



Warum Sie für Ihre nächste Personalbefragung das HR COCKPIT einsetzen sollten

(Module JOB BASIC und PERSONALITY/LEISURE)

DIE ARGUMENTE FÜR DAS HR COCKPIT IN KÜRZE

Eine neue Grundlagenstudie zeigt, dass die meisten Unternehmen das Erkenntnis- und Umsetzungspotential von Personalbefragungen nur sehr beschränkt nutzen. Eine moderne Messung muss neben den wichtigsten Dimensionen des Arbeitslebens auch Elemente des Privatlebens und persönliche Eigenschaften analysieren. Zudem sollen konkrete Erlebnisse bei der Arbeit wörtlich erfasst und ausgewertet werden. Die Umsetzung geschieht auf Ebene Gesamtunternehmung, Abteilung/Team und Individuum, wodurch eine vertrauliche, individuelle Auswertung pro Mitarbeiter notwendig wird. Nur die Kombination der Module JOB STANDARD und PERSONALITY/LEISURE des HR COCKPITS werden diesen Anforderungen in überzeugender Weise gerecht.

Argument 1: Ihre aktuelle Mess-Methode ist wahrscheinlich veraltet

Für viele Unternehmen ist die wiederkehrende Personalbefragung eine lästige Pflichtübung, die ihnen ihr Qualitätsmanagement aufbrummt. Der Fragebogen, oft Marke „Eigenbau“, hat für die Zufriedenheit und Motivation bei der Arbeit einen niedrigen Erklärungswert. Die Auswertung umfasst redundante Diagramme, welche außer Durchschnittswerten und einer Fülle an offenen Antworten zu wenig konkreten Handlungsbedarf ausweist. Wann immer eine Befragung einerseits hohe Zufriedenheitswerte ergibt, andererseits aber auf brennende Probleme, wie beispielsweise hohe Fluktuation oder überdurchschnittliche Absenztage, keine einleuchtende Erklärung gibt und keine griffigen Maßnahmen ableitet, herrscht methodischer Handlungsbedarf.

Eine im Jahr 2011 durchgeführte umfassende Grundlagenstudie zeigt auf, dass in der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung neue Wege gegangen werden müssen.

Argument 2: Motivierte Mitarbeitende begeistern Kunden

Es besteht ein unbestrittener Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine hochprofessionelle Analyse der Mitarbeiterbeziehung sollte so konzipiert werden, dass ein Bezug zur Kundenbefragung hergestellt werden kann. Der Beitrag einzelner Mitarbeitergruppen zur Kundenbindung (Kundenorientierung) wird so objektiv messbar gemacht. Nur das HR COCKPIT stellt dies sicher, am besten in Kombination mit dem CR COCKPIT (www.cr-cockpit.com).

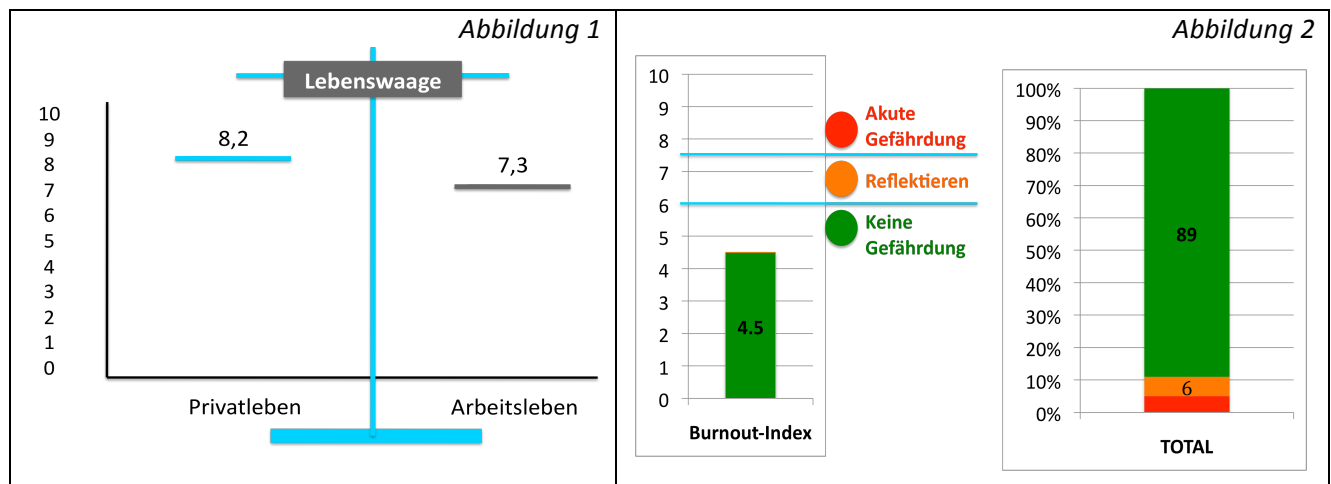
Argument 3: Das Privatleben bestimmt das Arbeitsleben

