	Gesetzliche Verpflichtung zum Gesundheitsschutz.....	217
5.5.2	Gesundheitsförderung.....	220
5.5.3	Work-Life-Balance.....	222
5.5.4	Absenzenmanagement.....	225
5.5.5	Sucht am Arbeitsplatz	231
5.5.6	Mobbing.....	237
5.5.7	Sexuelle Belästigung.....	239
6.	Personalmanagement.....	243
6.1	Personalarbeit.....	244
6.1.2	Sinn und Zweck der Personalarbeit.....	244
6.1.3	Aufgabenbereiche der Personalarbeit	245
6.1.4	Personalmanagement – Begriff.....	245
6.1.5	Entwicklungsstufen des Personalmanagement.....	246
6.2	Personalpolitik	248
6.2.1	Inhalte Personalpolitik.....	248
6.2.2	Praxisbeispiel einer Personalpolitik.....	249
6.3	Balanced Scorecard im HR	250
6.3.1	Begriff der Balanced Scorecard	251
6.3.2	Zweck der Balanced Scorecard	251
6.3.3	Dimensionen der Balanced Scorecard	252
6.3.4	Beispiel einer Balanced Scorecard.....	253
6.3.5	Bewertung der Balanced Scorecard aus der Sicht des Personalbereichs.....	253
6.3.6	Nutzen der Balanced Scorecard für die Personalabteilung.....	254
6.4	Personalinformationssystem.....	256

6.4.1	Aufgaben eines Personalinformationssystems	257
6.4.2	Einführen eines neuen Systems	264
6.5	Personalbetreuung	265
6.5.1	Dienstjubiläen	265
6.5.2	Erfahrene Mitarbeiter	266
7.	Entlöhnung	269
7.1	Lohnsystem	270
7.1.1	Anforderung an ein Lohnsystem	271
7.1.2	Elemente eines Leistungslohnsystems	273
7.1.3	Lohnbänder	274
7.2	Lohnfindung	275
7.2.1	Lohnstrukturerhebung: Methodik	275
7.3	Lohnabrechnung	277
7.3.1	Berechnungsregeln	277
7.3.2	Sozialversicherungsabzüge/ Lohnnebenkosten	278
7.3.3	Summary Lohnbasis	279
7.3.4	Besonderheiten bei den AHV-pflichtigen Löhnen	280
7.4	Finanzielle Zusatzleistungen	283
7.4.1	13. Monatslohn und Gratifikation	283
7.4.2	Prämien, Boni und Erfolgsbeteiligung	284
7.4.3	Spesen und Auslagenersatz	286
7.4.4	Fringe Benefits und Incentives	289
7.5	Deklaration und Steuern	291
7.5.1	Lohnausweis	291
7.5.2	Lohndeklaration am Jahresende	294
7.5.3	Quellensteuer	295
8.	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	299
8.1	Kündigung	300
8.1.1	Die Kündigungsbestimmungen	301
8.1.2	Fristlose Kündigung	313
8.1.3	Sperrfristen – Kündigung zur Unzeit	316
8.1.4	Missbräuchliche Kündigung	320
8.1.5	Änderungskündigung	322
8.1.6	Verwarnung	324
8.1.7	Aufhebungsvereinbarung	325
8.1.8	Freistellung	326
8.1.9	Kündigung vor Stellenantritt	329
8.1.10	Verlassen des Arbeitsplatzes	331
8.1.11	Kündigungsgespräch	332
8.1.12	Outplacement	334
8.1.13	Betreuung verbleibender Mitarbeiter	335
8.2	Massenentlassung und Sozialplan	336
8.2.1	Massenentlassung	336
8.2.2	Sozialplan	340
8.3	Pensionierung	342
8.3.1	Vorbereitung auf die Pensionierung	343
8.4	Austritt und Arbeitszeugnis	344
8.4.1	Administration bei einem Austritt	344
8.4.2	Arbeitszeugnis	347
8.4.3	Arbeitsbestätigung	355
8.4.4	Austrittsgespräch	356
8.5	Todesfall	358

9.	Arbeitsrecht	363
9.1	Gesetzliche Grundlagen	365
9.1.1	Obligationenrecht	365
9.1.2	Arbeitsgesetz	370
9.1.3	Datenschutz	373
9.1.4	Gleichstellungsgesetz	377
9.1.5	Rangfolge der Rechtsquelle	379
9.1.6	Arbeitsstreitigkeiten	380
9.2	Anstellungsbedingungen	381
9.2.1	Gesamtarbeitsvertrag	381
9.2.2	Normalarbeitsvertrag	385
9.2.3	Arbeitsvertrag	386
9.2.4	Anstellungsreglement	386
9.3	Kündigung	387
9.4	Lohnfortzahlung	387
9.4.1	Lohnfortzahlung bei Krankheit	387
9.4.2	Lohnfortzahlung bei Unfall	392
9.4.3	Lohnfortzahlung mit Krankentaggeld	394
9.4.4	Arbeitsunfähigkeit dauernd	398
9.4.5	Lohnfortzahlung bei Mutterschaft	400
9.4.6	Lohnfortzahlung bei Dienstleistungen	402
9.5	Bezahlte Absenzen	406
9.6	Höchstarbeitszeit, Pausen und Freitage	407
9.6.1	Höchstarbeitszeit	407
9.6.2	Pausen und Ruhezeiten	409
9.7	Nacht- und Sonntagsarbeit	412
9.7.1	Geltungsbereich des Arbeitsgesetzes	413
9.7.2	Nachtarbeit	414
9.7.3	Sonntagsarbeit	417
9.8	Sonderschutz	419
9.8.1	Schwangerschaft und Geburt	419
9.8.2	Jugendliche	423
9.9	Ferien und Feiertage	427
9.9.1	Ferien	427
9.9.2	Feiertage	430
9.10	Überstunden und Überzeit	432
9.10.1	Überstunden: Kompensation und Abgeltung	433
9.10.2	Überzeit: Kompensation und Abgeltung	435
9.10.3	Zusammenwirkung von Überstunden und Überzeit	435
9.11	Unbezahlter Urlaub	436
9.11.1	Unbezahlter Urlaub gewähren oder nicht?	437
9.12	Konkurrenzverbot	439
9.12.1	Grundsätzliches	440
9.12.2	Voraussetzungen	440
9.13	Nebenbeschäftigung	442
9.13.1	Regelung der Nebenbeschäftigung im Arbeitsvertrag	443
9.14	Rechte an Arbeitsprodukten/Erfindungen	444
9.15	Geschäftsauto	445
9.15.1	Vertragliche Regelung	445
9.15.2	Lohnabrechnung	446
9.15.3	Haftung bei Unfallschäden	447
9.16	Haftungsfragen und Schadenersatz	450
9.16.1	Haftung des Arbeitnehmers	450

