

MITARBEITERFRAGEBOGEN

Beurteilung	Stimme völlig zu	Stimme zu	Neutral	Lehne ab
Ich führe genau die Tätigkeit aus, die meinen Wünschen entspricht				
Die Zeit für die mir gestellten Aufgaben ist ausreichend				
Ich arbeite nie mehr als 40 Stunden die Woche				
Ich fühle mich durch meine Tätigkeit überlastet				

Bedeutung von Mitarbeiterbefragungen

Nicht nur eine Erhebung

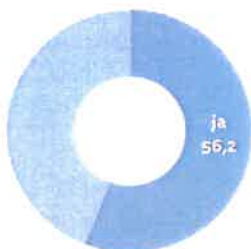
Zufriedene, engagierte und motivierte Mitarbeiter sind Voraussetzung für zufriedene Patienten und somit für den Erfolg einer Healthcare-Einrichtung. Diese These ist seit Jahren hinreichend bekannt. Insbesondere im Dienstleistungsbereich kommt diesem Zusammenhang erhebliche Bedeutung zu.

Jedes Krankenhaus, jede Klinik und auch jedes Alten- oder Pflegeheim ist heute als modernes Dienstleistungsunternehmen vom Wissen, Können und Wollen seiner Mitarbeiter abhängig. Damit ist eine hohe Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern zu einer festen Zielgröße in der Unternehmenssteuerung und -führung von vielen Kliniken geworden. Zudem

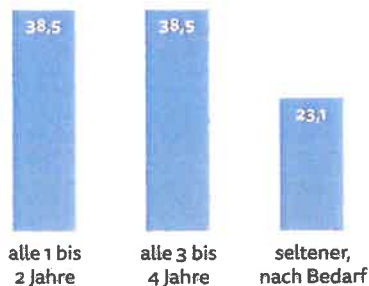
klagen viele Einrichtungen über Fachkräftemangel und über Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung. Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, muss man daher neben einer hohen Arbeitgeberattraktivität für neue Mitarbeiter auch erfahrene und wertvolle Mitarbeiter langfristig – möglichst lebenslang – an das Unternehmen binden. Die Basis für eine langfristige Loyalität der Mitarbeiter ist deren Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsplatz und ihrem Arbeitgeber. Doch wie werden Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation und -bindung erzeugt und gesteuert? Welchen Stellenwert hat in diesem Kontext das Führungsinstrument „Mitarbeiterbefragung“ in Kliniken?

Einsatzhäufigkeit und Regelmäßigkeit

Werden Mitarbeiterbefragungen eingesetzt?



In welchen Zeitintervallen werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt?



Angaben in Prozent; Quelle: M+M Forschungsstudie zum Einsatz und Nutzen von Befragungsinstrumenten für das QM von Kliniken 2017, Prof. Dr. Armin Töpfer, Grafik: HCM

Abb. 1: Wie finden Mitarbeiterbefragungen in der Praxis statt?

Nutzen nicht voll ausgeschöpft

Laut Forschungsstudie der M+M Management + Marketing Consulting GmbH (2016), an der 73 Qualitätsmanagementverantwortliche, Krankenhaus- und Klinikleiter sowie Chefärzte teilgenommen haben, gibt es grundsätzlich eine positive Grundeinstellung gegenüber dem Thema Befragungen als Instrument des Qualitätsmanagements in Kliniken. So sehen 76 Prozent in Befragungen ein gutes Instrument, um Meinungen, Einstellungen, Wünsche und Probleme

systematisch zu ermitteln. 72 Prozent sind der Auffassung, dass Befragungen dazu beitragen, die Anforderungen und die Ansatzpunkte für wirkungsvolle Verbesserungen zu ermitteln. Auch die Aussage, dass eine Mitarbeiterbefragung wertvolle Ansätze liefert, um Stärken und Schwächen bzw. Ansatzpunkte für die Verbesserung der Ablauforganisation bzw. der internen Prozesse zu erkennen, wird überwiegend bejaht. Dass Mitarbeiterbefragungen dazu beitragen, Einsparpotenziale zu verdeutlichen, wird hingegen wesentlich kritischer gesehen: 58 Prozent der Befragten können dem nicht uneingeschränkt zustimmen.

