



©alzey - stock.adobe.com

Feedback als Steuerungsinstrument

Status Quo von Mitarbeitendenbefragungen für das Qualitätsmanagement im Gesundheitssektor

Von Frank Opitz und Dr. Steffen Silbermann

Mitarbeitendenbefragungen sind ein essenzieller Bestandteil eines modernen Personalmanagements in Kliniken und anderen Einrichtungen des Gesundheitsystems, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden systematisch zu erkennen und geben Aufschluss darüber, was Mitarbeitende in ihrem Arbeitsalltag beschäftigt und bewegt. Doch nicht immer werden diese Befragungen richtig durchgeführt.

Keywords: Marketing, Personalmanagement, Führung

Die Arbeitswelt ist im Wandel und die Ansprüche von bestehenden und potenziellen Mitarbeitenden an einen Arbeitgeber haben sich wesentlich verändert. Die Höhe des Gehaltes ist nicht mehr ausschließlich maßgebend, wenn es darum geht einen passenden Arbeitgeber zu finden. Heutige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer legen eher Wert auf Work-Life-Balance und auf Modernität. Deshalb ist es auch für Unternehmen im Gesundheitssektor wichtig, frühzeitig auf Trends und Veränderungen reagieren zu können, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und das Engagement der Belegschaft zu maximieren.

Folglich gilt es, Modernisierungsmaßnahmen einzuleiten, um zum einen die betriebsinternen Arbeitsprozesse zu optimieren und um zum anderen den Arbeitsplatz insgesamt attraktiver zu machen. Gerade die aktuellen Themen wie Digitalisierung, Employer Branding, Fachkräftemangel, neue Arbeitsformen oder die gesetzlichen Regelungen zur Umsetzung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung verdeutlichen nicht nur die höheren Herausforderungen im Gesundheitssektor, aber auch veränderte Anforderungen an Mitarbeitendenbefragungen (MABs).

Wie wird aber Zufriedenheit, Motivation und Bindung der Mitarbeitenden erzeugt und gesteuert und welchen Stellenwert hat das etablierte Instrument der „Mitarbeitendenbefragung“ in der Organisationsentwicklung? Und wird es auch kontinuierlich genutzt?

Eine deutschlandweite Studie bei Kliniken aus dem Jahr 2021, gemeinsam durchgeführt von der M+M Management + Marketing Consulting GmbH und der Spectos GmbH, kommt zu folgenden Ergebnissen: Trotz einer ins-

gesamt positiven Grundeinstellung der Befragten zu MABs und den grundsätzlichen Anforderungen an ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement sind die Durchführungsquoten von MABs relativ niedrig. Lediglich ein Drittel der Einrichtungen, die Befragungen ihrer Mitarbeitenden durchführen, nutzen dieses Instrument kontinuierlich bzw. alle ein bis zwei Jahre. Als Hauptgründe für den Verzicht auf diese Befragungen werden in erster Linie Geringschätzung von Wert und Nutzen, fehlende einfache digitale Lösungen sowie mangelnde Akzeptanz durch die Unternehmensleitung genannt.

Gerade einmal 29% der Befragten bewerten den Nutzen einer MAB als hoch oder sehr hoch und jeder Vierte sieht darin nur einen geringfügigen Wert (► Abb.). Vor allem die Anforderungen an die Ausgestaltung einer Befragung bezogen auf

- die schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf Kritik oder Probleme der Mitarbeitenden,
- die Ursachenerkennung aus Detailanalysen und

- eine schnelle Ergebnisverfügbarkeit

werden nur ungenügend aus Sicht der Befragten erfüllt.

Auch wird der Nutzen bei bisher durchgeführten Befragungen hinsichtlich der Gewinnung von internen Benchmarks und dem Erkennen von Einsparpotenzialen von der deutlichen Mehrheit der Befragten als sehr gering bewertet.