Auch wenn es auf den ersten Blick paradox erscheint, hat die Zufriedenheit mit dem Privatleben einen statistisch signifikant höheren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit als der Arbeitgeber. Offensichtlich hat der Mensch eine Art „Zufriedenheitskompetenz“, eine Fähigkeit, Wohlbefinden zu schaffen, welche er sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld einsetzt - oder eben nicht.



Dies bedeutet, dass eine Personalbefragung immer auch die wichtigsten Dimensionen des Lebens außerhalb der Arbeit, wie privates Umfeld, Lebenssituation, Gesundheit etc. erheben muss. Durch statistische Verfahren müssen diese dann zu den Dimensionen des Arbeitslebens in Bezug gesetzt werden.

Diese ganzheitliche Herangehensweise schafft schließlich die Möglichkeit, die Burnout-Gefährdung (*Abbildung 1*) und die Work-/Life-Balance (*Abbildung 2*) für eine ganze Firma, eine Abteilung oder ein Team, respektive gar für das Individuum auszuweisen.



Argument 4: Persönliche Eigenschaften bestimmen das Arbeitsleben

Ein weiterer wichtiger Treiber der Arbeitsmotivation, welcher in den meisten gängigen Personalbefragungen völlig ignoriert wird, sind persönliche Eigenschaften – im besonderen Konfliktfähigkeit, Sozialkompetenz, Umgang mit Veränderungen und Selbstmanagement. Eine negative Beurteilung des eigenen Teams wird durch die mangelnde Konfliktfähigkeit der befragten Person oft wesentlich besser erklärt als durch die Stimmung im Team als ganzes. Eine moderne Analyse der Arbeitsbeziehung muss aus diesem Grund der Befragung eine Art psychologischen Test hinterlegen, welcher auf Basis des Antwortverhaltens ein Persönlichkeitsprofil der Unternehmung als ganzes sowie der Abteilungen und Teams erstellt.

Argument 5: Konkrete Ereignisse bestimmen das Arbeitsleben

Konkrete Ereignisse, positiver und negativer Natur, beeinflussen das Arbeitsleben mehr als die Leistungen des Arbeitgebers und das allgemeine Arbeitsumfeld. Die punktuelle Übertragung von Verantwortung - beispielsweise im Rahmen eines Projekts - hat eine wesentlich höhere Wirkung auf die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber als eine perfekte Infrastruktur. Negative Ereignisse, wie eine verletzende Bemerkung des Chefs, sind im Gegenteil wahre Motivationskiller. Eine Mitarbeiterbefragung muss diese Ereignisse systematisch erheben, nach Kategorien quantifizieren und anonymisiert im Originalton wiedergeben. Die Erfassung und Auswertung dieser Ereignisse führt zu effizienter und praxisorientierter Maßnahmenfindung.



