

Von der Mitarbeiterzufriedenheitsstudie zur Work-Life-Evaluation. Neue Wege bei Personalbefragungen



Jörg Hilber

Gründer und Partner von
réalités research –
leadership – management,
Zug

Eine breit angelegte Grundlagenstudie in der Deutschschweiz und in Baden-Württemberg führt zu einer neuen Form von Personalbefragungen. Die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten durch ein schriftliches persönliches Feedback verstärkte Eigenverantwortung in der Gestaltung ihres Arbeits- und Privatlebens. Neue Modelle und Typologien offenbaren die Wechselwirkung zwischen diesen Bereichen, visualisieren die neu definierte Work-Life-Balance und analysieren eine Burnout-Gefährdung. Neue Formen strategischer Umsetzung werden möglich.

Es ist heute unbestritten, dass ein modernes Unternehmen die Zufriedenheit und Bindung seiner Mitarbeitenden messen muss. Jedes moderne Qualitätsmanagementsystem (ISO, EFQM usw.) verlangt dies, denn motivierte und engagierte Mitarbeitende sind für den Geschäftserfolg absolut entscheidend. Der Begriff Humankapital macht aus dem Personal einen ebenso wichtigen Pfeiler der Geschäftstätigkeit wie die notwendigen finanziellen Mittel. Wer die falschen Mitarbeiter/-innen hat, ist nicht konkurrenzfähig.

Technisches Problem oder strategisches Werkzeug?

Wie ist der Stand der Personalbefragungen heute? Auch in den Zehnerjahren des zweiten Jahrtausends gibt es immer noch Unternehmen, für die Personalbefragungen vor allem ein technisches Problem sind: Wie bringe ich meine Fragen online? Die Betonung liegt auf «meine Fragen». Diese Firmen verwenden nämlich keine geeichten Fragenkomplexe, von denen wissenschaftlich erwiesen ist, dass sie für die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung einen hohen Erklärungswert haben. Die Themen werden aus der Innensicht bestimmt, dann wird befragt, dann wird ausgewertet – so gut man eben kann. Strategischen Wert haben solche Analysen «Marke Eigenbau» meist nicht. Die formalen Anforderungen des Qualitätsmanagements werden aber erfüllt. Dem

stehen professionelle, von anerkannten Marktforschungsinstituten durchgeführte Analysen der Mitarbeiterbeziehung gegenüber. Diese haben heute ein hohes Niveau. Sie unterscheiden zwischen Zufriedenheit (die auch vordergründig sein kann) und Verbundenheit mit dem Arbeitgeber (auch «Engagement», «Bindung» oder «Motivation» genannt) und leiten aus der Gegenüberstellung dieser beiden Werte interessante Typologien ab. So stellen sie fest, welcher Anteil des Personals sich wirklich für die Firma einsetzt und wer im Gegensatz dazu innerlich gekündigt hat. Sämtliche Fragen sind wissenschaftlich geeicht. Von jedem Thema wird aufgezeigt, wie gross sein Beitrag zu Zufriedenheit und Bindung ist. Auch emotionale Faktoren, wie Freude bei der Arbeit und die Integration in ein sympathisches Team, sind hinreichend berücksichtigt. Die in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts in den USA entwickelte Critical Incidents Technique ermöglicht es sogar, im Originalton Ereignisse aufzunehmen, die entweder zu Freude und Motivation oder zu Frust und Gedanken an Kündigung führen.

Work-Life-Balance und Burnout

Die Arbeitsbeziehung ist also umfassend erforscht und moderne Befragungen spiegeln diese zuverlässig. Im modernen Human-Resources-Management überwiegt heute eine ganzheitliche Sicht der Arbeitsbeziehung, bei der das Leben

ausserhalb der Arbeit eine immer wichtigere Rolle spielt. Eine steigende Anzahl Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen beklagt sich über immer mehr Druck. Ihre Work-Life-Balance, also das Gleichgewicht von Arbeits- und Privatleben, sei gestört. Gleichzeitig werden immer mehr Burnouts diagnostiziert – Zustände völliger Erschöpfung, die effizientes, produktives Arbeiten verunmöglichen.

