

## Personalbefragung (standardisiert)

### Inhaltsverzeichnis

#### Personalbefragung (Standardisiert)

Personalbefragungsformen	2
Ziele der Personalbefragung	2
Personalbefragung und Personalstrategie	3

#### Ablauf der Personalbefragung (als Ergänzung zum Prozess 14-100-03 Personalbefragung)

1. Projektteam bilden	4
2. Konzeption	4
Hinweise zur Fragebogengestaltung	4
Technische Hilfsmittel und Gestaltungsart	5
Die hierarchische Tiefe der Personalbewertung	5
Beispiele verschiedener Auswertungsmöglichkeiten	5
- Abgestufte Auswertung der Einzelfragen	5
- Durchschnittswertung der Fragen	6
- Durchschnittswertung der Fragen mit Defizit-Profil	6
3. Pretest	7
4. Durchführung	7
5. Externe Auswertung	7
6. Interne Auswertung	8
7. Kommunikation der Ergebnisse	8
8. Besprechung der Auswertung und Massnahmen	8

## Personalbefragung (Standardisiert)

### Personalbefragungsformen

Definitionsbeschreibung: Wenn wir in diesem Kapitel von der Personalbefragung sprechen, meinen wir hier ausschliesslich die standardisierte Befragungsform.

Die standardisierte Befragungsform erweist sich als besonders leistungsfähig, wenn folgende Bedingungen gegeben sind:

- Es handelt sich um quantitative Sachverhalte, d.h. die Befragung dient dem Zählen oder Messen
- Es handelt sich um sensitive Inhalte - da bei Fragebogen Anonymität hergestellt werden kann, sind eher ehrliche Antworten zu erwarten
- Dem Erheber ist bekannt, zu welchen Sachverhalten Informationen erhoben werden müssen
- Die zu erhebende Thematik betrifft gleichzeitig eine größere Anzahl von Mitarbeitern
- Die Fragen sind nicht erklärungsbedürftig
- Die Inhalte liegen weitgehend auf der rationalen Ebene; sie sind zumindest nicht in jüngster Zeit emotional hochgespielt
- Der Kreis der Befragten ist relativ gleichartig
- Die Befragten sprechen alle in etwa die gleiche Sprache.

### Ziele der Personalbefragung

Das Ziel einer Personalbefragung hat zwei Aspekte:

#### 1. Der Unternehmensaspekt

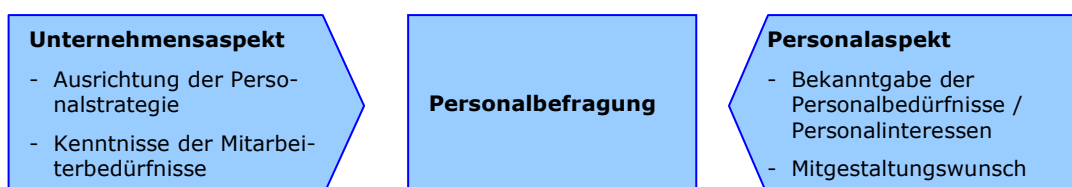
Mit der Personalbefragung bezweckt das Unternehmen, mehr über die Bedürfnisse, die Werte und Meinung ihres Personals zu erfahren.

Das Unternehmen möchte mit der Personalbefragung wissen,

- inwieweit das Personal sich motiviert und verpflichtet fühlt, sein Wissen und Können in das Unternehmen einzubringen,
- welche Personal-Bedürfnisse und Werte erfüllt werden,
- wo es noch Handlungsbedarf gibt,
- inwiefern die betriebliche Grundlage für eine optimale Leistungsbereitschaft vorhanden ist,
- ob und wie die Unternehmensstrategie vom Personal verstanden und umgesetzt wird,
- Informationen über die Gestaltung der Personalstrategie erhalten.

#### 2. Der Personalaspekt

Das Personal erhält durch die Personalbefragung die Gelegenheit seine Meinung, seine Bedürfnisse, seine Einstellung und seine Zufriedenheit gegenüber dem Unternehmen bekannt zu geben. Durch die Personalbefragung hat das Personal die Möglichkeit, sein Arbeitsumfeld mitzugestalten.



## Personalbefragung und Personalstrategie

Die Inhalte der Personalbefragung sollten stets aus den Kernelementen der Unternehmensstrategie, bzw. Personalstrategie entstammen. Die Personalbefragung sollte in engem Bezug zur Personalstrategie und / oder Unternehmensstrategie stehen.

