

# PersonalPraxis Professional

Alle Personalaufgaben effizient und sicher managen



**PERSONAL**

NAVIGATOR  
BOOK

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](http://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 Stellenbeschribs .....	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 Stelleninserates.....	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 Monatlohn.....	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	Stagjaires .....	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.	<b>Organisation und Führung .....</b>	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.	<b>Personalmanagement.....</b>	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.	<b>Entlohnung.....</b>	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 Zusatzausleistungen .....	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	Lohndeclaration am Jahresende.....	294
7.5.3	Quellensteuer .....	295
8.	<b>Beendigung des Arbeitsverhältnisses.....</b>	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/Erfundenen .....	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.	<b>Sozialversicherungen.....</b>	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	Selbstständige oder unselbstständige 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
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>535</b>
	<b>Autor .....</b>	<b>543</b>



# 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 Fachanwälten
- 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

	<h3>Wichtiger Hinweis</h3> <p>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.</p>
	<h3>Fragen – Antworten</h3> <p>Zu den häufigsten Fragen aus der Praxis haben wir gleich die richtigen Antworten mit Lösungsvorschlägen für Sie zusammengestellt.</p>
	<h3>Praxis-Beispiel</h3> <p>Damit Sie sich die entsprechende Situation auch wirklich vorstellen können, finden Sie in Ihrem Navigator Book zahlreiche echte Beispiele aus der Schweizer Praxis.</p>
	<h3>Praxis-Tipp</h3> <p>Pragmatische Tipps, wie Sie Problemfälle einfach und unkompliziert lösen und mit kniffligen Situationen professionell umgehen.</p>
	<h3>Rechtliche Grundlagen</h3> <p>Hier finden Sie relevante rechtliche Grundlagen, wie Gesetzestexte oder aktuelle Rechtsprechung.</p>
	<h3>Checkliste</h3> <p>Ob zur Kontrolle oder Schritt-für-Schritt-Umsetzung, das Navigator Book enthält viele nützliche Checklisten.</p>
	<h3>Weiterführende Fachinformationen / Arbeitshilfen online</h3> <p>Verweise mit treffsicheren Hauptindexen (HI) zu weiterführenden oder detaillierteren Informationen in Ihrem Online-Account.</p>

## 2

# So arbeiten Sie mit Ihrem Online-Account<sup>1</sup>

## 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](http://www.weka-personal.ch) oder auf [www.weka.ch](http://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](mailto:support@weka.ch). Wir sind von Montag bis Freitag von 8–12 Uhr und von 13–17 Uhr für Sie da.

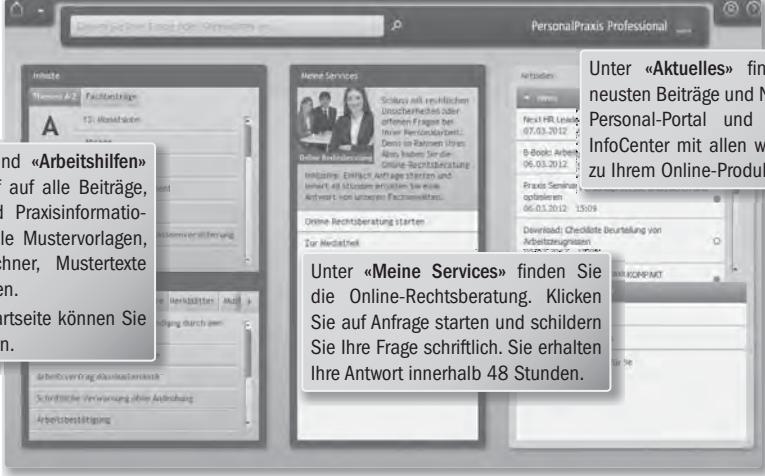
Wünschen Sie eine kostenlose individuelle Schulung per Telefon? Rufen Sie uns unter derselben Nummer an und vereinbaren Sie einen Termin.

---

<sup>1</sup> 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.

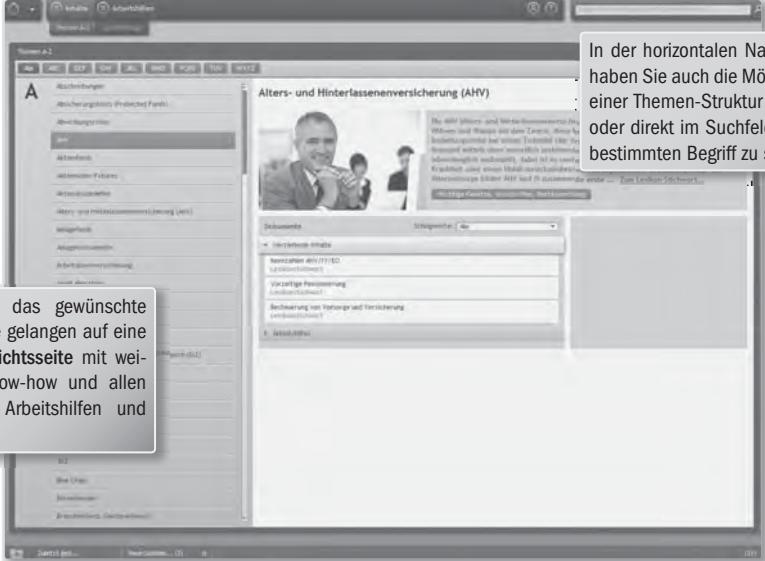
Direkt auf der Startseite können Sie eine Suche starten.