Das Private Institute Human Resources (IHR) in Achern (Deutschland) befasst sich mit der wissenschaftlichen Frage, welche Elemente am meisten zu einem gelungenen, erfüllten Leben führen. Der Leiter dieses Instituts, Uwe Schelling, äusserte sich im November 2010 dazu: «Unsere Analysen und Praxiswerte aus 15 Jahren personalbezogener Arbeit zeigen eindeutig auf, dass die Gestaltung des Privatlebens sowie persönliche Eigenschaften einen mindestens ebenso grossen Beitrag zu Zufriedenheit und Motivation bei der Arbeit leisten wie das eigentliche Arbeitsumfeld. Nur zeigen uns dies die meisten Mitarbeiterbefragungsmethoden nicht auf, selbst wenn es darin einige Fragen zur Gesundheit und zur gesamten Lebenszufriedenheit gibt. Man müsste erforschen, welches genau die Wechselwirkungen zwischen Arbeits- und Privatleben sind, wie dem einzelnen Mitarbeiter und der einzelnen Mitarbeiterin Eigenverantwortung für die Gestaltung ihres Privat- und Arbeitslebens übertragen werden kann und wie

die Work-Life-Balance und Burnout-Gefährdung modern definiert und analysiert werden können.»

Umfassendes Grundlagenforschungsprojekt

Diese Fragen brachten das IHR mit dem Forschungs- und Umsetzungsunternehmen réalités research – leadership – management, Zug, und der constant dialog ag, Zug, die sich als elektronische Feedbackfabrik sieht, zusammen. Im Rahmen eines von den drei Partnern finanzierten und durchgeführten wissenschaftlichen Grundlagenforschungsprojekts sollte die Mitarbeiterbeziehung neu analysiert und im Rahmen eines umfassenden Feldversuchs getestet werden. Dazu füllten vom 15. Januar bis 28. Februar 2011 fast 1000 Personen den Onlinefragebogen der neu entwickelten sogenannten «Work Life Evaluation» aus. Sie erhielten sofort danach eine individuelle Auswertung ihrer Antworten und gaben eine fundierte Einschätzung zum Fragebogen und zur Aussagekraft ihrer persönlichen Ergebnisse ab. Die Studie wurde in Baden-Württemberg (vor allem Raum Offenburg–Freiburg–Baden-Baden) und in der ganzen Deutschschweiz durchgeführt.

Hört man auf zu leben, wenn man zu arbeiten beginnt?

Als Erstes ging es darum, gängige Begriffe und Modelle kritisch zu hinterfragen. Lässt man sich beispielsweise das Wort Work-Life-Balance auf der Zunge zergehen, so stellt man fest: Es gibt also das Leben (Life) auf der einen Seite und die Arbeit (Work) auf der anderen Seite. Konsequenterweise bedeutet dies, dass man aufhört zu leben, sobald man zu arbeiten beginnt. Dem ist natürlich nicht so.

Und: Ist das Gleichgewicht zwischen der Work- und der Life-Seite wirklich per se der Idealzustand? Ist es nicht beispielsweise in höheren Führungsfunktionen durchaus angebracht und sinnvoll, dass die Work-Seite überwiegt, denn für den höheren Lohn ist auch ein höheres Enga-

gement gefordert? Auf der anderen Seite braucht eine Person, die am Fließband arbeitet, sicher einen stärkeren Ausgleich im Privatleben.

Ziel ist also nicht per se ein Ausgleich zwischen Privat- und Arbeitsleben, Ziel ist eine generelle Lebenszufriedenheit, ein privat und beruflich erfülltes Leben.