Ein griffiges elektronisches Tool, welches die Abfrage und gruppierte Auflistung dieser Ereignisse ermöglicht, liefert wesentlich wertvollere Erkenntnisse als skaliert abgefragte Aussagen zum Arbeitsleben (siehe Abbildung 3, rechts).

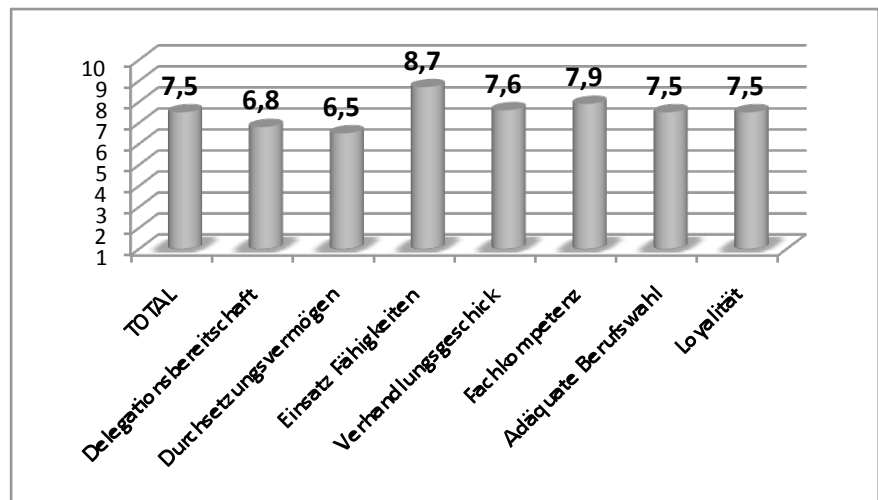


Abbildung 3

Argument 6: Führungseigenschaften bestimmen die Management-Kompetenz

Eine interessante Anwendung der oben beschriebenen Analyse persönlicher Eigenschaften besteht in der Messung der Führungskompetenz des Managements. Traditionellerweise werden die Vorgesetzten bei einer Mitarbeiterbefragung von deren Untergebenen in mehreren Bereichen, wie Kompetenz, Feedbackkultur, Gerechtigkeit usw. beurteilt. Wirklich spannend wird es nun, wenn diese Beurteilung durch eine psychologische Profilierung der leitenden Angestellten ergänzt wird.

Aus dem Antwortverhalten der Führungskräfte wird ein Führungsprofil abgeleitet, welches pro Abteilung, aber auch für die Unternehmung als ganzes zentrale Führungskompetenzen wie Delegationsbereitschaft, Durchsetzungsvermögen, Verhandlungsgeschick usw. ausweist.



(Abbildung 4)

Argument 7: Die Module JOB STANDARD und PERSONALITY/LEISURE haben eine höhere Aussagekraft und sind wesentlich praxis- und umsetzungsorientierter.

Oftmals liegt der Grund für die mangelnde Aussagekraft von Personalbefragungen auch darin, dass die heute zur Verfügung stehenden Auswertungsmethoden nicht oder nur mangelhaft genutzt werden. Beispielsweise ist es interessant, zwei Schlüsselergebnisse - sogenannte Zieldimensionen - einander gegenüberzustellen und daraus neue Erkenntnisse abzuleiten. So entsteht aus der Kreuzung von Arbeitszufriedenheit (welche auch vordergründig sein kann) und Verbundenheit mit dem Arbeitgeber (auch „Engagement“, „Bindung“ oder „Motivation“ genannt) die sogenannte Motivationstypologie.

