

Mitarbeiterbefragung

Die Chance, Wissen zu nutzen

D. Kriz, R. Nübling, A. Steffanowski und J. Schmidt (2008)

Hintergrund

Mitarbeiter stellen eine zentrale Ressource in Dienstleistungsunternehmen dar und sind folglich eine der wichtigsten Grundlagen für den langfristigen Erfolg. Die Zufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters mit seinen Arbeitsbedingungen und seine Identifikation mit dem Unternehmen stehen dabei neben der Qualifikation in engem Zusammenhang mit der individuellen Leistungsbereitschaft und den Arbeitsergebnissen. Das Unternehmen kann hierauf insbesondere durch Art und Umfang seiner Mitarbeiterorientierung, durch die Mitarbeiterführung und die Schaffung einer entsprechenden Unternehmenskultur entscheidenden Einfluss nehmen. Im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements spielt die Mitarbeiterorientierung eine entscheidende Schlüsselrolle (vgl. Abb. 1).

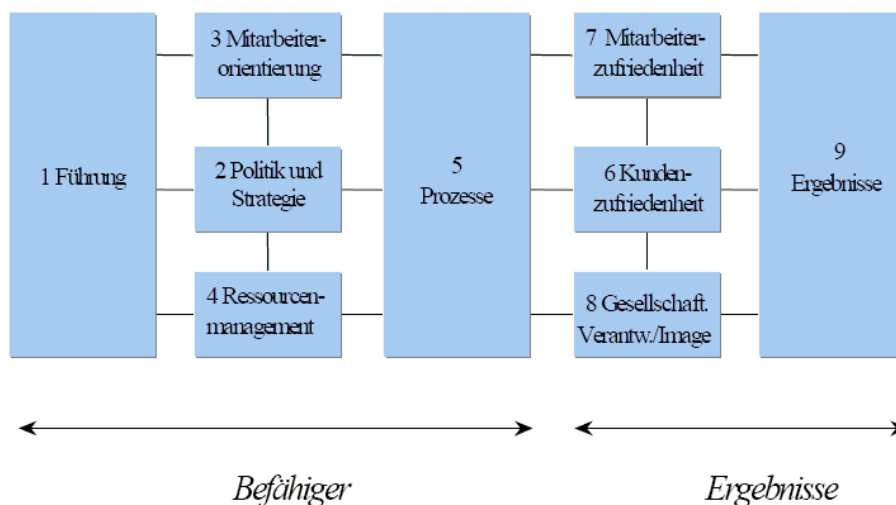


Abb. 1: Mitarbeiter im EFQM-Modell

Eine strukturierte, professionell konstruierte und durchgeführte Mitarbeiterbefragung liefert in diesem Kontext wichtige Informationen und Daten u.a. über die sogenannten weichen Faktoren ('soft skills') eines Unternehmens oder einer Einrichtung. Diese Kenngrößen ergänzen die harten Parameter der klassischen Betriebswirtschaft und können auch als eine Grundlage für den Auf-/Ausbau eines umfassenden Management-Informationssystems gesehen werden. Darüber hinaus drückt die Unternehmensführung dadurch ihre explizite Wertschätzung der Meinungen aller Mitarbeiter aus, was in aller Regel indirekt auch positive Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis hat.

Ziele

Ziele und Nutzen einer Mitarbeiterbefragung können sehr vielfältig sein. An erster Stelle zu nennen ist die Funktion einer Informationsquelle, die Hinweise auf Stärken und Schwächen in der internen Organisation und Kommunikation liefert und diese für die interne Organisationsentwicklung nutzbar macht (Asche-Matthey et al. 2001). Die sich ergebende Möglichkeit zur Partizipation an entsprechenden Entwicklungsprozessen erhöht die persönliche Zufriedenheit und Motivation und führt so langfristig zu einer festen Bindung gerade qualifizierter Mitarbeiter. Zufriedene Mitarbeiter schaffen ein angenehmes Arbeitsklima, was sich wiederum positiv auf die Bewertung der Rehabilitation durch die Patienten auswirkt (bspw. Koop et al., 2004). Mittelfristig ist durch wiederholt positive Bewertungen von Mitarbeitern und Kunden mit beträchtlichen Vorteilen für ein überzeugendes Unternehmensimage zu rechnen. Tabelle 1 zeigt die wichtigsten Ziele bzw. Nutzenaspekte in einer Übersicht.