Ein weiterer Grund, warum auf das Instrument einer MAB häufig verzichtet wird, sind Zeit- und Personalprobleme. So spielt eine generelle Überlastung in den befragten Einrichtungen eine tragende Rolle, sodass MABs oft nicht kontinuierlich umgesetzt werden. Dabei wäre insbesondere eine regelmäßige Durchführung relevant, um Veränderungen frühzeitig zu erkennen und Erfolge sichtbar zu machen.

Daher sollte bei der Durchführung einer MAB insbesondere auf folgende Punkte geachtet werden:

- Schnelle und reibungslose Durchführbarkeit der Erhebung
- Gut strukturierter, verständlicher Fragebogen für eine hohe Teilnahmequote
- Frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeitenden und Sozialpartner zur Förderung der Akzeptanz der Befragung und deren Ergebnisse
- Schaffen von Vertrauen in die Veränderungsbereitschaft der Leitung sowie in den Schutz der Anonymität
- Ansprechende, leicht verständliche und zeitnahe Ergebnisaufbereitung
- Realistische, offene und nachvollziehbare Ergebniskommunikation
- Transparente Ursachenermittlung für Stärken und Schwächen als Basis für die Identifizierung von Handlungsbedarfen

Professionell durchgeführte MABs als Bestandteil eines modernen Human Resource Management (HRM) können ein geeignetes Mittel sein, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden systematisch zu erkennen, und geben Aufschluss darüber, was Mitarbeitende in ihrem Arbeitsalltag beschäftigt und bewegt. Sie legen somit die Basis für strategische Entscheidungen im Verbesserungsprozess und Vermitteln den Mitarbeitenden ein großes Interesse der Unternehmensführung an deren Wünschen und Problemen sowie eine Wertschätzung ihrer Ansichten und Erfahrungen.

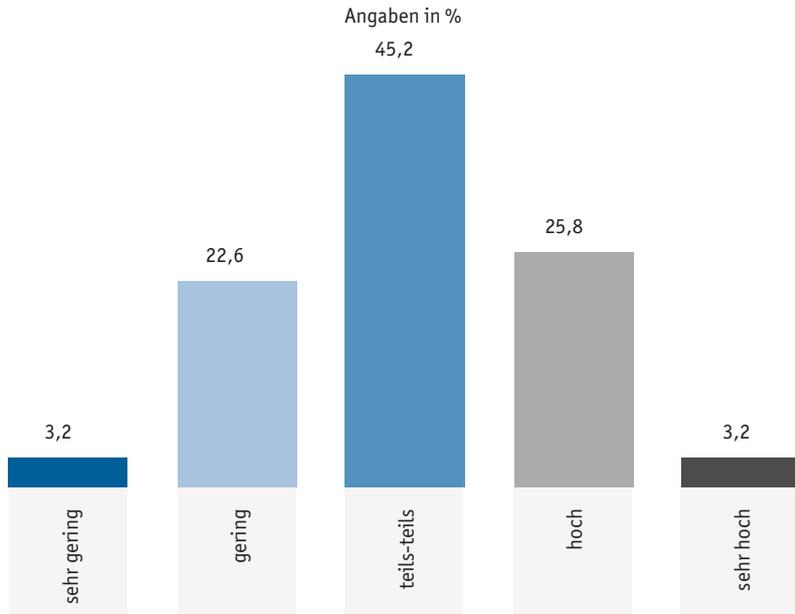


Abb.: Nutzen von Mitarbeitendenbefragungen

Mitarbeitendenfeedback als Steuerungsinstrument

Grundsätzlich sind in der Konzeption einer MAB sechs wesentliche Fragen zu klären:

1. Welche Informationen soll die Befragung liefern?
2. Wie können wir datenschutzrechtliche Bestimmungen gewährleisten und wie sichern wir Anonymität und Freiwilligkeit zu?
3. Welche Mitarbeitendengruppen müssen eingebunden werden?
4. Wie wollen wir die Mitarbeitenden befragen bzw. was wollen wir im Detail wissen?
5. Wann, wer und über welche Kanäle soll über die Befragung und die Ergebnisse informiert werden?
6. Wie wollen wir mit den Ergebnissen umgehen bzw. wie werden konkrete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und umgesetzt?