Eine gute Studie muss entsprechend feststellen, in welche Bereiche seines Lebens ein Mensch seine Energie investiert und wie zufrieden er damit ist. Es müssen also sowohl das Berufs- wie auch das Privatleben sowie die Balance und die Wechselwirkungen zwischen diesen eruiert werden. Wenn man davon ausgeht, dass es letztendlich eine Lebenszufriedenheit gibt, die sich aus der Zufriedenheit mit dem Leben bei und ausserhalb der Arbeit zusammensetzt, kann man zur Veranschaulichung sehr wohl auf das Bild einer Waage zurückgreifen. Sie hat zwei Waagschalen: Privatleben (Freizeit) auf der einen und Arbeitsleben (Beruf) auf der anderen Seite.

Jede Schale enthält diejenigen Gewichte (Dimensionen), die die Zufriedenheit mit dem Privat- bzw. Berufsleben besonders gut erklären. Je höher die Zufriedenheit in

einem Bereich ist, umso schwerer wiegen die Gewichte. Die Lebenswaage schlägt also in die Richtung aus, in der die Zufriedenheit/das Engagement höher ist. Die Work-Life-Balance ist dann erreicht, wenn das Privat- und Berufsleben «gleich schwer» sind (siehe Abbildung 1).

Bei der Definition der Gewichte der Arbeitsschale konnte festgestellt werden, dass das Rad nicht neu erfunden werden muss. Viele in Mitarbeiterbefragungen gängige Dimensionen wie Aufgabenbereich, Arbeitsbelastung, Weiterbildung/Weiterentwicklung, Arbeitsplatz, Führung, Finanzen, Abläufe und Team halten auch einer ganzheitlichen Sicht stand.

Dasselbe gilt für die Lebensschale. Auch dort haben die in vielen Lebensanalysen enthaltenden Dimensionen wie Lebenssituation, Wohlbefinden, Gesundheit und Gestaltung der Freizeit einen hohen Erklärungswert. Hinzukommen aber persönliche Eigenschaften wie Konfliktfähigkeit, Umgang mit Veränderungen, Sozialkompetenz, Anforderungen an sich selbst und an das Selbstmanagement.

Wie auch in der traditionellen Mitarbeiterzufriedenheitsforschung üblich, werden für jedes Merkmal Indizes (gewichtete

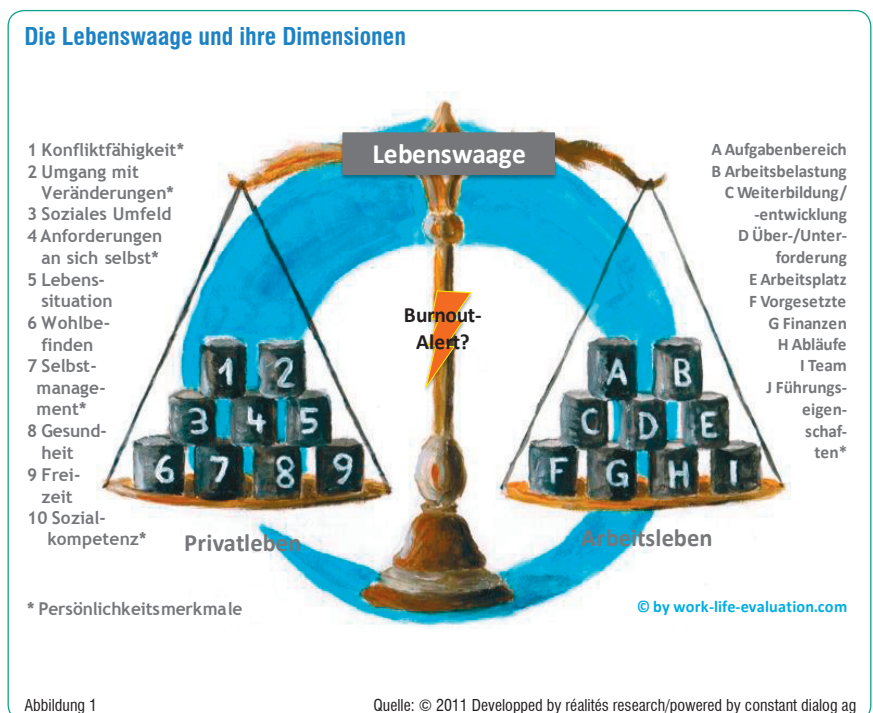


Abbildung 1

Quelle: © 2011 Developed by réalités research/powered by constant dialog ag

Durchschnittsnoten) errechnet, die einen Direktvergleich der verschiedenen Merkmale und Dimensionen insgesamt und nach Hierarchiestufen, Lohnklassen usw. zulassen (siehe Abbildung 2).