Tab.1: Ziele/Nutzen einer Mitarbeiterbefragung für Unternehmen/Klinik und Mitarbeiter

Unternehmen/Klinik	Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhung von Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation und daraus resultierende Verbesserung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter sowie Erhöhung der Patientenzufriedenheit - Positives Image über Veröffentlichung der Ergebnisse - Erhöhung der Attraktivität der Klinik für neue Mitarbeiter und Patienten - Bindung qualifizierter Mitarbeiter, Verringerung von Fluktuation - Inputfunktion für das interne Qualitätsmanagements durch Nutzbarmachung des Mitarbeiterwissens 	<ul style="list-style-type: none"> - Erkennen und Vermindern von Belastungen durch ineffiziente Abläufe, etc. - Persönliche Weiterentwicklung durch kritische Reflektion des eigenen Verhaltens - Chance, evtl. vorhandenen Leidensdruck abzubauen - Steigerung von Selbstwertgefühl und Identifikation mit dem Unternehmen - Stärkung des Selbstbewusstseins bei steigenden externen Qualitätsüberprüfungen und -anforderungen. - Förderung von Gruppenprozessen und Teamentwicklung

In Ergänzung hierzu können spezifische Zielsetzungen des Auftraggebers stehen, so beispielsweise eine Vergleichbarkeit der Erhebung mit früheren Befragungen, oder mit Ergebnisse von anderen Kliniken, Trägern oder Studien.

Risiken einer Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragungen fordern dazu auf, das tägliche Miteinander zu reflektieren und gegebenenfalls auch zu kritisieren. Ein solcher Prozess kann kontraproduktive Auswirkungen haben. Die Angst der Mitarbeiter und auch der Leitungskräfte, vor Sanktionen wie bspw. der 'Suche nach einem Schuldigen' bei vorhandenen bzw. von den Mitarbeitern thematisierten Schwachstellen, kann zu Widerständen und deutlichen Erschwernissen in der weiteren Zusammenarbeit führen.

Auch erweist sich die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen ohne Konzept über den späteren Umgang mit den Befragungsergebnissen bzw. über deren Nutzung oftmals als kritisch. Unterbleibt die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse, z.B. infolge ‚unerwartet unangenehmer Ergebnisse‘, so ist es sehr wahrscheinlich, dass die Mitarbeiter sich nicht ernst genommen, vorgeführt und u.U. ausgehorcht fühlen. In diesen Fällen ist mit einem bedeutenden Schaden für die Mitarbeitermotivation, Arbeitszufriedenheit, Betriebsidentifikation und spürbaren negativen Folgen für das Betriebsklima zu rechnen. Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung bedarf eines gemeinsamen Grundverständnisses über einen konstruktiven Umgang mit möglicher Kritik, auf das sich alle Beteiligten möglichst im Vorfeld der Befragung verständigen sollten.