9.16.2	Haftung des Arbeitgebers	452
9.17	Verzichtserklärung und Saldoquittung.....	456
9.17.1	Mögliche Vereinbarungen	457
9.18	Streikrecht	461
9.18.1	Das Streikrecht aus rechtlicher Sicht.....	461
10.	Sozialversicherungen	465
10.1	Überblick	467
10.1.1	Das 3 Säulen Prinzip	467
10.1.2	Koordination und Rechtsverfahren.....	468
10.1.3	Administration	470
10.2	Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV)	470
10.2.1	Versicherte Personen.....	471
10.2.2	Finanzierung	472
10.2.3	Leistungen: Altersrente.....	474
10.3	Selbständige oder unselbständige Erwerbstätigkeit.....	477
10.3.1	Sozialversicherungsrechtliche Stellung	478
10.3.2	Richtiges Vorgehen	479
10.4	Invalidenversicherung (IV)	480
10.4.1	Versicherte Personen.....	481
10.4.2	Finanzierung	481
10.4.3	Leistungen – Invalidenrente	482
10.5	Erwerbsersatzordnung (EO)	485
10.5.1	Versicherte Personen.....	486
10.5.2	Finanzierung	486
10.6	Arbeitslosenversicherung (ALV).....	487
10.6.1	Versicherte Personen.....	487
10.6.2	Finanzierung	488
10.6.3	Leistungen: Voraussetzungen.....	488
10.6.4	Leistungen: Arbeitslosenentschädigung	489
10.7	Kurzarbeit	491
10.7.1	Was ist Kurzarbeit?	492
10.7.2	Rahmenbedingungen	493
10.7.3	Lohnabrechnung	494
10.7.4	Anmeldung	496
10.8	Unfallversicherung (UVG)	496
10.8.1	Versicherte Personen.....	497
10.8.2	Versicherter Lohn	499
10.8.3	Berufs- und Nichtberufsunfälle.....	499
10.8.4	Dauer des Versicherungsschutzes.....	499
10.8.5	Versicherte Leistungen	501
10.9	Unfall.....	503
10.9.1	Was gilt als Unfall?	504
10.9.2	Was ist zu tun, wenn ein Arbeitnehmer einen Unfall hat?	505
10.9.3	Unfalladministration: Papier oder elektronisch?.....	507
10.10	Berufliche Vorsorge	508
10.10.1	Versicherte Personen.....	509
10.10.2	Finanzierung	512
10.10.3	Versicherte Leistungen	514
10.11	Familienzulagen	516
10.11.1	Zuständigkeiten	517
10.11.2	Anspruchsberechtigte	518
10.12	Militärversicherung	519
10.12.1	Versicherte Personen.....	519

10.12.2	Finanzierung.....	520
10.12.3	Versicherte Leistungen- Grundsätze.....	520
10.13	Ergänzungsleistung zur AHV/IV (EL).....	522
10.13.1	Versicherte Personen.....	522
10.13.2	Finanzierung.....	523
10.13.3	Leistungen.....	523
10.13.4	Vorgehen.....	523
10.14	Zusatzversicherungen.....	524
10.14.1	Varianten: Einzel- oder Kollektiv-Versicherungen.....	525
10.14.2	Varianten: KVG oder VVG.....	525
10.14.3	Versicherte Personen.....	526
10.15	Säule 3a.....	528
10.15.1	Beteiligung des Arbeitgebers an der 3. Säule – Vorgehen.....	528
10.16	Bilaterale Verträge.....	530
10.16.1	Sozialversicherungsregelungen – Grundsätzliches.....	532
	Stichwortverzeichnis.....	535
	Autor.....	543

Einfach arbeiten, wie ein Profi. So geht es!

Sie halten gerade Ihr **Navigator Book «PersonalPraxis Professional»** in den Händen. Eine gute Wahl! So navigieren Sie beim Arbeiten ziel- und treffsicher.

Ab sofort steht Ihnen exklusives Know-how zur Verfügung, mit dem Sie **sofort den Überblick gewinnen und Antworten auf Ihre Fragen erhalten**. Aber das ist noch nicht alles. Ihr Navigator Book ist Bestandteil vom **PersonalPraxis All-In-Package**. Dank dieser **Komplettlösung mit Navigator Book, Online-Account und Rechtsberatung** erledigen Sie alle Aufgaben rund um Ihre tägliche Personalarbeit einfach, schnell und sicher.



Clever verknüpft!

Die Verweise (HI) in Ihrem Navigator Book führen Sie treffsicher zu den Arbeitshilfen und Inhalten in Ihrem **persönlichen Online-Account** (nur für Abonnenten des All-In-Packages).

Ihre Vorteile des PersonalPraxis All-In-Packages auf einen Blick

1

Navigator Book



Know-how für die schnelle Orientierung

Das Navigator Book verschafft Ihnen den Sofort-Überblick. **Pragmatisch, lösungsorientiert, leicht verständlich.**

Ihre Vorteile:

- Clevere Index-Verweise bei allen Inhalten zu Ihrem Online-Account
- Sofort-Antworten auf die häufigsten Fragen in der Praxis
- Präventive Tipps für die häufigsten Stolpersteine
- Fundiertes Know-how bewährter Experten
- Leicht verständlich, dank echten Praxisbeispielen

2

Online-Account



Ihre Arbeitshilfen und Lösungen für effizientes Arbeiten

Über Ihren Online-Account gelangen Sie zu Ihren **persönlichen Arbeitshilfen, Mustervorlagen** und noch mehr exklusivem Praxis-Know-how.

Ihre Vorteile:

- Über 450 praxiserprobte Arbeitshilfen und Mustervorlagen
- Checklisten für sicheres und selbständiges Umsetzen
- Schritt-für-Schritt-Lösungsanleitungen
- Umfassende und vertiefte Fachbeiträge
- Einfaches Suchen und Finden dank Verweisen im Navigator Book

3

Online-Service



WEKA Online-Rechtsberatung

Ihre Rechtsberatung für Sicherheit bei individuellen Fragen

Sollten Sie mit einer besonderen Fragestellung oder bei der Umsetzung nicht ganz sicher sein, nutzen Sie die **integrierte Online-Rechtsberatung**.

Ihre Vorteile:

- Bequem via Online-Account die Frage erfassen und abschicken
- Schriftliche Antwort innerhalb von 48 Stunden
- Bearbeitet von kompetenten Schweizer Fachanwältinnen
- Diskrete und vertrauliche Behandlung garantiert
- Für Sie kostenlos im All-In-Package inklusive

1

So arbeiten Sie mit Ihrem Navigator Book

Fokussieren auf das Wesentliche mit Piktogrammen

	Wichtiger Hinweis Unsere Experten wissen, wo die grössten Fallen in der Praxis lauern. Präventive Tipps und wichtige Anmerkungen, wie Sie diese kompetent umgehen, finden Sie bei den wichtigen Hinweisen.
	Fragen – Antworten Zu den häufigsten Fragen aus der Praxis haben wir gleich die richtigen Antworten mit Lösungsvorschlägen für Sie zusammengestellt.
	Praxis-Beispiel Damit Sie sich die entsprechende Situation auch wirklich vorstellen können, finden Sie in Ihrem Navigator Book zahlreiche echte Beispiele aus der Schweizer Praxis.
	Praxis-Tipp Pragmatische Tipps, wie Sie Problemfälle einfach und unkompliziert lösen und mit kniffligen Situationen professionell umgehen.
	Rechtliche Grundlagen Hier finden Sie relevante rechtliche Grundlagen, wie Gesetzestexte oder aktuelle Rechtsprechung.
	Checkliste Ob zur Kontrolle oder Schritt-für-Schritt-Umsetzung, das Navigator Book enthält viele nützliche Checklisten.
	Weiterführende Fachinformationen / Arbeitshilfen online Verweise mit treffsicheren Hauptindexen (HI) zu weiterführenden oder detaillierteren Informationen in Ihrem Online-Account.