Neu und interessant sind hingegen Kreuzungen aus Elementen beider Schalen, zum Beispiel die Gegenüberstellung der Beurteilungen des eigenen Teams und der eigenen Konfliktfähigkeit. Oder die Einschätzung der eigenen Arbeitsbelastung gegenüber dem Selbstmanagement.

In der Grundlagenstudie konnte klar statistisch nachgewiesen werden, dass die Dimensionen der Lebenszufriedenheit und die analysierten Persönlichkeitsmerkmale einen signifikanten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit haben – die Dimensionen der Arbeitsbeziehung sowieso.

Neue Analysen

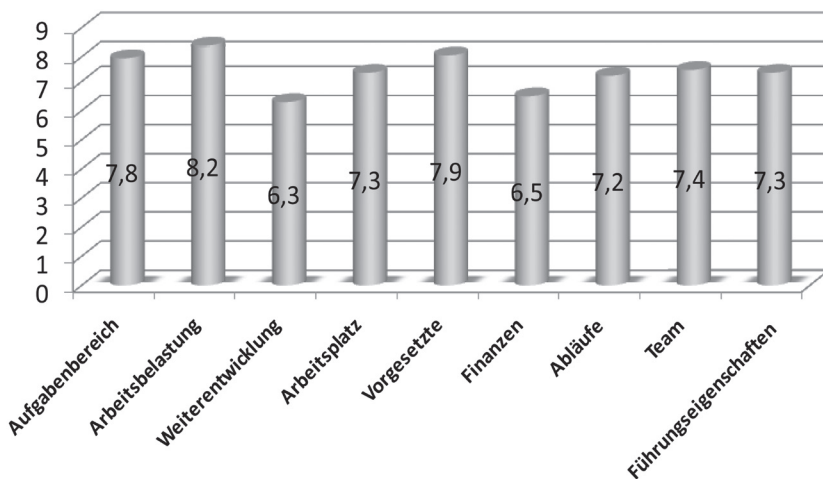
Viele gängige Modelle wie die Gegenüberstellung von Zufriedenheit und Bin-

dung, von Zufriedenheit und Wichtigkeit oder von gewünschter und tatsächlicher Verantwortung (Über- und Unterforderung) sind und bleiben sinnvoll.

Die ganzheitliche Sicht der Mitarbeiterbeziehung, die sowohl das Leben bei als auch ausserhalb der Arbeit beleuchtet, lässt aber völlig neue Analysen zu. Zahlreiche Modelle wurden dabei im Rahmen des Grundlagenforschungsprojekts entwickelt. Drei davon werden nachstehend aufgezeigt:

Work Dimensions

Durchschnitte auf der 10er-Skala



Basis: n = 234 (Musterunternehmung)

Abbildung 2

Quelle: © 2011 Developed by réalités research/powered by constant dialog ag

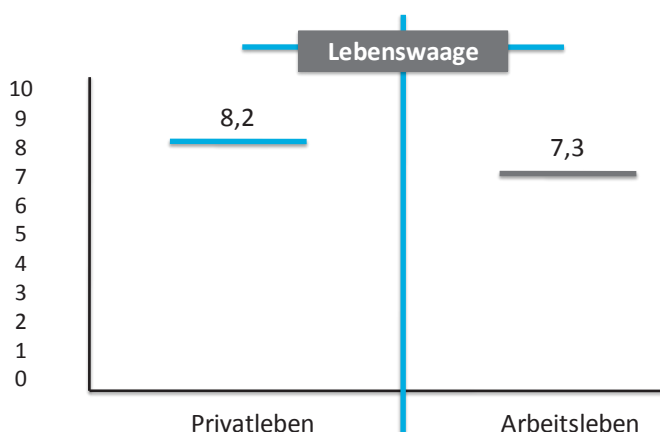
Work-Life-Balance

Die ganzheitliche Befragung ermöglicht die Berechnung und Darstellung der Work-Life-Balance des Personals. Wir stellen fest, auf welche Seite die Waage insgesamt (durchschnittlich) für das ganze Unternehmen ausschlägt. Wir erfahren aber auch das Detail pro Abteilung, Lohnklasse, Dienstalter usw.