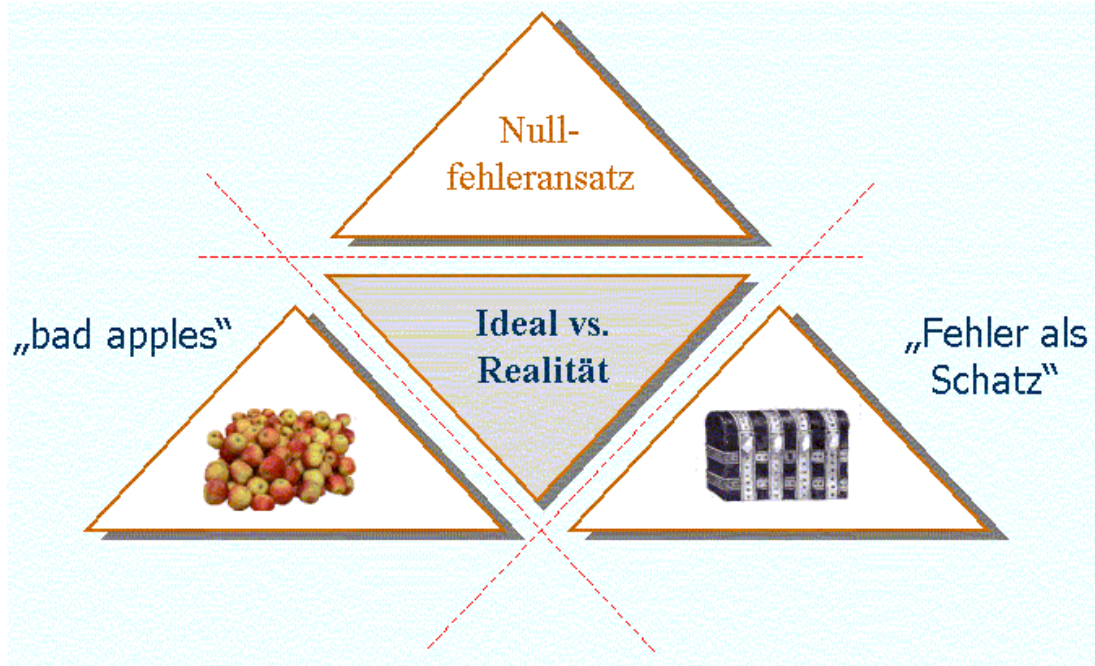


Abb. 2: Ideal vs. Realität im Umgang mit Befragungsergebnissen

Für einen konstruktiven Umgang mit Befragungsergebnissen können die in Abb. 2 symbolisierten Pole hilfreich sein. Ziel des Qualitätsmanagement ist der so genannten Null-Fehler-Ansatz, d.h. das Bemühen einer Organisation, möglichst wenige Fehler zu begehen und damit möglichst optimal zu 'funktionieren'. Da dies in der Realität nie der Fall sein wird, ist der Umgang mit 'Fehlern' ausgesprochen wichtig. Die hier skizzierten Pole sind dabei die Philosophie der 'Bad Apples' und die des 'Fehler als Schatz'. Während nach dem 'Bad Appels'-Vorgehen die schlechten Äpfel einfach aussortiert werden (was bei Äpfeln sicher eine erfolgreiche Maßnahme darstellt), werden nach der 'Fehler als Schatz' - Philosophie Fehler oder Probleme als etwas Wertvolles betrachtet, das man 'heben' muss, um letztlich zu Verbesserungen zu gelangen. Da 'Bad Appels' immer mit Sanktionen und Angst verbunden ist, führt diese Strategie meist dazu, dass Fehler oder Qualitätsprobleme nicht transparent gemacht und vertuscht werden und so oft über Jahre nicht erkannt werden können.

Erfolgsfaktoren

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung der Mitarbeiterbefragung ist deshalb v.a. die Unterstützung der gesamten Klinikleitung. Die Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass ihr eigenes Verhalten im Sinne einer Leit- bzw. Vorbildfunktion interpretiert wird. Da insbesondere 'kritische' Ergebnisse Verbesserungspotenziale beinhalten, ist die Gewährleistung von Freiwilligkeit und Anonymität sowie die Zusicherung von Transparenz

bei Durchführung und Ergebnismeldung notwendig. Gerade geäußerte Kritik zeugt oft von einer hohen Motivation und Engagement der Mitarbeiter und einer hohen Identifikation mit der Einrichtung, in der sie arbeiten. D.h. letztlich müssen alle Mitarbeitern ein hohes Vertrauen darin haben, dass mit ihren Bewertungen konstruktiv umgegangen wird. (vgl. Abb. 3)