2

So arbeiten Sie mit Ihrem Online-Account¹

Login Online-Account

Für das Arbeiten in Ihrem Online-Account loggen Sie sich bitte mit Ihren Zugangsdaten (E-Mail-Adresse und Passwort) auf www.weka-personal.ch oder auf www.weka.ch ein.

Sind Sie zum ersten Mal WEKA-Kunde und haben Sie sich Ihr Passwort mit einer Online-Bestellung nicht selbst gesetzt, erhalten Sie eine separate E-Mail mit einem Link. Klicken Sie auf diesen Link und vergeben Sie sich anschliessend Ihr persönliches Passwort. Danach können Sie sich einloggen und alle Inhalte in Ihrem Online-Produkt uneingeschränkt nutzen.

Nach dem Login gelangen Sie zur Übersicht Ihrer abonnierten Online-Produkte. Klicken Sie jetzt auf den entsprechenden Link und Ihr Online-Produkt öffnet sich in einem neuen Fenster.

In der rechten Spalte oben wird nach dem Login unter MY WEKA Ihr Profil angezeigt. Dort können Sie bequem Adress- und Passwortänderungen vornehmen. Über den Link abonnierte Produkte gelangen Sie immer wieder zur Übersicht Ihrer Online-Produkte zurück.

Support und Schulung

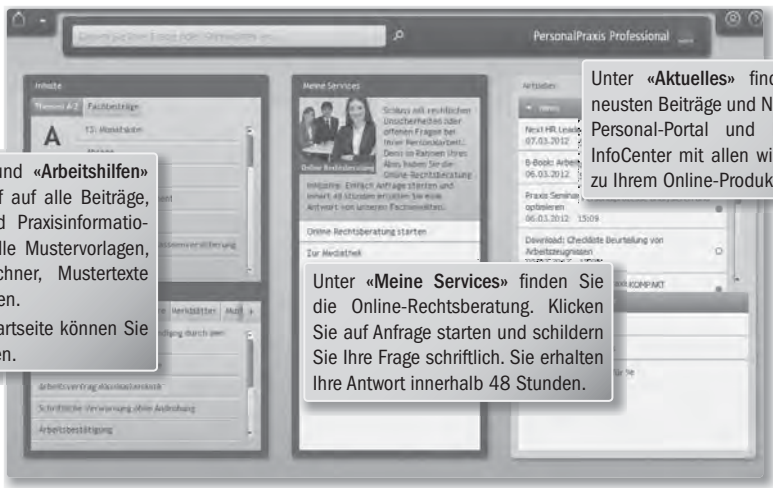
Sollte Ihr Online-Account auf irgendeine Weise nicht einwandfrei funktionieren, kontaktieren Sie unser Kundenservice-Team bitte unter der Telefonnummer +41 44 434 88 34 oder schicken Sie uns eine E-Mail an support@weka.ch. Wir sind von Montag bis Freitag von 8–12 Uhr und von 13–17 Uhr für Sie da.

Wünschen Sie eine kostenlose individuelle Schulung per Telefon? Rufen Sie uns unter derselben Nummer an und vereinbaren Sie einen Termin.

¹ Nur für Abonentinnen und Abonnenten des All-In-Packages.

Die Startseite von PersonalPraxis Professional

Die Startseite ist übersichtlich und bietet Ihnen einen schnellen und direkten Zugriff auf alle Informationen, Arbeitshilfen und Lösungen in Ihrem Online-Produkt.



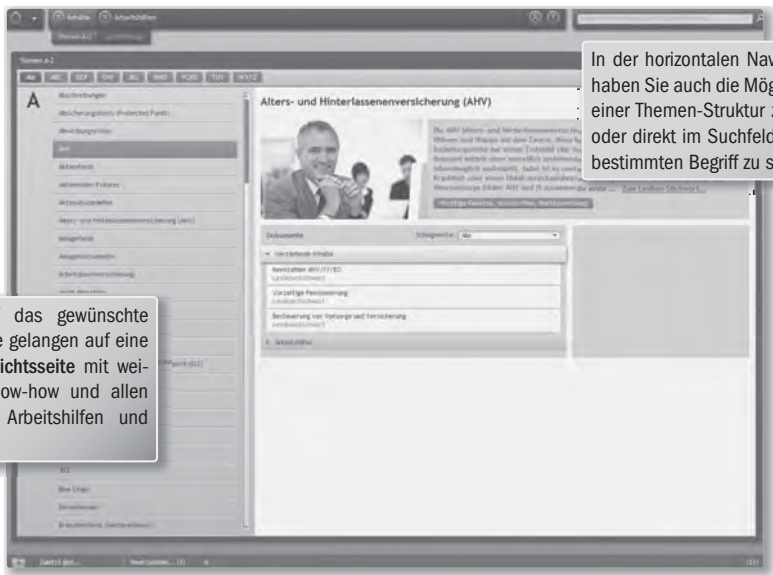
Über «Inhalte» und «Arbeitshilfen» haben Sie Zugriff auf alle Beiträge, Kommentare und Praxisinformationen sowie auf alle Mustervorlagen, Checklisten, Rechner, Mustertexte und Praxislösungen. Direkt auf der Startseite können Sie eine Suche starten.

Unter «Meine Services» finden Sie die Online-Rechtsberatung. Klicken Sie auf Anfrage starten und schildern Sie Ihre Frage schriftlich. Sie erhalten Ihre Antwort innerhalb 48 Stunden.

Unter «Aktuelles» finden Sie die neuesten Beiträge und News aus dem Personal-Portal und Ihr Produkt-InfoCenter mit allen wichtigen Infos zu Ihrem Online-Produkt.

Für das schnelle Zurechtfinden: Themen A-Z

Das Themen A-Z gibt Ihnen einen Überblick über alle Inhalte zu einem Thema. Sie finden hier alle relevanten Beiträge und Arbeitshilfen sowie die rechtlichen Grundlagen.