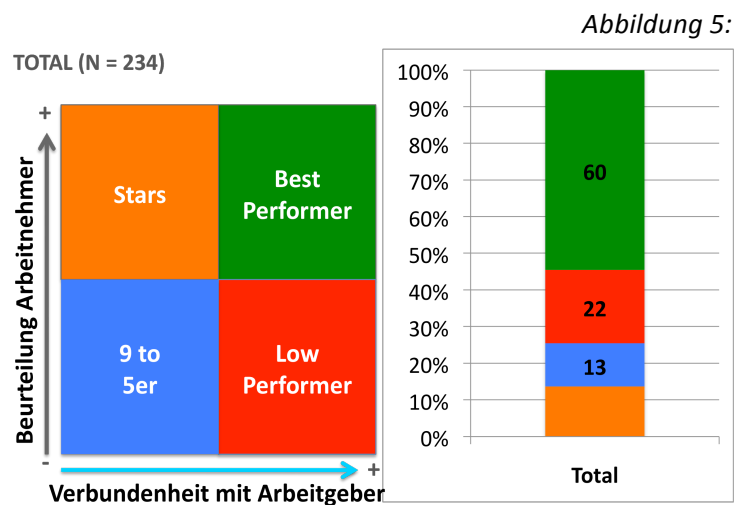


Sie stellt fest, welcher Anteil des Personals sich wirklich für die Firma einsetzt und wer im Gegensatz dazu innerlich gekündigt hat.

Kreuzt man die Arbeitszufriedenheit mit der Zufriedenheit mit dem Privatleben entstehen „Flow-Typen“, „Frust-Typen“, „Arbeitstiere“ und „Freizeittypen“. Die Gegenüberstellung von tatsächlicher und gewünschter Verantwortung zeigt Über- oder Unterforderung. Die Kreuzung der Zufriedenheit und Wichtigkeit der verschiedenen Dimensionen der Arbeitsbeziehung zeigt Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (SWOT-Analyse).

Besonders spannend wird es, wenn man der „Arbeitnehmerzufriedenheit“ die „Arbeitgeberzufriedenheit“, also die Beurteilung der Angestellten durch die Chefs, gegenüberstellt - selbstverständlich in einer quantitativen, anonymisierten Form.

Diese Auswertung legt wie keine andere den Wert des Humankapitals einer Unternehmung offen. Wie hoch ist der Anteil gleichberechtigter Partner? Wie viele Prozent sind Stars, die uns schon bald abgeworfen werden? Wie viele sind 9 to 5er, ohne Zukunft in der Unternehmung? Und wie hoch ist der Anteil an „Low Performes“ – Personen, die im negativen Sinne treu sind, obwohl sie sich in keinsten Weise für das Unternehmen einsetzen?



Argument 8: Das Individuum bestimmt die Organisation

Eine zentrale Erkenntnis gilt der Wichtigkeit, auch den einzelnen Befragten eine fundierte, individuelle Auswertung ihres Antwortverhaltens zukommen zu lassen. Diese erlaubt es dem Individuum, eigenverantwortliche Massnahmen zu treffen. Gerade eine Burnout-Gefährdung wird oft durch eine Kombination von Überlastung sowohl im Privat- als auch im Arbeitsleben verursacht. Die Lösung liegt also nicht nur beim Arbeitgeber. Diese Auswertung muss ansprechend und verantwortungsvoll formuliert sein – Übersichtsgrafiken genügen nicht! - und es muss sichergestellt werden, dass nur die betroffene Person Zugang dazu hat (Anonymität gegenüber dem Arbeitgeber).

Argument 9: Das HR COCKPIT ist auf dem allerneuesten wissenschaftlichen Stand

Die Module JOB STANDARD und PERSONALITY/LEISURE fußen auf der „Basisstudie Personalbefragungen“. Diese wurde von Januar 2011 bis Dezember 2012 vom Institut für Systemisches Management in Zug (CH), dem Private Institute Human Resources in Achern (D) und der constant dialog ag in Zug (CH) durchgeführt. Befragt wurden mehrere 1000 Personen in der Deutschschweiz und in Deutschland. 2013, 2014 und 2018 folgten fundierte statistische Validierungen. Mit Experten wurden alle Module zudem qualitativ validiert.