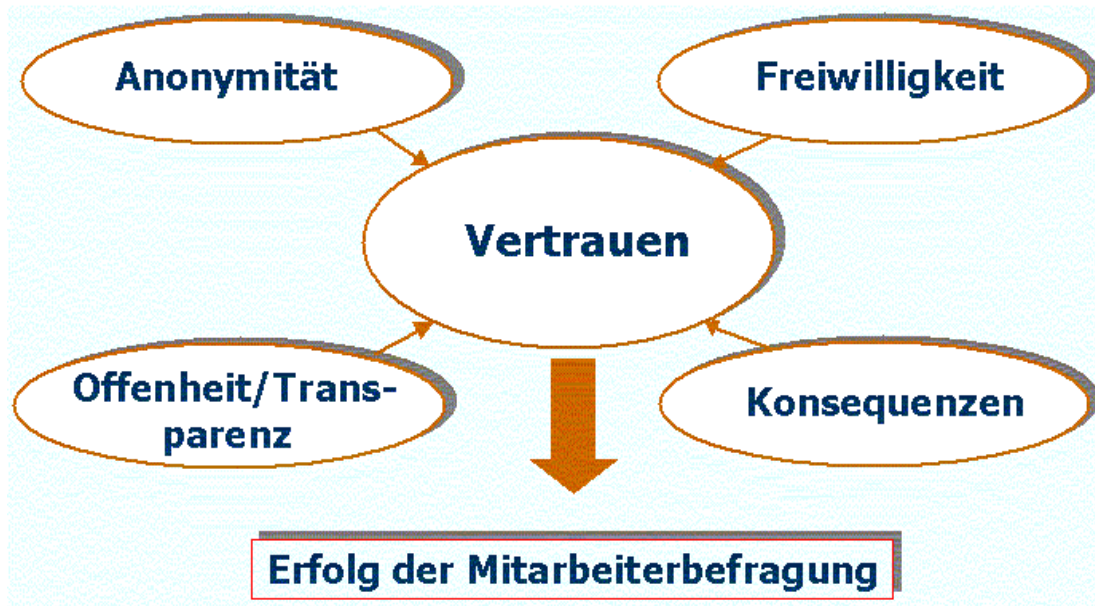


Abb. 3: Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterbefragung

Methodik

Auf Grundlage aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse (Asche-Matthey et al., 2001; Farin et al., 2002; Koop et al., 2004; Borg, 2000; Bungard & Jöns, 1997) wurde ein Fragebogen entwickelt, der die wichtigsten Kenngrößen von Mitarbeiterbefragungen beinhaltet. Empirisch überprüft wurde der Fragebogen in Rehabilitationskliniken unterschiedlicher Indikationsbereiche. Der Fragebogen wird an alle Mitarbeiter ausgeteilt. Die unterstützende Haltung von Klinikträger und Klinikleitung, sowie die unbedingte Wahrung der Anonymität ist uns hierbei ein großes Anliegen. Zudem ist es möglich, eigene klinik-/trägerspezifische Fragestellungen (bspw. aus vorangegangenen Befragungen) zu integrieren. Mögliche Kodierungsunterschiede können ggf. durch geeignete methodische Operationen bei der Auswertung ausgeglichen werden. Auch für Fragebögen typische unterschiedliche Polungen, d.h. abweichende inhaltlichen Bewertungsrichtungen der Einzelfragen, können für eine zusammenfassende Darstellung vereinheitlicht werden. Hierfür werden alle Einzelfragen so umgepolt, dass positive Bewertungen niedrigere Kennwerte erreichen, negative hingegen höhere.

In der paper-and-pencil-Version werden die ausgefüllten Bögen über Scanner oder ein Datenbankprogrammsystem in eine Datenbank eingelesen. Grundsätzlich ist auch eine Online-Dateneingabe im Internet durch die Mitarbeiter möglich, allerdings sollte hierbei die unbeobachtete Zugangsmöglichkeit zum Internet jedes einzelnen Mitarbeiters gewährleistet sein. Zur Auswertung und Berichterstellung wurde eine spezielle Software entwickelt, die Ergebnisberichte in HTML- und PDF-Form erstellt. Hierdurch ist eine zeitnahe elektronische Datenverarbeitung und Rückmeldung der Ergebnisse an die Adressaten gewährleistet. Eine Ergebnispräsentation für alle Mitarbeiter mit Diskussionsleitung wird von uns bei Bedarf optional angeboten.

Skalenbeschreibung

Die Skala **Allgemeine Arbeitszufriedenheit** erfasst unterschiedliche Aspekte der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit. Eingeschätzt wird die Zufriedenheit mit der Arbeit allgemein, mit der Beziehung zu Kollegen, mit der Führung, mit unterschiedlichen Aspekten der Organisation der Arbeit, mit der Selbständigkeit am Arbeitsplatz mit Arbeitszeitregelung und Bezahlung, mit Aufstiegs-, Entwicklungs-, Fortbildungsmöglichkeiten, mit Freizeit und Urlaubsregelung sowie mit der Klinikleitung. Die Arbeitszufriedenheit ist eine der wichtigsten Triebfedern u.a. für eine gute und effektive Leistungserbringung. Niedrige Werte (zwischen 1,0 und etwa 2,5) zeugen (polungsbedingt) von einer hohen Arbeitszufriedenheit.