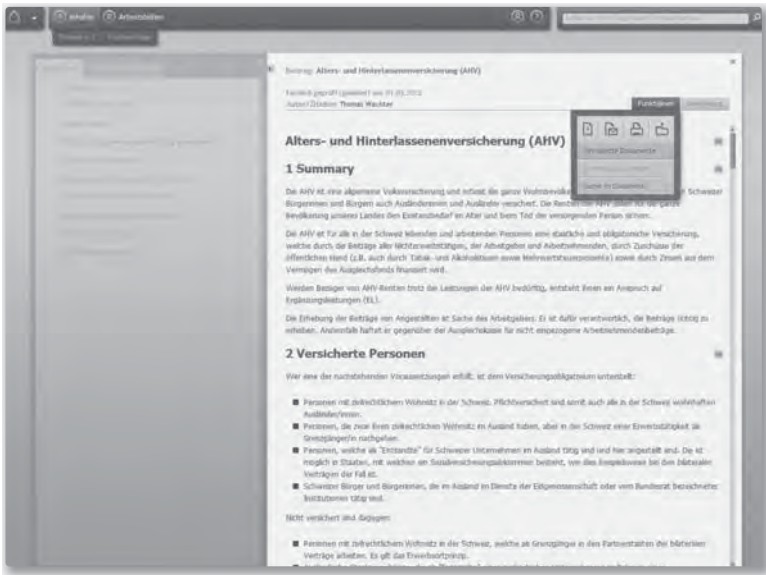


Klicken Sie auf das gewünschte Stichwort und Sie gelangen auf eine praktische Übersichtsseite mit weiterführendem Know-how und allen dazugehörigen Arbeitshilfen und Praxislösungen.

In der horizontalen Navigation oben haben Sie auch die Möglichkeit nach einer Themen-Struktur zu navigieren oder direkt im Suchfeld nach einem bestimmten Begriff zu suchen.

Drucken, speichern und versenden

Über das Funktionsmenü haben Sie die Möglichkeit, alle Dokumente zu speichern, als E-Mail zu versenden, auszudrucken oder in einer individuellen Sammelmappe abzulegen.



Mit Hilfe der vier Symbole können Sie das Dokument:

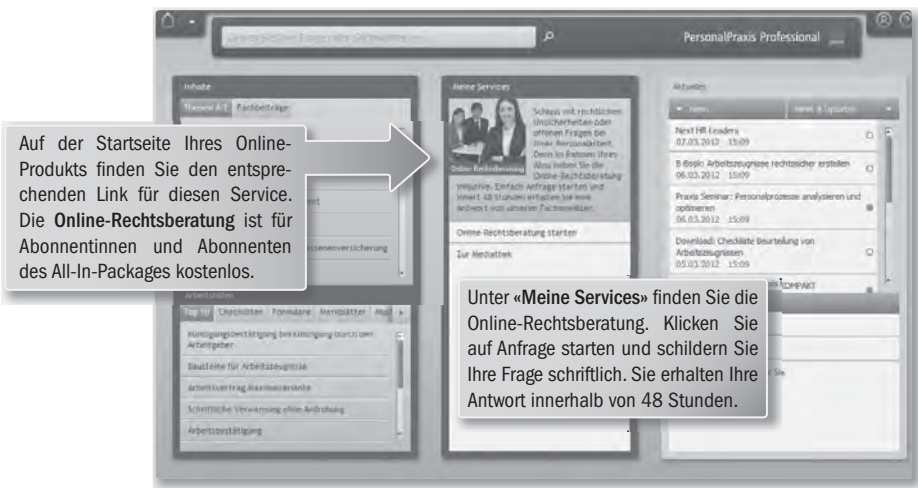
- speichern
- als E-Mail versenden
- ausdrucken
- in einer Sammelmappe anlegen

3

So nutzen Sie die Online-Rechtsberatung¹

Einloggen und los geht's

Der Zugang auf die Online-Rechtsberatung ist nur über Ihr Online-Produkt PersonalPraxis Professional möglich. Das heisst, Sie müssen sich zuerst auf Ihrem Online-Account einloggen.



Rechtsauskunft in 4 Schritten

1. Sie geben uns Ihre Adresse an, damit wir Sie bei allfälligen Rückfragen kontaktieren können.
2. Sie schildern uns schriftlich den Sachverhalt und stellen uns dazu Ihre Frage.
3. Sie erhalten eine Bestätigung, dass Ihre Anfrage bearbeitet wird.
4. Sie erhalten die schriftliche Antwort auf Ihre Anfrage innerhalb von 48 Stunden.²

¹ Nur für Abonnentinnen und Abonnenten des All-In-Packages.

² Anfragen, die am Freitag eintreffen, werden spätestens bis darauf folgenden Dienstag 24 Uhr beantwortet.

1. Personalplanung und Personalcontrolling

1.1	Elemente der Personalplanung	18
1.2	Personalbedarfsplanung	19
1.3	Personalcontrolling	22
1.3.1	Personalcontrolling als Prozess	22
1.3.2	Personalcontrolling-Element Mitarbeiterbefragung	27
1.4	Personalstatistiken	31
1.4.1	Ziele	31
1.5	Fluktuation und Fluktuationsrate	33
1.5.1	Begriffe	33
1.5.2	Nutzen der Fluktuationsrate	34
1.5.3	Fluktuationsgründe	35
1.5.4	Berechnung der Fluktuationsrate	36
1.5.5	Konsequenzen der unterschiedlichen Berechnungsweisen	37
1.5.6	Welches ist die optimale Fluktuationsrate?	37
1.6	Personalkostenbudget	38

1. Personalplanung und Personalcontrolling

Das Wichtigste auf einen Blick

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit der Personalplanung und den damit verbundenen vor – und nachgelagerten Prozessen. Die **Personalplanung** ist ein Teil der Unternehmensplanung. Ziel der Personalplanung ist die Vorausschau in die nahe, mittlere und ferne Zukunft. Dabei gilt es, alle Massnahmen zu berücksichtigen, damit dem Unternehmen zur Erreichung seiner Ziele die dazu erforderlichen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. So informieren wir Sie zu Beginn über die qualitative und quantitative Personalbedarfsplanung sowie die Elemente der Personalplanung. Wie Sie das betriebswirtschaftlich wichtige Instrument «Personalcontrolling» wirksam einsetzen, erfahren Sie im Abschnitt 1.3. Statistiken zu verstehen und sinnvoll zu nutzen ist nicht immer einfach. Beispiele für effektive Personalstatistiken zeigen wir Ihnen im Kapitel 1.4. Kennen Sie die Fluktuationsrate in Ihrem Unternehmen? Wir zeigen Ihnen wie Sie die Fluktuation und Fluktuationsrate richtig berechnen. Den Abschluss dieses Kapitels bildet das Thema «Personalkostenbudget». Rechtzeitig sind jeweils die Personalkosten für das folgende Jahr zu budgetieren. Wie Sie dabei effizient vorgehen, erklären wir Ihnen im Kapitel 1.6. Beachten Sie zudem auch unsere Hinweise zu den Online Arbeitshilfen pro Thema.

1.1 Elemente der Personalplanung

HI 153707

Summary

Jedes Unternehmen steht in einem bewegten Umfeld. Die Märkte und die Nachfrage verändern sich, es gilt die Kundenbedürfnisse genau zu verfolgen. Die Produkte und die eingesetzten Technologien verlangen nach neuem Know-how und binden mehr oder weniger Personal. Wer als Unternehmen den Anschluss verpasst, ist schnell von den Mitbewerbern am Markt verdrängt.