Die insgesamt positive Grundeinstellung zu Mitarbeiterbefragungen bewirkt jedoch überraschenderweise keine hohe Durchführungsquote. Nur 56,2 Prozent aller befragten Kliniken führen Mitarbeiterbefragungen überhaupt durch und lediglich 38,5 Prozent der durchführenden Kliniken tun dies kontinuierlich alle ein bis zwei Jahre (Abb. 1). Dieses Ergebnis steht im klaren Widerspruch zum Beschluss des Gemeinsamen Bundesausschusses (G-BA) 2016 über eine Qualitätsmanagement-Richtlinie (QM-RL), die u.a. besagt, dass Mitarbeiterbefragungen als Bestandteil des Qualitätsmanagements verpflichtend anzuwenden sind. Laut Richtlinie sollten regelmäßig möglichst anonyme Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden, mit dem Zweck, Informationen aus der Mitarbeiterperspektive zu ermitteln, um hieraus Veränderungsmaßnahmen – mit dem Ziel der Weiterentwicklung – abzuleiten. Dies geht mit der ohnehin bereits wirksamen Forderung aus dem Arbeitsschutzgesetz nach einer psychischen Gefährdungsbeurteilung einher.

Die Hauptgründe, warum man allerdings auf das Instrument einer Mitarbeiterbefragung verzichtet, sind neben Zeit- und Personalproblemen eine mangelnde Akzeptanz in der Klinik und die Tatsache, dass der Wert und Nutzen einer Mitarbeiterbefragung nicht hoch eingeschätzt wird. Dies bezieht sich v.a. auf die Anforderungen an die Ausgestaltung einer Mitarbeiterbefragung, gemessen an der Bedeutung aus Befragtersicht, bezogen auf:

- die schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf Kritik bzw. Probleme der Mitarbeiter,
- die Ursachenerkennung aus Detailanalysen,
- eine ansprechende, verständliche Ergebnisaufbereitung.



Die insgesamt positive Grundeinstellung zu Mitarbeiterbefragungen bewirkt jedoch überraschenderweise keine hohe Durchführungsquote.

Dr. Steffen Silbermann

Diese Anforderungen werden nur ungenügend erfüllt. Einen weiteren Grund, warum Mitarbeiterbefragungen kaum oder sehr zögerlich umgesetzt werden, sieht Walter Bungard, Psychologieprofessor an der Universität Mannheim, in Aussagen von Verantwortlichen wie: „Wir haben schon so viele Projekte, wir brauchen nicht noch ein weiteres.“

Es gibt natürlich immer schlechte Phasen, in denen es nicht so sinnvoll ist, wenn man seine Mitarbeiter noch durch eine Befragung belastet. Zum Beispiel, wenn eine wesentliche Restrukturierungsmaßnahme stattgefunden hat und gerade das „Tal der Tränen“ durchschritten wird. Genauso wenig zielführend ist es allerdings, die Mitarbeiterbefragung nur dann durchzuführen, wenn man Zeit und Geld hat. Erst mit der regelmäßigen, kontinuierlichen Durchführung (alle zwei oder drei Jahre) sind Veränderungen erkennbar und wird der Erfolg ergriffener Maßnahmen sichtbar. Insgesamt ist festzuhalten, dass Mitarbeiterbefragungen in Healthcare-Einrichtungen eher zögerlich eingesetzt werden, obwohl viele QM-Verantwortliche Befragungen

Gesundheitsmanagement und Public Health oder Krankenhausmanagement

Beginn: 25. November 2019

Abschluss: Master of Science/Master of Business Administration

Teilnahmegebühr: EUR 11.900,-/EUR 14.900,-

Info: julia.kreuzer@donau-uni.ac.at, +43 (0)2732 893-2649

www.donau-uni.ac.at/gesundheitsmanagement

www.donau-uni.ac.at/krankenhausmanagement

OP-Management

Einstieg bis 17. Juni 2019 möglich!

Abschluss: Master of Science/Master of Business Administration

Teilnahmegebühr: EUR 11.900,-/EUR 14.900,-

Info: gerlinde.weber@donau-uni.ac.at, +43 (0)2732 893-2648

www.donau-uni.ac.at/opm

Management für Technik im Gesundheitswesen

Einstieg bis 24. Juni 2019 möglich!