Die Skala **Betriebsklima** fragt nach Spannungen unter Kollegen, nach Hilfsbereitschaft und Vertrauen sowie nach Offenheit und Erfahrungsaustausch unter Mitarbeitern. Ein Wert zwischen 1,0 und etwa 2,5 spricht für ein gutes/kollegiales Betriebsklima unter den Befragten.

Die Skalen **Interne Organisation und Kommunikation** bilden die Qualität interner Organisations- und Kommunikationsprozesse ab. Gefragt wird zum einen nach der Klarheit von Zuständigkeiten, nach der Effektivität des Informationsaustausches sowie nach der Qualität interner Arbeitsprozesse. Weitere Fragen behandeln die Einbeziehung von Mitarbeitern in Planungs- und Entscheidungsprozesse. Niedrige Werte sprechen für eine gute und effektive interne Organisation sowie für das Funktionieren der internen Kommunikation.

Die Skala **Führung** erfasst verschiedene Aspekte des Führungsverhalten des unmittelbaren Vorgesetzten, die zusammenfassend als adäquater Führungsstil aufgefasst werden können: Anerkennung bei guten Leistungen, adäquate Arbeitseinteilung, Ermöglichung von Mitarbeiterpartizipation, Kommunikation über Ziele der Arbeit, adäquater Umgang mit Kritik, an und von Mitarbeitern, Abwesenheit von Fehlverhalten. Niedrige Werte (< 2,5) sprechen für einen guten Führungsstil des jeweiligen Vorgesetzten.

Die Skala **Arbeitsbelastung** erfasst die subjektive Belastung der Mitarbeiter hinsichtlich Verantwortung, körperlicher Belastung, durch ggf. fehlender gesellschaftlicher Anerkennung, durch Konfrontation mit Erkrankung/persönlichen Schicksalen, durch mangelnde Zeit oder dadurch, nach der Arbeit nicht abschalten zu können. Eine hohe Arbeitsbelastung kann zu Krankheit und Arbeitsunzufriedenheit und letztlich zu hohen Fehlzeiten und innerer Kündigung führen. Eine hohen Belastung ist repräsentiert durch hohe Werte (>3,5).

Mit der Skala **Gesundheitszustand** wird die Beschwerdeshäufigkeit in einem bestimmten Zeitraum bezogen auf wesentlich körperlich und psychische Symptombereiche gemessen. Hohe Werte deuten dabei auf häufige Beschwerden hin.

Über die Skala **Arbeitszeitorganisation** werden spezielle, die Arbeitszeit betreffende Organisationsprozesse erfasst. Beurteilt werden Einschränkungen des Arbeitsflusses durch häufige Unterbrechungen, die Möglichkeit der Vermeidung von Überstunden durch bessere Planung oder Aspekte der Dienstplangestaltung. Niedrige Werte (<2,5) sprechen für eine gute Arbeitszeitorganisation in der Klinik.

Mit der **Skala Zukunftsorientierung** schließlich werden Punkte zusammengefasst, die sich damit befassen, ob die Einrichtung vorausschauend plant und offen ist im Rahmen von Weiterentwicklungen notwendigen Neu- und/oder Umgestaltungen. Konkret wird erfragt, ob sich der Mitarbeiter selbst gegenüber Neuerungen aufgeschlossen beschreibt, ob für die Aufgabenerfüllung nötige rechtzeitige Schulungen durchgeführt werden, ob die Führung frühzeitig auf absehbare Entwicklungen reagiert, ob etwaige Probleme frühzeitig erkannt d ob Zeit für deren Analyse und Lösung zur Verfügung steht. Niedrige Werte stehen dabei für eine angemessene Zukunftsorientierung aus Mitarbeitersicht.