Die untere Tabelle verdeutlicht, wie aus den Ziele der Unternehmensstrategie die Personalbefragungs-Ziele abgeleitet werden.

Mögliche Ziele der Personalstrategie / Unternehmensstrategie	Mögliche Ziele der Personalbefragung
Motivierte und zufriedene Mitarbeitende.	Zur Ermittlung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden eignen sich alle in dieser Tabelle nachfolgenden Ziele der Personalbefragung.
Attraktiver Arbeitgeber nach innen und nach aussen sein.	Beurteilung der Arbeitszeitgestaltung, der Sozialleistungsgestaltung, der Lohnstruktur, der Mitsprachemöglichkeit etc.  Ermittlung von Fluktuationsgründen.
Selbständige und leistungsbewusste Mitarbeitende mit eigenständigem Handlungsspielraum.	Beurteilung des Vorgesetzten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungsverhalten</li> <li>- Sozialkompetenz</li> <li>- Fachkompetenz</li> <li>- Informationsverhalten (Informationsfluss)</li> </ul> Ermittlung, in welchem Umfang Kompetenzen und Verantwortung übertragen werden, ob das Personal genügend Freiraum erhält.  Ermittlung des Identifikationsgrades gegenüber Unternehmen und Produkt oder Dienstleistung.  Überprüfung, inwieweit Ziele und Aufgaben eindeutig und klar kommuniziert und übertragen werden.
Gute Arbeitsbedingungen und Arbeitssicherheit.	Ermittlung der Umweltbedingungen wie Klima, Beleuchtung, Lärm.  Ermittlung der Arbeitsplatzgestaltung und der Arbeitsplatzsicherheit.
Leistungsstarke Teams.	Bewertung der Hilfsbereitschaft, der Umgangsformen, der Konflikthäufigkeit und der Zusammenarbeit im Team.  Ermittlung der Problemlösungs- und Organisationsfähigkeit des Teams.
Gezielte Personalentwicklung.	Untersuchen von Schwierigkeiten oder Hindernissen bei der Nutzung von Personalentwicklungsangeboten.  Erhebung der Attraktivität, des Umfangs und der Vorteile der Personalentwicklungsangebote.
Offene Informations- und Kommunikationspolitik.	Ermittlung der Kommunikationskanäle (Internet, Firmenzeitung, Vorschlagswesen) und des Informationsgehalts (wichtig / unwichtig, interessant / langweilig).
Effiziente Organisationsstruktur und Prozesse.	Ermittlung der Organisationsstruktur und der Prozesseffizienz (Wartezeiten, Doppelspurigkeit, Hemmnisse, Verfügbarkeit der Hilfsmittel, Zugriffsaufwand zu Dokumenten und Informationen etc.).

## Ablauf der Personalbefragung

### 1. Projektteam bilden

Als erster Schritt erfolgt die Zusammenstellung des Projektteams. Im Projektteam sollten alle relevanten Vertreter der Interessensgruppen einbezogen sein. Beispiel: Vertretung der Geschäftsleitung, Mitarbeitervertretung, Vorgesetztenvertretung, Gruppen- oder Abteilungsververtretung.

Damit die Personalbefragung tatsächlich ein Erfolg wird, muss sie von allen Beteiligten mitbestimmt und mitgetragen werden.

### 2. Konzeption

In der ersten Phase der Konzeption wird ein Fragebogen-Entwurf hergestellt, der die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt. Es ist nicht sinnvoll, dass der Fragebogen-Entwurf von einem einzelnen am Schreibtisch vorgenommen wird, da der Erheber von vornherein kaum erkennen kann, welche Bedürfnisse die Beteiligten haben.

Achten Sie auf eindeutige Formulierungen und standardisierte Antwortmöglichkeiten, sie erleichtern die Auswertung.

### Hinweise zur Fragebogengestaltung

Hinweise für das Anschreiben

- Nennen Sie die Gründe für die Befragung.
- Erklären Sie die Vorteile für die Befragten.
- Geben Sie allgemeine Bearbeitungshinweise (z.B. spätester Abgabetermin, Empfänger des ausgefüllten Fragebogens, Ansprechpartner bei Rückfragen etc.).