In dem in Abbildung 3 dargestellten Beispiel überwiegt bei der Belegschaft die Waagschale Privatleben. Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden im Schnitt mit ihrem Privatleben zufriedener sind als mit dem Arbeitsleben respektive dass sie ins Privatleben mehr investieren. Überwiegt das Privatleben zu stark, würde dies bedeuten: Die Mitarbeitenden arbeiten mit angezogener Handbremse und investieren all ihre Energie ins Privatleben.

Beispiel Work-Life-Balance: Bewertung von Privat- und Arbeitsleben

Durchschnitte auf der 10er-Skala



Basis: n = 234 (Musterunternehmung)

Abbildung 3

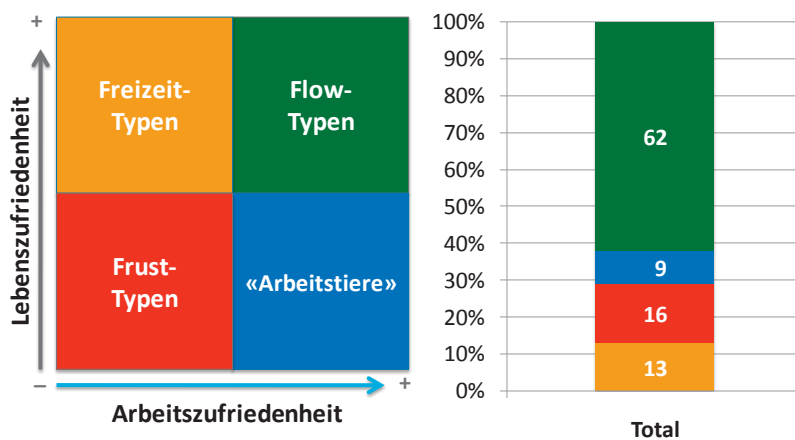
Quelle: © 2011 Developed by réalités research/powered by constant dialog ag

Work-Life-Typen

Aus der Gegenüberstellung der Lebens- und der Arbeitszufriedenheit, also der Energie, die die Mitarbeitenden in ihr Arbeits- bzw. Privatleben investieren, lassen sich vier interessante Typen bilden (siehe Abbildung 4).

Personen, die sowohl in ihrem Privat- als auch in ihrem Arbeitsleben viel Motivation und Befriedigung erfahren, sind *Flow-Typen*. Ihr Leben ist im Fluss. Sie bekommen viel Wertschätzung und erleben, wie gut sie in dem sind, was sie tun. Das Gegenteil sind die *Frust-Typen*. Sie erfahren sowohl in ihrem Privat- als auch in ihrem Arbeitsleben wenig Positives. Die sogenannten *Arbeitsstiere* investieren stark in

Work-Life-Typen



Basis: n = 234 (Musterunternehmung)

Abbildung 4

Quelle: © 2011 Developped by réalités research/powered by constant dialog ag

ihr Arbeitsleben und vernachlässigen dafür ihr Privatleben, bei den *Freizeit-Typen* ist es umgekehrt.