Ergebnisrückmeldung

Die Berichterstellung und Rückmeldung an Einrichtungen und Träger orientiert sich an den Kapitelüberschriften des Fragebogens. Zu jedem Themenbereich werden jeweils durchschnittliche Ergebnisse (Balkendiagramme der Mittelwerte), sowie prozentuale Kennwerte der beiden (inhaltlich) positivsten Antwortkategorien berichtet. Dies erfolgt in zwei unabhängigen Tabellen, die durch farbliche Gestaltung, bzw. die Verwendung von intuitiv leicht lesbaren optischen Markern für auffällige Bewertungen („Smileys“), eine hervorragende Kombination von Ausführlichkeit der Information und Alltagstauglichkeit erzielen. Die Farbabstufungen orientieren sich an den Ampelfarben, d.h. grün steht für eine inhaltlich positive Bewertung, rot demgegenüber für eine schlechte Bewertung. Die Beschriftungen der Einzelitems werden in den Tabellen aus Platzgründen weitgehend gekürzt wiedergegeben. Die jeweils erste Abbildung des jeweiligen Themenbereichs (Skala) veranschaulicht graphisch den Mittelwert der jeweiligen Klinik bzgl. aller Einzelitems, sowie eines gemittelten 'Skalenwertes'. Als Beispiel im folgenden ein Auszug aus dem Themenbereich 'Arbeitszufriedenheit' (Abbildung 4).

Beurteilungsaspekt	Aktuelle Bewertung						Vergleich	Mges	
	1	2	3	4	5	M			
1_1* Arbeit allgemein							2.23	— 0.02	2.21
1_2* Beziehung zu Ihren Kollegen/-innen							1.87	◀ 0.11	1.98
1_3* Führung durch Ihre/n unmittelbare/n Vorgesetzte/n							2.34	◀ 0.26	2.60
1_4* Organisation Ihres Arbeitsbereichs							2.65	— 0.01	2.64
1_5* Information über Dinge, die für Arbeit wichtig sind							2.63	◀ 0.17	2.80
1_6* Selbständigkeit/Entscheidungsfreiheit am Arbeitsplatz							2.07	— 0.02	2.09
1_7* jetzige Arbeitszeitregelung							2.36	▶ 0.24	2.12
1_8* Bezahlung							3.08	◀ 0.10	3.18
1_9* Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten							2.87	◀ 0.26	3.13

Abb. 4: Auszug aus der Balkendiagrammrückmeldung der Skala ‚Arbeitszufriedenheit‘ (fiktive Daten)

Im weiteren werden die klinikspezifischen Mittelwerte dem jeweiligen Gesamtmittelwert über alle vier beteiligten Kliniken gegenübergestellt. Zur visuellen Vereinfachungen dieses Vergleich werden ebenfalls farblich abgestimmte 'größer'- bzw. 'kleiner'-Zeichen verwandt (siehe nächste Abbildung).

Aktuelle Bewertung	Vergleich
	deutlich besser (ab 0,25 Notenpunkte)
	etwas besser (ab 0,10 Notenpunkte)
	kaum verschieden
	etwas schlechter (ab 0,10 Notenpunkte)
	deutlich schlechter (ab 0,25 Notenpunkte)
positive Bewertung gute Bewertung kritische Bewertung	

Abb. 5: Legende der Farbskalierung sowie der Vergleichsmarker

Ein dunkelgrünes 'kleiner'-Zeichen bedeutet folglich, dass der Mittelwert der jeweiligen Klinik um mindestens 0,25 Punkte besser abschneidet als der Gesamtdurchschnitt.

Als weitere Abbildung wird zu jedem Inhaltsbereich des Fragebogens eine Tabelle erstellt, die Auskunft über den prozentualen Anteil der beiden jeweils positivsten Antwortkategorien gibt. Abbildung 6 zeigt die Anzahl der Mitarbeiter der Klinik (N), die dieses Item beantwortet haben, die %-Werte der beiden (inhaltlich) positiven Beurteilungsalternativen, die zusammengefassten %-Werte diese beiden Alternativen, eine farbliche Bewertung mit Smilies sowie den Vergleich mit der %-Summe aller Kliniken. Auf die Bildung eines Gesamtwertes über alle Items wurde hier verzichtet.