Allgemeine Hinweise zum Fragebogen

- Achten Sie auf eine angemessene äussere Form (z.B. gut lesbar, sorgfältig aufbereitet).
- Behandeln Sie nur Inhalte, die Sie den Befragten auch zumuten können.
- Halten Sie die zugesagte Anonymität in jedem Fall ein.
- Ordnen Sie übersichtlich die Fragen und die Antwortmöglichkeiten.
- Nummerieren Sie die Fragen durch (erleichtert die Auswertung).

→ Stellen Sie nicht zu viele Fragen (20 bis max. 50), da mit der Zahl der Fragen normalerweise auch die Bereitschaft zur Beantwortung sinkt (ausgenommen der Befragte hat ein starkes, persönliches Interesse an der Befragung). Bedenken Sie auch, dass je mehr Fragen Sie stellen, desto komplexer wird die Auswertung und dass zudem jede negativ beantwortete Frage im Grunde eine Massnahme nach sich zieht.

Hinweise zum Ausfüllen

- Formulieren Sie die Fragebögen mit gut verständlichen Ausfüllanleitungen. Setzen Sie die Ausfüllanleitungen zu Beginn des Fragebogens.
- Führen Sie die Befragten durch den Fragebogen (z.B. Hinweis, wo es weitergeht, wenn eine Frage nicht zutreffen sollte).
- Weisen Sie die Befragten genau an, was sie tun sollen (z.B. ankreuzen, unterstreichen, streichen).
- Wenn Sie Skalen verwenden, sollten Sie die Skalenwerte auch verbalisieren (z.B. 4 = sehr gut, erreicht oder trifft zu)

## Technische Hilfsmittel und Gestaltungsart

Klären Sie im Vorfeld ab, welches technische Hilfsmittel Sie zur Auswertung der Personalbefragung verwenden wollen. Wie muss die Gestaltung des Fragebogens formatiert werden, damit er mit dem technischen Hilfsmittel verarbeitet werden kann?

## Die hierarchische Tiefe der Personalbewertung

Brechen Sie die Auswertung so weit wie möglich, das heisst so weit die Anonymität noch gewährleistet ist, auf die einzelnen Organisationseinheiten (Geschäftsfelder, Abteilungen, Teams) herunter.

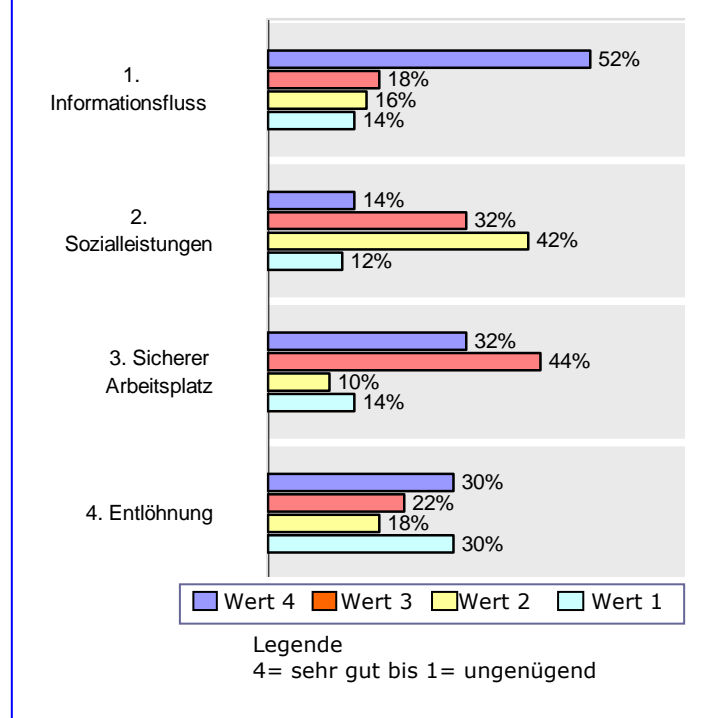
## Beispiele verschiedener Auswertungsmöglichkeiten

### Abgestufte Auswertung der Einzelfragen

Bei der Auswertung der Personalbefragung ist zu achten, dass nicht nur der Durchschnittswert einer Frage ermittelt wird, sondern auch darauf, wie viel Prozentanteil der Belegschaft eine Frage beispielsweise mit „sehr gut“, „gut“ oder „schlecht“ bewertet hat. Wenn z.B. auf die Frage: „Wie zufrieden sind Sie mit den Sozialleistungen?“ 50% der Belegschaft mit „sehr gut“ antwortet und 50% mit „schlecht“ und davon der Durchschnitt berechnet wird, verzerrt dies das Resultat.