Burnout-Alert

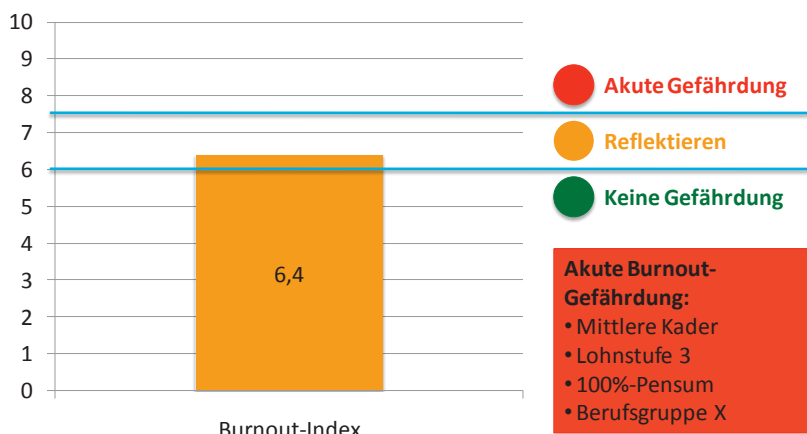
Aus spezifischen, wissenschaftlich belegten Elementen der Analyse des Privat- und Berufslebens lässt sich ein Burnout-Index bilden. Dieser zeigt auf, inwiefern die befragte Person bereits Burnout-ähnliche Verhaltensmuster aufweist oder ob sie potenziell Burnout-gefährdet ist (siehe Abbildung 5). Es handelt sich hier nicht um eine medizinische Diagnose, aber möglicherweise um ein wichtiges Warnsignal.

Eigenverantwortung dank individueller Analyse

Manchmal verwenden Mitarbeitende eine Befragung als Denkmittel an ihren Arbeitgeber. Die Arbeitsbelastung und der Lohn erhalten meist niedrige Beurteilungen. Wer sagt schon: «Ich bin mit meinem Lohn zufrieden»?

Das in der vorliegenden Grundlagenstudie verwendete Analyseverfahren ermöglicht es nicht nur, einem Unternehmen eine Gesamtauswertung zu liefern, man kann den einzelnen Angestellten auch eine automatisch generierte individuel-

Burnout-Index



Basis: n = 234 (Musterunternehmung)

Abbildung 5

Quelle: © 2011 Developped by réalités research/powered by constant dialog ag

le Analyse der Arbeits- und Lebenszufriedenheit vorlegen. Sie spiegelt das eigene Verhalten und gibt ein detailliertes Feedback zur Gestaltung des Privat- und Arbeitslebens und zur individuellen Prioritätensetzung. Eine solche individuelle Auswertung muss selbstverständlich anonym sein. Der Arbeitgeber erhält keine Angaben zum Antwortverhalten einzelner Personen. Es gibt lediglich eine anonymisierte quantitative Auswertung, aus der man nicht auf einzelne Antworten oder Personen schliessen kann.

Soll man ein persönliches Feedback ermöglichen?

Eine wichtige Fragestellung der Grundlagenstudie war, ob es sinnvoll ist, dass alle Mitarbeitenden eine persönliche Auswertung erhalten. Können sie damit umgehen? Führt das eventuell zu Verunsicherungen?

Das Ergebnis ist klar: Ein Unternehmen sollte seinem Personal unbedingt eine individuelle Auswertung ermöglichen. Ein persönliches Feedback zum eigenen Antwortverhalten aktiviert die Eigenverantwortung und erhöht die Mitmachbereitschaft. In der Umsetzung können dann Workshops oder Einzel- und Teamcoachings angeboten werden, die den Mitarbeitenden helfen, ihre Work-Life-Balance zu optimieren und sich gegebenenfalls verstärkt für ihren Arbeitgeber oder für ihr Privatleben einzusetzen.

Konklusion

Eine ganzheitliche Analyse des Lebens bei und ausserhalb der Arbeit erlaubt es, fundiert aufzuzeigen, welche Wechselwirkungen zwischen diesen beiden Bereichen des Lebens bestehen, wie Arbeitszufriedenheit und -motivation tatsächlich zustande kommen und welche Persönlichkeitsmerkmale einen besonders hohen Erklärungswert haben. Eine individuelle Auswertung pro Mitarbeiter und pro Mitarbeiterin steigert die Mitmachbereitschaft und fördert die eigenverantwortliche Auseinandersetzung mit dem Arbeits- und Privatleben.