Frage	Inhalt	N valid	Positive Beurteilungen				Summe ges
			++	+	Summe		
			(1)	(2)	(1)+(2)	B	
1_1*	Arbeit allgemein	95	6.3%	63.2%	69.5%	😊	73.2%
1_2*	Beziehung zu Ihren Kollegen/-innen	95	20.0%	56.8%	76.8%	😄	82.4%
1_3*	Führung durch Ihre/n unmittelbare/n Vorgesetzte/n	94	7.4%	38.3%	45.7%	😞	55.2%
1_4*	Organisation Ihres Arbeitsbereichs	94	2.1%	42.6%	44.7%	😞	49.1%
1_5*	Information über Dinge, die für Arbeit wichtig sind	94	1.1%	44.7%	45.7%	😞	50.0%
1_6*	Selbständigkeit/Entscheidungsfreiheit am Arbeitsplatz	94	18.1%	50.0%	68.1%	😊	71.8%
1_7*	jetzige Arbeitszeitregelung	95	22.1%	47.4%	69.5%	😊	67.7%
1_8*	Bezahlung	94	2.1%	20.2%	22.3%	😡	31.3%
1_9*	Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten	90	2.2%	23.3%	25.6%	😡	30.4%

Bewertung:

> 90%
 70-89%
 50-69%
 30-49%
 < 30% positive Beurteilungen

Abb. 6: Auszug aus der Prozentrückmeldung der Skala ‚Arbeitszufriedenheit‘ (fiktive Daten)

Die Fragen mit freiem Antwortformat (insbesondere Lob, Kritik, Anregungen) wurden in inhaltsgleiche Gruppen sortiert und möglichst neutral benannt. Es werden Angaben zur absoluten Anzahl (N) der jeweiligen Klinik im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt dargestellt. Um die Beteiligungsverweigerung möglichst gering zu halten, wurden demografische Variablen, die einen Rückschluss auf einen einzelnen Mitarbeiter ggf. möglich erscheinen lassen, auf ein Minimum beschränkt.

Kosten

Die Kosten für eine einmalige Befragung sind abhängig von der Anzahl der beteiligten Kliniken, der Mitarbeiterzahl, sowie der tatsächlichen Teilnahme. Zusätzlich ist der Aufwand der Integration spezifischer Wünsche in den Fragebogen und die Auswertung von entscheidender Bedeutung. Für eine Klinikträger mit ca. fünf Kliniken und 500 Mitarbeitern muss bei Verwendung der Standard-Version mit Kosten von etwa 10.000 bis 12.000,- Euro zzgl. MwSt. gerechnet werden.

Literatur

- Asche-Matthey et al. (2001). Qualitätssicherung: Ein Mittel zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, *Wirtschaftspsychologie*: 206-212
- Borg, I. (2000). Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung - Theorien, Tools und Praxiserfahrungen. Hogrefe-Verlag
- Bungard, W., Jöns, I. (1997). Mitarbeiterbefragung - Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Beltz Psychologie Verlagsunion
- Farin et al. (2002). Mitarbeiterzufriedenheit in Rehabilitationskliniken: Entwicklung des Mizu-Reha-Fragebogens und Anwendung in der Qualitätssicherung, *Rehabilitation*, 41:258-267
- Gäng, K., Nübling, R. & Schrempp, C. (2003). Mitarbeiterbefragung - Pilotprojekt 2002/200303. Konzept . Unveröff. Bericht, eqs.-Institut Karlsruhe.
- Koop, B. et al. (2004). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im Krankenhaus, *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 27-30
- Nübling, R., Gäng, K., Kress, G., Kriz, D., Schrempp, C., Steffanowski, A. (2003). Mitarbeiterbefragung - Pilotprojekt 2002/2003. Befragung in 5 Altenpflegeeinrichtungen. Einrichtungsübergreifender Ergebnisbericht. Unveröff. Bericht, eqs.-Institut Karlsruhe.

Kontakt:

GfQG

Gesellschaft für Qualität im Gesundheitswesen GbR

Erfurter Straße 5a, 76139 Karlsruhe
Tel. 0721 – 3528686

Dipl.-Psych. Dr. Rüdiger Nübling
Tel. 0170 – 476 30 86, Email: nuebling@gfqq.de

Dipl.-Psych. Dr. Jürgen Schmidt
Tel. 0172 – 718 42 99, Email: schmidt@gfqq.de

Dipl.-Psych. Andrés Steffanowski
Tel. 0151 – 524 551 00, Email: steffanowski@gfqq.de

Dipl.-Psych. David Kriz
Tel. 0174 – 700 77 80, Email: kriz@gfqq.de

www.GfQG.de