1. Ziele festlegen

Die Vielfalt der unterschiedlichen Befragungsanlässe und Informationsbedarfe zeigt: Der erste wichtige Schritt ist die Zieldefinition. Was soll mit der Befragung unter den Mitarbeitenden erreicht werden?

Mögliche Ziele der Mitarbeitendenbefragung sind ...

- differenzierte Erfassung von Erwartungen und Zufriedenheit
- Klarheit bezogen auf die Zufriedenheitstreiber und die entscheidungsrelevanten Kriterien

- aussagefähige Kennziffern für Benchmarks und für das Monitoring
- Identifizieren klarer Handlungsfelder zur gezielten Steigerung der Zufriedenheit
- solide Datengrundlage zum Überprüfen des Personalmanagements
- Erkenntnisse über spezielle Mitarbeitendenanlässe wie Offboarding, betriebliche Gesundheitsleistungen oder Regelungen zum Homeoffice

Durch koordinierte, regelmäßige MABs können Schwachstellen und deren Ursachen erkannt werden. Mit dem Ziel, Maßnahmen zur Erhöhung der Zufriedenheit, des Engagements und der Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln.

2. Datenschutz sicherstellen

Zur Wahrung der Anonymität der Mitarbeitenden sind folgende Maßnahmen zu berücksichtigen:

- Vollständige Erfüllung aller gesetzlichen Anforderungen zum Datenschutz.
- Sicherstellung, dass zu keinem Zeitpunkt interne oder externe Personen Zugriff auf die Antworten der Befragten erhalten.
- Vereinbarung, dass bei einer Zahl < 5 der antwortenden Probanden / einer Einheit keine Einzelauswertungen für organisatorische Einheiten / demografische Gruppen erfolgen, um spekulative Rückschlüsse auf Einzelpersonen zu vermeiden.

3. Einbindung der Mitarbeitenden

Zunächst muss seitens der Unternehmensleitung eine generelle Bereitschaft vorhanden sein, sich der Bewertung, ob Kritik oder Lob, zu stellen. Ebenso sollten mögliche Kritiker einer MAB durch frühzeitige Einbeziehung der einzelnen Interessenvertretungen (Führungskräfte, Betriebs- oder Personalräte, Datenschutzverantwortliche, Schwerbehindertenvertretungen, ...) in einen offenen sowie fairen Dialog eingebunden werden. Schließlich ist eine hohe Akzeptanz innerhalb der gesamten Belegschaft Voraussetzung für eine hohe Teilnehmerbereitschaft und aussagefähige Ergebnisse.

4. Gezielte Fragebogenentwicklung

Es empfiehlt sich, die Inhalte der Befragung aus den formulierten Zielen und Auswertungsanforderungen abzuleiten. Zur einfachen Vergleichbarkeit und Entwicklung von mitarbeiterorientierten Kennzahlen ist die Nutzung von überwiegend geschlossenen Fragestellungen vorteilhaft, die möglichst eine 5er-Skala (Likert-Skala) mit gleichen Abständen aufweist. Dies ermöglicht für die spätere Datenauswertung multivariate Analyseverfahren. Ergänzende offene, qualitative Fragebausteine können zusätzlich noch Raum für die weitere Konkretisierung der Bewertung geben.

5. Rechtzeitige Information und offene Kommunikation als Voraussetzung für Akzeptanz und Beteiligung

Zuletzt erfolgt die Entscheidung, über welche Kanäle die Befragung bekannt gemacht wird, welches Medium zur Datenerhebung genutzt wird und wie die Ergebnisse kommuniziert werden sollen.