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

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.

## 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.

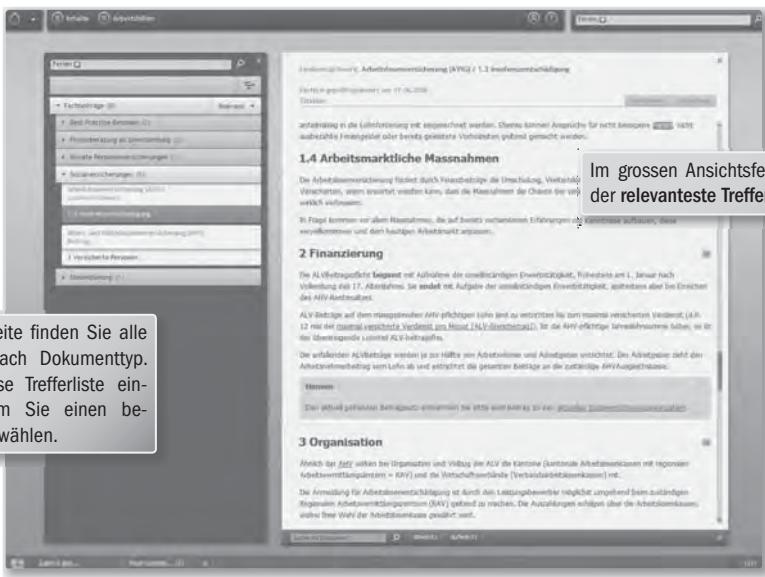


Klicken Sie auf das gewünschte Stichwort und Sie gelangen auf eine praktische Übersichtsseite mit weiterführendem Know-how und allen dazugehörigen Arbeitshilfen und Praxislösungen.

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.

## Suchen und Finden

Die leistungsstarke Volltextsuche hilft Ihnen, schnell die richtige Lösung zu finden. Die daraus resultierende Trefferliste gewichtet alle Fundstellen nach Relevanz.

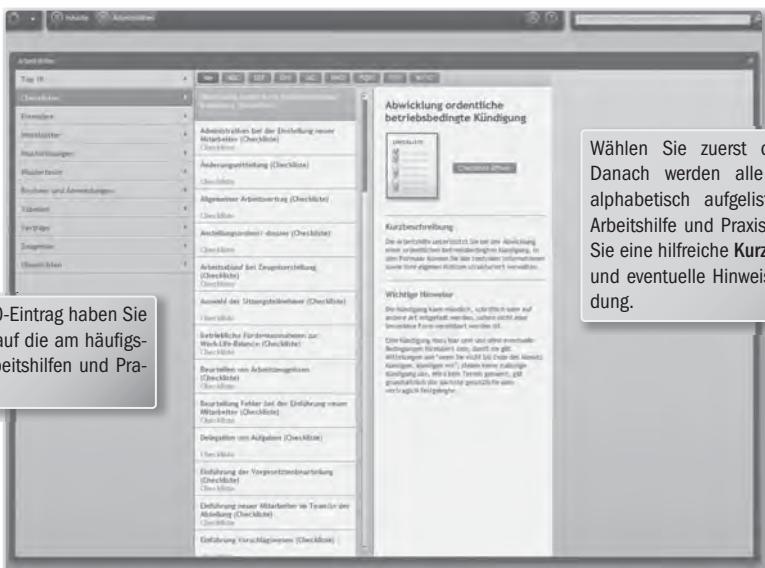


Auf der linken Seite finden Sie alle Treffer sortiert nach Dokumenttyp. Sie können diese Trefferliste einschränken, indem Sie einen bestimmten Typ auswählen.

Im grossen Ansichtsfeld wird sofort der relevante Treffer angezeigt.

## Arbeitshilfen

Im Bereich Arbeitshilfen bekommen Sie einen Überblick über alle in Ihrem Online-Produkt integrierten Arbeitshilfen und Praxislösungen.