Die Umsetzung einer Strategie kann nur gelingen, wenn auch die dafür erforderlichen Mitarbeitenden im Unternehmen vorhanden sind. Dies erfordert eine sorgfältige Personalplanung. Mit einer geeigneten Planung lassen sich Engpässe oder teure Überkapazitäten vermeiden. Auch lassen sich Know-how-Engpässe und zu wenig oder falsch ausgebildetes Personal verhindern.

Die Disziplin, welche die für die Planung notwendigen Grundlagen und Instrumente bereitstellt, heisst Personalplanung.

Die Personalplanung umfasst folgende Fachgebiete:

- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffungsplanung
- Personalabbauplanung
- Personalentwicklungsplanung
- Personaleinsatzplanung
- Personalstrukturplanung
- Personalkostenplanung



Praxis-Tipp

Machen Sie Ihr Personal fit für zukünftige Anforderungen! Alte Technologien weichen modernen Arbeitsmitteln. Produkte werden durch neue abgelöst. Neue Märkte verlangen neue Dienstleistungen. Kunden werden anspruchsvoller. Die Antwort auf diese Herausforderungen suchen, das ist das Ziel Ihrer Personalentwicklung.



Weiterführende Fachinformationen online

- Definitionen zu den Fachgebieten der Personalplanung..... **HI 1513708**

1.2 Personalbedarfsplanung

HI 1513710

Summary

Den Kern der Personalplanung stellt die Personalbedarfsplanung dar. Jeder Betrieb muss sich überlegen, wie viele Mitarbeitende in Zukunft notwendig sind, um die Aufträge zu erledigen. In einem zweiten Schritt ist zu prüfen, ob das notwendige Personal vorhanden ist oder auf dem Arbeitskräftemarkt beschafft werden kann.

Bei der Personalbedarfsplanung ist folgende Unterscheidung wichtig:

- Quantitative Personalplanung: Wie viel Personal werden wir (zusätzlich oder weniger) benötigen?
- Qualitative Personalplanung: Welche Profile, welches Know-how werden wir benötigen?



Praxis-Beispiel

Ein Treuhandbüro bietet unter anderem Beratung in Mehrwertsteuerfragen an. Darauf ist ein älterer Mitarbeiter spezialisiert. Überraschend verschlechtert sich dessen Gesundheitszustand, sodass er eine frühere Pensionierung

wünscht. Der Firmeninhaber realisiert erst jetzt, dass er auf das Know-how des Spezialisten dringend angewiesen ist. Wie soll in Zukunft das Know-how sichergestellt werden? Die Firma entscheidet sich für die sichere Lösung: Zwei Mitarbeitende werden umgehend durch den Spezialisten eingeführt, in der Betreuung der Kunden begleitet und sie werden in den nächsten Jahren zielgerichtete Weiterbildungen besuchen.

Quantitative Personalplanung



Praxis-Beispiel

Im Rahmen einer stufenweisen Ablösung von zwei auslaufenden, serviceintensiven Produkten übernimmt ein Team neu die Betreuung und den Service von drei neuen Produkten. Auf der Zeitachse ist klar, dass dies zunächst zu einem erhöhten Personalbedarf führen wird und nach der vollständigen Ablösung weniger Personalkapazität gebunden wird.

Welche Möglichkeiten bestehen, um ein Defizit oder einen Überschuss an Personalressourcen in quantitativer Hinsicht zu bewältigen?



Praxis-Tipp

Massnahmen bei fehlender Personalkapazität

Bei fehlendem Personal sind folgende Massnahmen in die Überlegungen einzubeziehen und die geeigneten Massnahme(n) auszuwählen:

- Anordnung von Überstunden
- Rationalisierung von Arbeitsabläufen zur Einsparung von Personalressourcen: Automatisierung, Vereinfachung von Abläufen etc. (Effizienzsteigerung)
- Konzentrierung auf die wesentlichen Kernaufgaben (Effektivitätssteigerung)
- Einstellung von neuen Mitarbeitenden
- Pensenaufstockung
- Temporärmitarbeitende (Personalverleih)

Massnahmen bei überschüssiger Personalkapazität

Zeigt Ihr Blick auf den Auftragsbestand und die Betriebsaussichten, dass in der folgenden Planungsphase zu viel Personal zur Verfügung steht, so stehen Ihnen folgende Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung:

- Überstundenkompensation, Ferienbezug
- Entlassung von Mitarbeitenden (evtl. Outplacement, evtl. Sozialplan)
- vorzeitige Pensionierung

- Pensenreduktionen, Sabbaticals (Langzeiturlaub, Weiterbildungsurlaub)
- Kurzarbeit (im vorliegenden Beispiel nicht möglich)
- innovative Arbeitszeitmodelle (Jahresarbeitszeit)
- innerbetriebliche Versetzung von Mitarbeitenden (befristete oder dauernde Versetzung)



Weiterführende Fachinformationen online

- Weitere Massnahmen für die quantitative Personalarbeit..... **HI 1513712**

Qualitative Personalplanung



Praxis-Beispiel

Ausgangslage siehe Beispiel quantitative Personalplanung. Die neuen Produkte verlangen nach einem völlig anders gelagerten Know-how: Die bisherigen elektronischen Steuerungen wurden durch Software-Lösungen auf einer standardisierten eingekauften Hardware ersetzt. Dies verlangt eine andere Störungsdiagnostik via Fernwartung oder auf einem angeschlossenen Notebook sowie beim Ersetzen der Hardware eine richtige Konfiguration. Zudem besteht noch der Auftrag, eine Wissensdatenbank mit allen möglichen Praxisproblemen (sog. Expertensystem) aufzubauen, damit der Service jederzeit auf das bestehende Know-how zurückgreifen kann.

Welche Möglichkeiten bestehen für Sie, um das Know-how entsprechend aufzubauen?

- Aufbau von zusätzlichem Know-how bei den bestehenden Mitarbeitenden (interne produktespezifische Schulung und Training)
- Externe Weiterbildung im Fachbereich für geeignete und interessierte Mitarbeitende
- Die Einstellung entsprechend qualifizierter Mitarbeitenden. Dies kann die Entlassung oder innerbetriebliche Versetzung von weniger qualifizierten Mitarbeitenden bedeuten.
- Die innerbetriebliche Versetzung von entsprechend qualifizierten Mitarbeitenden, z.B. aus der Entwicklungsabteilung. Dies kann die gleichen Konsequenzen haben wie oben.
- Beizug von betriebsinternen Spezialistinnen und Spezialisten für Sonderfragen



Weiterführende Fachinformationen online

- Weitere Möglichkeiten für die qualitative Personalplanung **HI 1513713**
- Nutzen der Personalbedarfsplanung..... **HI 1513714**

Empfohlene Arbeitshilfen online:

- Musterlösung Personalbedarfsermittlung **HI 1522735**
- Vorlage Personalbedarfsermittlung **HI 2807759**

1.3 Personalcontrolling

HI 1623827

Summary

Das Personal gilt als wichtigste Ressource im Unternehmen. «Unser Personal ist unser wichtigstes Gut», ist ein häufig gehörter Satz. Bei der Umsetzung hapert es dann allerdings oft. Im Gegensatz zum Kosten- oder Leistungscontrolling fristet das Personalcontrolling häufig ein Dornröschen-Dasein. In den letzten Jahren allerdings hat die Bedeutung des Personalcontrollings rasant zugenommen.