Im Beispiel Abb. 14.10 bewerten 52% des Personals den Informationsfluss mit sehr gut, 18% bewerten den Informationsfluss mit gut, 16% bewerten den Informationsfluss mit mittelmässig und 14% mit ungenügend.

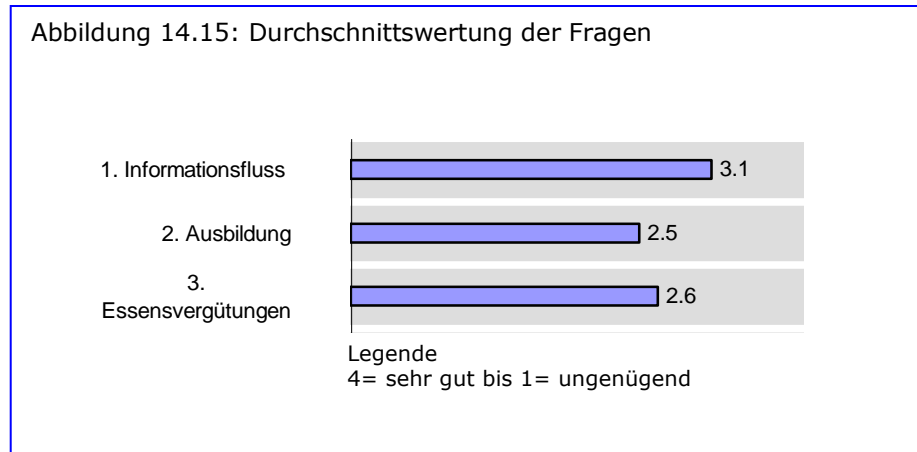
Abbildung 14.10: abgestufte Auswertung der Einzelfragen



### Durchschnittswertung der Fragen

Mit dieser Bewertungsmethode werden lediglich die durchschnittlichen Befragungswerte ermittelt.

Die untenstehende Grafik zeigt zum Beispiel, dass das Personal mit den Ausbildungsmöglichkeiten (Bewertung 2.5) nicht besonders zufrieden ist.

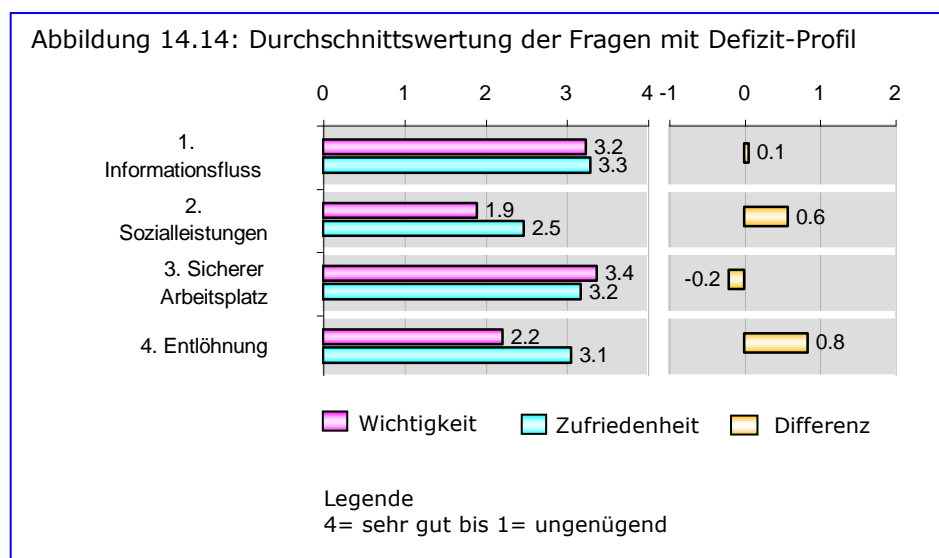


### Durchschnittswertung der Fragen mit Defizit-Profil (Zufriedenheit minus Wichtigkeit)

Mit dieser Bewertungsmethode werden Wichtigkeitswerte und Zufriedenheitswerte der Fragen ermittelt und die Differenz berechnet.

In der unteren Grafik zeigt die erste Spalte den Durchschnittswert der Fragen an. In der zweiten Spalte die Differenz zwischen Wichtigkeit der Fragen und Erfüllungsgrad, bzw. Zufriedenheit.