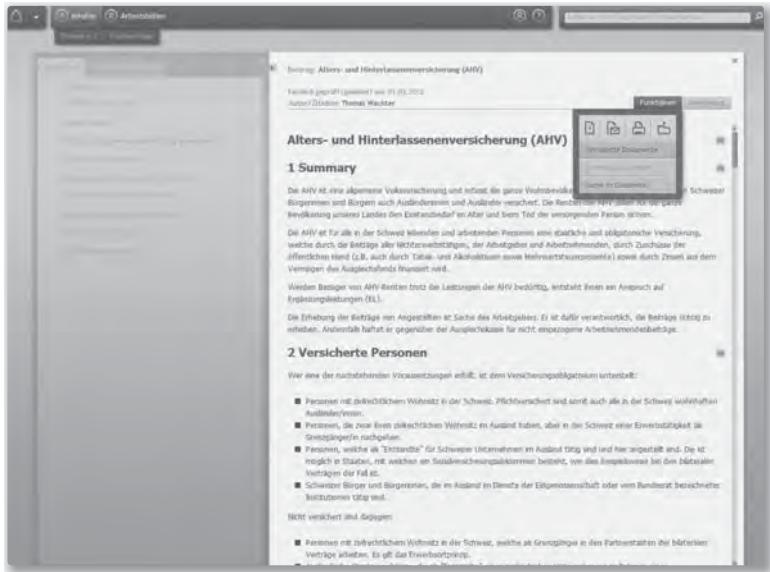


Unter dem Top-10-Eintrag haben Sie direkten Zugang auf die am häufigsten genutzten Arbeitshilfen und Praxislösungen.

Wählen Sie zuerst den Typ aus. Danach werden alle Arbeitshilfen alphabetisch aufgelistet. Zu jeder Arbeitshilfe und Praxislösung finden Sie eine hilfreiche Kurzbeschreibung und eventuelle Hinweise zur Anwendung.

## 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:

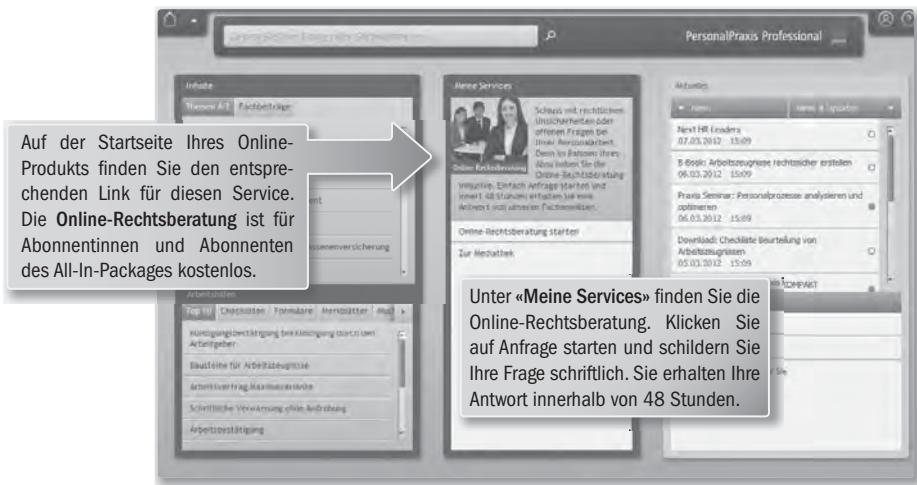
- speichern
- als E-Mail versenden
- ausdrucken
- in einer Sammelmappe anlegen

## 3

# So nutzen Sie die Online-Rechtsberatung<sup>1</sup>

## 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.<sup>2</sup>

1 Nur für Abonentinnen und Abonenten 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 Fluktuarionsrate in Ihrem Unternehmen? Wir zeigen Ihnen wie Sie die Fluktuation und Fluktuarionsrate 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](#)

[HI 1513710](#)

## 1.2 Personalbedarfsplanung

### 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, Weiterbildungsurwahl)
- 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.
- Bezug 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.

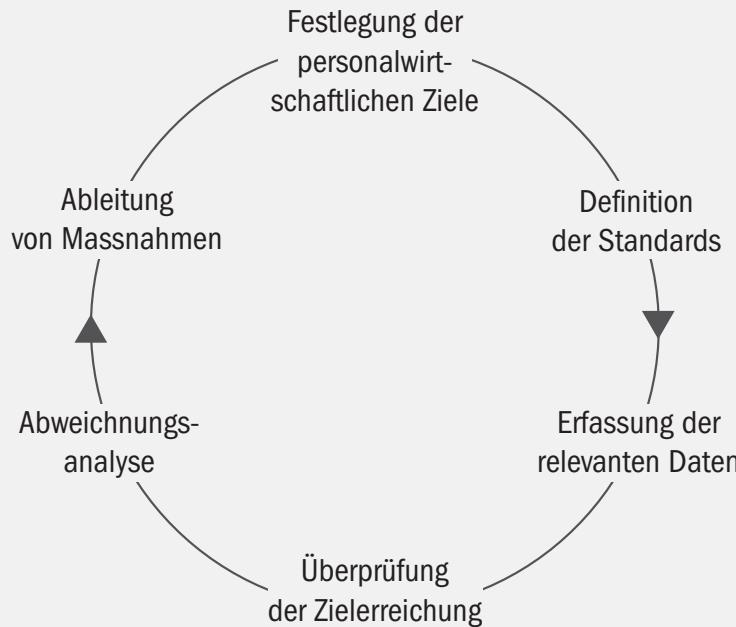


### Praxis-Beispiel

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 praxiserprobт, 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

HI1623840

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, Produktestrategie, 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.