Das Personalcontrolling ist ein wirkungsvolles Instrument und nur schon aus betriebswirtschaftlichen Gründen wichtig. Dahinter steht die Erkenntnis, dass alles, was nicht gemessen wird, auch keine Bedeutung hat. Umgekehrt zeigen Untersuchungen in Industrieunternehmen, dass beispielsweise die Durchlaufzeiten nur schon durch das Bewusstsein, dass die Grösse gemessen wird, verkürzt werden können. Genau das Gleiche gilt für das Personalcontrolling. Wer die Durchführung der Mitarbeiterbeurteilung regelmässig überprüft und Fluktuationsrate wie Absenzenquote erfasst, erzielt in jedem Fall eine Wirkung.

Ein richtig verstandenes Personalcontrolling ist nicht nur reine Kontrolle, sondern ein Steuerungsprozess mit personalpolitisch wichtigen Zielsetzungen und Massnahmen.

1.3.1 Personalcontrolling als Prozess

Personalarbeit muss messbar sein

HI 1623828

Die Personal- und Führungsarbeit im Sinne des Human Resource Management (HRM) ist in den letzten Jahren unter zunehmenden Legitimierungsdruck geraten. Effizienz und unternehmerisches Handeln ist gefragt und soll auch belegt werden. Es gilt deshalb die Wirkungen der Personalwirtschaft in jedem Betrieb aufzuzeigen.

Seit jeher schon befasst sich die Personalstatistik mit den wichtigen Kennzahlen wie Personalbestand, Personalkosten, Fehlzeiten und Fluktuationsrate. Diese werden in den meisten Firmen periodisch oder systematisch erfasst und oftmals auch dem Management als Führungsinformation zur Verfügung gestellt.

Personalcontrolling als Steuerungsprozess

Solche Kennzahlen reichen jedoch heute nicht mehr aus. Vielmehr wollen die Unternehmen die Personal- und Führungsarbeit wirksam steuern. Gefragt ist also ein Steuerungsprozess, welcher Zielsetzung, Zielüberprüfung und Korrektur umfasst. Dafür wird der Begriff «Personalcontrolling» verwendet.

Der Begriff «Controlling» wird oft falsch interpretiert und fälschlicherweise mit «Kontrolle» gleichgesetzt. Controlling ist jedoch nicht die blosse Übersetzung von Kontrolle, sondern verweist auf «lenken, leiten, steuern». Personalcontrolling will also mehr als nur überprüfen. Vielmehr ist der ganze Prozess der Zieldefinition, Überprüfung der Zielerreichung und das Ableiten von Korrekturmassnahmen aus der Abweichungsanalyse gemeint.

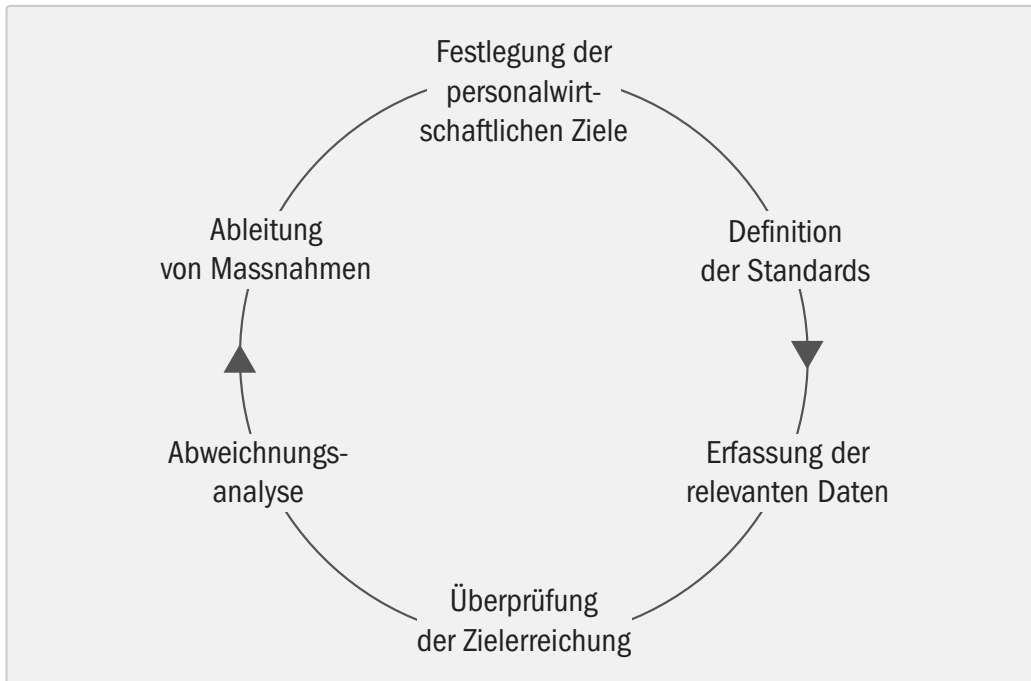


Praxis-Beispiel

Die Geschäftsleitung eines Schweizer Konzerns gibt den Auftrag, die Anzahl der Lehrstellen zu überprüfen und nach Möglichkeit zu erhöhen. Die Personalabteilung erhebt die Anzahl der Ausbildungsstellen pro 100 Vollzeitstellen in den einzelnen Firmen. Es zeigt sich, dass das Engagement für die Berufsbildung sehr unterschiedlich ist. Aufgrund dieser Analyse beschliesst die Konzernleitung, in den nächsten zwei Jahren die Anzahl der Lehrstellen auf 10% der Vollzeitstellen zu erhöhen und bewilligt die erforderlichen Ressourcen. Die Personalabteilung unterstützt die Konzerngesellschaften bei der Planung und Umsetzung der erforderlichen Massnahmen. Nach zwei Jahren ist das Ziel zu 95% erreicht und die noch fehlenden Ausbildungsplätze werden innerhalb eines Jahres verfügbar sein. Auf Empfehlung der Personalabteilung wird das Controlling im nächsten Schritt auf die Ausbildungsqualität ausgedehnt. Dazu gehört neben der Anzahl der Ausbildungsplätze auch die Überprüfung des Lernerfolges und eine jährliche Befragung der Lernenden.

Der Personalcontrolling-Kreislauf

Die Aufgabe des Personalcontrollings ist somit umfassender als Kontrolle: Es zielt auf die Planung, Steuerung und Kontrolle im Sinne eines Kreislaufs ab.