Im unteren Beispiel erachtet das Personal auf einer Skale von 1 (schlecht) bis 4 (sehr gut) den Informationsfluss als ziemlich wichtig (3.2). Der Zufriedenheitswert von 3.3 ist leicht über dem Wichtigkeitswert, was eine Differenz von 0.1 ausmacht.



### 3. Pretest

Um Fehler in der Personalbefragung zu vermeiden, sollten Sie vor dem definitiven Einsatz des Personalbefragungsbogens einen Test vorausschicken. Dieser dient der Untersuchung, ob

- der Bogen und die Ausfüllanleitungen so wie beabsichtigt verstanden werden,
- die Fragen im Allgemeinen richtig verstanden werden,
- die verwendeten Ausdrücke eindeutig sind oder an verschiedene Kreise von Befragten angepasst werden müssen,
- die Antwortmöglichkeiten klar und vollständig abgegrenzt sind,
- Antworten nicht suggestiv herausgefordert werden,
- eingebaute Kontrollfragen richtig funktionieren,
- benutzte Hilfsmittel (Listen, Bilder usw.) richtig verstanden und angewendet werden,
- das Auswertungsverfahren geeignet ist.

Nach dem Test wird der Fragebogen korrigiert und fertig erstellt, wenn nötig.

### 4. Durchführung

Platzieren Sie die Ordner und Dateien in Ihr Computer-Netzwerk oder Intranet.

Versenden Sie die Zugriffscode direkt an das Personal, oder Sie können auch, um die Anonymität zu gewährleisten, die einzelnen Zugriffscode in einzelne Briefumschläge stecken und die geschlossenen Briefumschläge den verschiedenen Teamleitern übergeben. Anschliessend bietet der Teamleiter das Personal auf, im Verlosungsverfahren einen geschlossenen Briefumschlag zu ziehen.

Praktische Hinweise zur Durchführung der Personalbefragung

- Tätigen Sie eine Vollerhebung. Sie erhöhen dadurch die Akzeptanz.
- Die Befragung sollte freiwillig sein und die Anonymität der Beteiligten gewahren.
- Wählen Sie eine Versandart aus, welche die Anonymität auch garantiert: z.B. Versand des Fragebogens an die Privatadresse. Zustellung von Zugriffsrechten bei Internetbefragung.
- Flankieren Sie die Personalbefragung, indem Sie in der Personalzeitung, dem Intranet oder an der Informationswand darüber berichten.
- Richten Sie eine Hotline für das Personal ein, um mögliche Fragen zu beantworten.
- Teilen sie den Befragten die Ergebnisse möglichst frühzeitig mit.

Entscheiden Sie sich, ob Sie die Auswertung intern tätigen oder extern ausführen lassen wollen.

### 5. Externe Auswertung

Wenn Sie sich für eine externe Partnerfirma entscheiden, achten Sie darauf, einen detaillierten Auftrag zu geben.

- Welche Art grafischer Darstellung wünschen Sie?
- Welche Daten möchten Sie aufsteigend oder absteigend sortiert haben?
- Welche Abteilungen oder Teams sollen separat dargestellt werden?
- Mit welchem Medium müssen die Resultate übergeben werden (Papierform, CD-Rom)?
- Ist ein externer Kommentar zum Resultat der Personalbefragung erwünscht?
- Welche Termine sind einzuhalten?

Nach der Auswertung überreicht die Partnerfirma dem Management das Ergebnis in der gewünschten Form.

## **6. Interne Auswertung**

In der internen Auswertung werden die Daten nach den Gesichtspunkten des Managements / Projektteams aufgearbeitet und dargestellt.

## **7. Kommunikation der Ergebnisse**

Die interne Kommunikation der Ergebnisse sollte möglichst unmittelbar nach der Auswertung erfolgen. Die Ergebnisse sollten unter anderem auch öffentlich publiziert werden (Anschlagbrett, nahe der Stempeluhr, an Kaffeeautomaten, Aufenthaltsräume, Hauszeitung), damit unter den Angestellten ungezwungene Diskussionen und Auseinandersetzungen stattfinden können.

## **8. Besprechung der Auswertung und Massnahmen**

Zum Schluss besprechen Management, Projektteam, Abteilungen und Teams die Auswertung. In Workshops erarbeiten sie die erforderlichen Massnahmen und führen sie durch.