Abschluss: Master of Science/Master of Business Administration

Lehrganggebühr: EUR 11.900,-/EUR 14.900,-

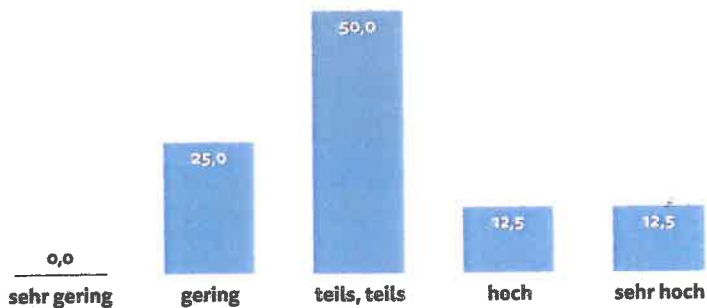
Info: gerlinde.weber@donau-uni.ac.at, +43 (0)2732 893-2648

www.donau-uni.ac.at/technikimgw

Donau-Universität Krems
Die Universität für Weiterbildung



Wie hoch ist der Nutzen der bisher in der Klinik durchgeführten Mitarbeiterbefragungen?



Angaben in Prozent; Quelle: M+M Forschungsstudie zum Einsatz und Nutzen von Befragungsinstrumenten für das QM von Kliniken 2017, Prof. Dr. Armin Töpfer, Grafik: HCM

Abb. 2: Nutzen der bisher durchgeführten Mitarbeiterbefragungen.

einen relativ hohen Stellenwert im Qualitätsmanagement (QM) bescheinigen. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Neben Akzeptanzproblemen stellen bei einer Umsetzung in Eigenregie v.a. Aspekte der Fragebogenentwicklung und Datenauswertung die Verantwortlichen vor erhebliche Zeit- und Personalprobleme.

Akzeptanz und Vorgehen

Zwar wird von vielen QM-Verantwortlichen der Nutzen von Mitarbeiterbefragungen (Abb. 2) primär im Erkennen von Stärken und Schwächen gesehen, es fehlen ihnen aber oft konkrete Erkenntnisse und Handlungshinweise zur Verbesserung des Betriebsklimas und der Leistungsbereitschaft sowie zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung.

Daher sollte bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung u.a. auf folgende Punkte geachtet werden:

- schnelle und reibungslose Durchführbarkeit der Erhebung,
- gut strukturierter, verständlicher Fragebogen,
- frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter, Führungskräfte und Sozialpartner zur Förderung der Akzeptanz,



Mitarbeiterbefragungen sind ein wichtiges Instrument gelebter Partizipation.

Dipl.-Oec. Frank Opitz

- Schaffung von Vertrauen in die Veränderungsbereitschaft der Klinikleitung sowie in den Schutz der Anonymität,
- realistische, offene und nachvollziehbare Ergebniskommunikation.

Da Mitarbeiterbefragungen immer nur die Diagnose darstellen, ist die entscheidende Frage, ob es eine Therapie in Form von Verbesserungsmaßnahmen gibt und wie diese im Hinblick auf die Mitarbeiterbeteiligung durchgeführt wird. Ein häufiges Problem beim Verbesserungsprozess ist, dass einem unbefriedigenden Ergebnis schnell vordergründig ein Lösungsansatz zugeordnet wird. Vielfach bleiben die Verbesserungen durch diese Lösungsansätze hinter den Möglichkeiten zurück, weil die tiefer liegenden Ursachen nicht erkannt und somit nicht im Verbesserungsansatz mit einbezogen werden. Ein weiteres Problem ist, dass die Verantwortung für den Verbesserungsprozess oft auf eine Organisationseinheit (z.B. Personal) oder Projektgruppe übertragen wird. Zielführender ist es, über ein geeignetes und nachhaltiges Controlling dezentrale Verantwortung zu schaffen.

Fazit

Mitarbeiterbefragungen haben nach wie vor und in Zukunft einen hohen Stellenwert im Instrumentarium des Qualitätsmanagements einer Healthcare-Einrichtung. Werden sie professionell durchgeführt, sind Mitarbeiterbefragungen unverzichtbar, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter systematisch zu erkennen, und geben Aufschluss darüber, was Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag beschäftigt und bewegt. Sie sind so wichtiges Instrument gelebter Partizipation. Sie dienen dazu, Schwachstellen in den täglichen Prozessen oder Organisationsstrukturen aufzudecken und diese mit gezielten Maßnahmen zu beheben, um Abläufe zu optimieren, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern und sie so langfristig an eine Einrichtung binden zu können.

Dr. Steffen Silbermann



Geschäftsführer der Marktforschung M+M Management + Marketing Consulting GmbH, Kassel, **Kontakt:** silbermann@m-plus-m.de

Dipl.-Oec. Frank Opitz



Berater der Marktforschung, M+M Management + Marketing Consulting GmbH, Köln, Kassel, **Kontakt:** opitz@m-plus-m.de