Übersicht über den Personalcontrolling-Kreislauf

Es sind verschiedene Instrumentarien des Personalcontrollings praxiserprobt, wie in der Folge gezeigt wird.

Kennzahlensysteme – Quantitative Zielsetzungen

Häufig werden Personalkennzahlen eingesetzt. Es handelt sich um die quantitative (zahlenmässige) Zielsetzung und Erfolgskontrolle der Personalwirtschaft.

Beispiele für Personalkennzahlen und entsprechende Zielsetzungen

- Altersstruktur der Belegschaft: ausgeglichene Altersstruktur
- Fluktuationsquote: 10%
- Fehlzeitenquote: 3%
- Anzahl Ausbildungsplätze/Ausbildungsquote: 10%
- Personalkosten pro Mitarbeiter/in: stabilisieren

Solche Kennzahlen lassen sich auch als Verhältniszahlen nutzen, um die Verteilung eines Merkmals zu verfolgen:

- Fluktuationsrate pro Abteilung
- Geschlechteranteil in Kaderpositionen
- Anzahl Weiterbildungstage pro Altersgruppe



Weiterführende Fachinformationen online

Was die Vor- und Nachteile von Kennzahlen sind, erfahren Sie in PersonalPraxis Professional.....

HI 1623836

Qualitatives Personalcontrolling

Kennzahlen vermögen nur einen Teil der betrieblichen Realität und der Personalwirtschaft zu erfassen. Ebenso wichtig sind die qualitativen Elemente. Man spricht auch von weichen Faktoren oder Aspekten der Unternehmenskultur.

Beispiele solcher Faktoren:

- Entwicklungsfähigkeit des Personals
- Innovationskraft des Unternehmens
- Qualität der Personalführung
- Leistungsmotivation der Mitarbeitenden

Diese Faktoren sind nicht einfach zu messen, für das Unternehmen jedoch von enormer strategischer Bedeutung. Die Fähigkeit, Entwicklungen und Marktchancen früh zu erkennen, wird immer mehr zu einer Überlebensfrage der einzelnen Unternehmen. Nur so kann es einem Unternehmen gelingen, als erstes eine Innovation auf den Markt zu bringen oder einen Kostenvorteil zu realisieren.

Es gilt somit auch in diesem Bereich, Erfolgsmaßstäbe zu definieren und auf Zielabweichungen zu reagieren. Personalcontrolling ist deshalb nie nur quantitativ ausgerichtet (Kennzahlen, Statistiken), sondern umfasst immer auch tiefer liegende kulturelle Merkmale, Werte, Befindlichkeiten und Fähigkeiten.

Qualitative Aussagen lassen sich beispielsweise aus folgenden **Instrumenten** ableiten:

- Personalbefragung
- Austrittsinterviews
- Mitarbeitergespräch
- Vorgesetztenbeurteilung



Praxis-Beispiel

Eine häufige und praxiserprobte Zielsetzung ist folgende: Mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter wird jährlich ein Mitarbeitergespräch durchgeführt. Bestandteil des Gesprächs ist die Zielvereinbarung, wobei mit jeder Person mindestens drei motivierende und herausfordernde Ziele vereinbart werden.



Checkliste – Einführung Personalcontrolling

HI 1623840

Die Einführung eines umfassenden Personalcontrollings läuft beispielsweise nach folgenden Schritten ab:

- a) Ein wirkungsvolles Personalcontrolling kann intern oder mit Unterstützung durch externe Spezialisten aufgebaut werden: Suche von geeigneten externen Partnern oder Aufbau des notwendigen innerbetrieblichen Know-hows.
- b) Analyse der bereits bestehenden Unterlagen zur Unternehmensstrategie (Markteinschätzung, Produktstrategie, künftige Entwicklung des Unternehmens, Leitbild, Personalpolitik, Bedarfsanalysen, Qualitätsmanagement etc.).
- c) Einholen der fehlenden Information (Befragung der Schlüsselpersonen).
- d) Erfassen der Ausgangslage: Sichtung der bisherigen Personalcontrolling-Instrumente, Personalstatistiken, Kennzahlen, verfügbaren Daten, Instrumente etc. sowie der bisherigen Nutzung und Umsetzung dieser Möglichkeiten.
- e) Definition der unternehmensrelevanten Ziele und Standards unter Einbezug der Schlüsselpersonen (Geschäftsleitung, Führungskräfte, Personalfachleute, Sozialpartner etc.).
- f) Stufenweise Einführung und Umsetzung planen. Wichtig ist dabei, bescheiden zu beginnen und spätere Schwerpunkte und systematische Ausbaumöglichkeiten vorzusehen.
- g) Entwicklung von geeigneten Instrumenten, welche die Erfassung der Kennzahlen ermöglichen, sowie von Vorgaben des Berichtswesens (unter Beachtung des Datenschutzes).
- h) Pilotanwendung, Überprüfung und Anpassung des Instrumentariums.
- i) Schulung der Führungskräfte. Dabei ist der Akzeptanz des Vorhabens sowohl bei Führungskräften wie auch bei den Mitarbeitenden grosse Beachtung zu schenken.
- j) Festlegen, wie die laufende Anpassung und das A-jour-Halten der Zielsetzungen und des Instrumentariums erfolgen soll. Zudem empfiehlt es sich, regelmässig Schwerpunkte zu setzen.

1.3.2 Personalcontrolling-Element Mitarbeiterbefragung

HI 2193237

«Die Mitarbeitenden sind das wichtigste Kapital unseres Unternehmens» ist eine häufig gehörte Aussage. Will eine Unternehmung dies ernst nehmen, gilt es sich um die Leistungsmotivation und Befindlichkeit der Mitarbeitenden zu kümmern. In mittleren und grösseren Unternehmen bietet sich dazu das Instrument Mitarbeiterbefragung an.

Mitarbeiterbefragungen, Personalbefragungen oder Mitarbeiterumfragen sind Diagnoseinstrumente (Leistungsmotivation, Unternehmenskultur, Befindlichkeit, Anliegen der Mitarbeitenden) und dienen somit als Frühwarnsysteme.

Die Mitarbeiterbefragung ist eines der **zentralen Elemente eines wirkungsvollen Personalcontrollings**. Dabei werden in der Regel alle Mitarbeitenden oder dann wenigstens eine repräsentative Stichprobe regelmässig befragt und die Ergebnisse im Rahmen des Personalcontrollingprozesses aufgearbeitet.



Praxis-Tipp

Zentral ist bei jeder Mitarbeiterumfrage, dass nicht nur befragt wird, sondern vor allem die Ergebnisse sorgfältig analysiert werden. Dabei gilt es, die Erkenntnisse aus der Befragung in Massnahmen umzusetzen und die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen periodisch zu überprüfen. Fehlt diese Bereitschaft, so ist auf die Befragung besser zu verzichten. Nichts ist für die Mitarbeitenden frustrierender, als alle paar Jahre zu den gleichen Punkten negativ Stellung zu nehmen, ohne dass «etwas geschieht». Erfahrungsgemäss löst die Befragung bei den Mitarbeitenden die Erwartung aus, dass Schwachstellen und bei Missständen auch tatsächlich Massnahmen ergriffen werden.