Der kontinuierliche Dialog mit den Mitarbeitenden über die gesamte Projektdauer durch ein vorbereitetes unternehmensspezifisches Informations-Phasen-Konzept sorgt für Transparenz und Offenheit, um eine hohe Zustimmung zur MAB innerhalb der Belegschaft sicherzustellen.

Informationen zu den Zielen, Abläufen, Anonymitätswahrungen und Nutzen der Befragung werden hier aus Mitarbeitendensicht ausgearbeitet. Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden genauestens verstehen, was mit ihren Angaben und Daten geschieht. Ankündigungsschreiben durch die Unternehmensleitung sowie der offene

Dialog durch eine Mitarbeiterzeitung, interne Newsletter, Foren im Intranet oder Mitarbeitendenversammlungen dienen dabei dem Abbau von Misstrauen.

Im Rahmen der Kommunikation sind vor allem die Führungskräfte als Multiplikatoren relevant, da sie direkt auf Fragen und Probleme ihrer Mitarbeitenden eingehen können. Daher ist es von großer Bedeutung, die Führungskräfte frühzeitig über Ziele und Prozesse der Mitarbeitendenbefragung zu informieren.

6. Zielgerichtetes Vorgehen bei der Befragungsinterpretation und Maßnahmenableitung

Der konkrete Nutzen und die eigentliche Herausforderung einer MAB für alle Beteiligten liegt in der Ableitung und Umsetzung konkreter Verbesserungsmaßnahmen. Nur wenn Maßnahmen auf Basis einer Identifizierung von Stärken und Schwächen und einer Ursachenanalyse abgeleitet und umgesetzt werden, stiften sie wirklichen Nutzen und fördern letztendlich die Motivation und Bereitschaft, erneut an Befragungen teilzunehmen.

Dabei ergeben sich häufig Probleme im Verbesserungsprozess:

- Einzelkämpfer statt Teamarbeit – Die Auswertung/Interpretation liegt in den Händen weniger Führungskräfte / einseitige Problembetrachtung verhindert optimale Problemlösung
- Zerreden statt systematisch analysieren – Ohne klares Analyseverfahren ist die Diskussion der Ergebnisse wenig zielorientiert / es fehlt an geeigneten Analyserastern für die Problemdiskussion
- Schnellschüsse statt Ursachenanalyse – Es werden vordergründige Symptome statt tieferliegende Ursachen behandelt / statt Zusammenhänge stehen Strohfeder im Fokus
- Scheinbar einfache Lösungen statt Nachhaltigkeit – Vermeintliche Lösungsansätze werden schnell wieder verworfen / es fehlt an Vertrauen in die erarbeiteten Maßnahmen

Fazit

Professionell durchgeführte MABs sind ein essenzieller Bestandteil eines modernen HRM in Kliniken und anderen Einrichtungen des Gesundheitssystems, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden systematisch zu erkennen

und geben Aufschluss darüber, was Mitarbeitende in ihrem Arbeitsalltag beschäftigt und bewegt. 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 Mitarbeitenden zu steigern und sie so langfristig an eine Einrichtung binden zu können.

Eine MAB liefert zusätzlich auch Antworten auf Fragen wie: „Was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus? Entspricht die Unternehmenskultur den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden? Was sind mögliche Stellschrauben, die das Unternehmen noch erfolgreicher machen?“

Somit wird auch in Zukunft die Bedeutung von MABs als Instrument des Qualitätsmanagements in Unternehmen des Gesundheitssektors noch weiter ansteigen, da Mitarbeitende als interne Experten des Unternehmens „preiswert“ hilfreiche Informationen durch ihr Wissen und ihre Erfahrung für den Verbesserungsprozess geben können und deren Motivation und Engagement den Erfolg einer Unternehmung wesentlich prägt. ■



Dipl. Oec. Frank Opitz
Leiter der Marktforschung, M+M
Management + Marketing Consulting GmbH
Kassel

Dr. Steffen Silbermann
Geschäftsführer, M+M
Management + Marketing Consulting GmbH
Kassel