Ziele der Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung liefert statistisch aufbereitete Kennzahlen als Entscheidungsgrundlagen für das Management, dient somit als Mess- und Diagnoseinstrument.

Ziele der Mitarbeiterbefragung sind:

- Grad und Struktur der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden kennenlernen
- Erfassung der Leistungsbereitschaft und -motivation (Engagement)
- Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen (Identifikation, Commitment)
- Wahrnehmung des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeitenden, Image als Arbeitgeber bei den eigenen Mitarbeitenden

Die Mitarbeiterumfrage dient also je nach Unternehmen:

- als Frühwarnsystem für die Geschäftsleitung;
- als Entscheidungsgrundlage für unternehmens- und personalpolitische Schwerpunkte und HR-Projekte;
- um konkrete Hinweise auf Verbesserungspotenziale im Unternehmen zu erhalten (Schwachstellen);
- zur Analyse von HR-spezifischen Problemstellungen, wie beispielsweise die Fluktuationsneigung (das Kündigungspotenzial) rechtzeitig zu erkennen;
- um Reaktionen auf Veränderungsprozesse oder neu implementierte Personal- und Managementinstrumente rechtzeitig zu erfassen;
- um den Umsetzungsgrad von Massnahmen zu kontrollieren (beispielsweise die Verbesserung des Arbeitsklimas);
- um die Erwartungen der Mitarbeitenden kennenzulernen und zu dokumentieren;
- zum Dialog mit der Gesamtheit der Mitarbeitenden;
- zur Mobilisierung der Mitarbeitenden (Mitunternehmertum, Mitdenken);
- zur Differenzierung und zum Vergleich von Unternehmensteilen oder (Altergruppen, Berufsgruppen, etc.), zur Identifikation von Gruppierungen, welche besondere Beachtung benötigen;
- zum Vergleich mit generellen oder branchenspezifischen Benchmark-Werten.



Praxis-Beispiel

Eine Firma hat vor zwei Jahren ein neues Leistungslohnsystem eingeführt. In der Mitarbeiterbefragung will sie nun wissen, wie die Akzeptanz des neuen Systems ist.



Weiterführende Fachinformationen online

Rahmenbedingungen einer Mitarbeiterbefragung **HI2193239**

Themenbereiche der Mitarbeiterbefragung

Die Auswahl der Themenbereiche kommt eine hohe Bedeutung zu.

Die Befragung ist in Themenbereiche zu strukturieren. Es sind acht bis zwölf Themenkreise auszuwählen und je ein paar Fragen zu stellen.



Praxis-Beispiel

Themenbereiche und Fragen:

Themenbereich	Beispiel
Arbeitsinhalt	Ich habe die richtige Arbeit, sie entspricht mir.
Arbeitsorganisation	Die Arbeitsorganisation funktioniert in der Praxis gut.
Arbeitsplatzgestaltung	Ich erhalte alle notwendigen Arbeitsmittel, um meine Arbeit zu verrichten.
Arbeitszeit	Unsere Arbeitszeitregelung entspricht meinen persönlichen Bedürfnissen.
Arbeitsbelastung	Die Arbeitsbelastung in unserem Team ist gerecht verteilt.
Zusammenarbeit	In unserem Team unterstützen wir uns gegenseitig.
Compensation and Benefits (Lohn und Nebenleistungen)	Soweit ich das beurteilen kann, stimmt mein Lohn im internen Vergleich.
Führung	Meine direkte Führungsperson nimmt sich angemessen Zeit für mich.
Zielvereinbarung und Qualifikation	Die Qualifikationsgespräche sind hilfreich und motivierend.
Entwicklungsmöglichkeiten	Unsere Firma unterstützt Mitarbeitende, die sich extern weiterbilden möchten, finanziell angemessen.
Partizipation	Ich verfüge über genügend Mitsprachemöglichkeiten bei meiner Arbeit.
Information und Kommunikation	Im Arbeitsalltag finden ausreichend informative Gespräche und Sitzungen statt.
Changemanagement (Veränderungsmanagement)	Ich komme gut mit Veränderungen an meiner Arbeitsstelle zurecht.
Work-Life-Balance	Unsere Firma ist ein familienfreundlicher Arbeitgeber.
Arbeitgeberimage	Ich kann unsere Firma in meinem Bekannten- und Freundeskreis als Arbeitgeber empfehlen.
Commitment (Identifikation)	Es liegt mir viel daran, dass unsere Firma erfolgreich ist.
Resonanz auf konkrete Massnahmen	Ich habe Verständnis, dass eine Woche Betriebsferien eingeführt wurden.
Stellungnahme zu einzelnen Problemen	Ich bevorzuge folgende Variante zur Lösung der finanziellen Probleme der Pensionskasse.
Abschlussfragen	Ich habe Vertrauen, dass die Erkenntnisse aus dieser Befragung auch umgesetzt werden.

Am Schluss sind die statistischen Angaben zu erheben. Möglichkeiten sind: Abteilung, Alterskategorie, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Kaderstufe, Arbeitszeitform, Einkommensform, Einkommenskategorie, etc. Auch hier ist eine Auswahl zu treffen.



Weiterführende Fachinformationen online

- Frageformulierung **HI2193250**
- Antwortkategorien **HI2193251**
- Auswertung von Mitarbeiter-/Personalbefragungen..... **HI2193253**



Checkliste – Vorgehen Mitarbeiterbefragung

HI2193255

In Kurzform lässt sich die Planung und Durchführung einer Mitarbeiterbefragung wie folgt bestimmen:

1. Zielfestlegung und ungefähre Themen
2. Grobplanung der Befragung (Vorgehen, externer Partner, evtl. Einbezug der Personalverbände)
3. Feinplanung mit Verantwortlichkeiten, Kosten- und Zeitplan, etc.
4. Entwicklung des Befragungsinstruments
5. Erarbeiten eines detaillierten Auswertungs- und Kommunikationskonzepts
6. Durchführung eines Pretests (Voruntersuchung)
7. Anpassung des Befragungsinstrumentes
8. Information der Mitarbeitenden über die bevorstehende Befragung (Ziele, Zeitplan, Informationsschritte)
9. Durchführung der Befragung (2 bis 3 Wochen)
10. Rücklaufkontrolle, Erinnerung zum Ausfüllen des Fragebogen
11. Auswertung und Analyse auf Ebene Gesamtunternehmen
12. Massnahmenplanung auf Ebene Gesamtunternehmen
13. Information der Mitarbeitenden
14. Auswertung und Analyse auf Ebene Abteilung oder Team
15. Massnahmenplanung auf Ebene Abteilung oder Team
16. Realisierung der Massnahmen
17. Umsetzungscontrolling
18. Wiederholung der Befragung nach zwei Jahren

Für die Schritte 1 bis 15 ist erfahrungsgemäss mit einem halben bis einem ganzen Jahr (!) zu rechnen.