

Begeistert oder bereits innerlich gekündigt?

Bedeutung von Qualitätsmanagement in deutschen Krankenhäusern

Dieser Artikel wurde
Ihnen überreicht
durch



Wir wollen diesen Beitrag damit starten, zu klären, welchen Stellenwert das Qualitätsmanagement (QM) in deutschen Krankenhäusern einnimmt. Eine vom Lehrstuhl für Dienstleistungsmarketing der Universität Eichstätt/ Ingolstadt und Sophus durchgeführte Studie gibt darauf interessante Antworten. Die 107 teilnehmenden Krankenhäuser bemessen derzeit dem QM für den Erfolg ihres Krankenhauses eine hohe Bedeutung bei (4,06 auf einer Skala von 1 sehr geringe Bedeutung bis 5 sehr hohe Bedeutung). Ein weiterer Indikator dafür ist, dass fast 70% der befragten Krankenhäuser einen eigenen Qualitätsbeauftragten besitzen.

Ein mögliches Managementsystem zum QM ist das EFQM (European Foundation for Quality Management). Das EFQM-Modell ist in den vergangenen Jahren zu einem weitgehend anerkannten Instrument der Unternehmensbewertung und Unternehmensausrichtung geworden. In der durchgeführten Befragung gaben die 107 Krankenhäuser zwar an, dass sie der Orientierung an umfassenden Qualitätsmodellen, wie dem EFQM-Modell, eine hohe Bedeutung für den Erfolg beimessen (3,49 auf einer Skala von 1 sehr geringe Bedeutung bis 5 sehr hohe Bedeutung), aber diese Orientierung derzeit nicht umgesetzt wird (2,76 auf einer Skala von 1 wird nicht eingesetzt bis 5 wird intensiv eingesetzt). Das Grundprinzip des EFQM-Modells ist, durch Einbindung aller Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess bessere Ergebnisse zu erzielen. EFQM basiert damit auf dem Gedanken der periodischen Selbstbewertung, um Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln. Ein bedeutendes Mittel der Selbstbewertung ist dabei die Mitarbeiterbefragung.

Die Autoren:



Dr. Katrin Priemuth

Dr. Tom Hinzdorf

Mitarbeiterbefragungen – eine Status Quo Betrachtung

Die Bedeutung von Mitarbeiterbefragungen für den Erfolg ihres Krankenhauses schätzen die 107 befragten Krankenhäuser als wichtig ein (4,16 auf einer Skala von 1 sehr unwichtig bis 5 sehr wichtig). Jedoch werden diese nur eher unregelmäßig eingesetzt (41,8% der Befragten) oder zu 17,3% überhaupt nicht. Dabei wäre es empfehlenswert, derartige Befragungen regelmäßig einzusetzen, um die internen Prozesse in Krankenhäusern beurteilen und verbessern sowie um anschließend die nach Befragungen eingeführten Maßnahmen evaluieren zu können → Erfolgsmonitoring. In diesem Zusammenhang gaben über 60% der Krankenhäuser an, dass, wenn sie Mitarbeiterbefragungen einsetzen, diese intern durchführen. Das hat vermutlich Kostenvorteile, wird oft aber auch von der Vorstellung genährt, man müsse nur irgendwie einen Fragebogen erstellen und diesen dann an die Mitarbeiter verteilen. Erfahrene Anwender wissen zumindest, dass die Entwicklung eines Befragungsinstrumentes fundierte wissenschaftliche und arbeitspsychologische Kenntnisse erfordert (Borg, 2000). Des Weiteren zeichnet sich ein externer Berater durch Unabhängigkeit, Erfahrung aus derselben oder anderen Branchen aus und ihm wird in höherem Maße die Zusage der Anonymität der Befragung geglaubt. Das erhöht aus Erfahrung signifikant die Akzeptanz und damit den Rücklauf der Bögen.

Commitment als zentrale Größe bei Mitarbeiterbefragungen

Seit geraumer Zeit wird die „Zufriedenheit“ als klassische Größe zur Beurteilung von Mitarbeitermotivation von einer neuen Theorie – dem Commitment – abgelöst (vgl. Hofmeyr, 2003). Hintergrund ist insbesondere, dass Zufriedenheit die Mitarbeitermotivation und -leistung nicht hinreichend erklärt. Dem Stand

der Wissenschaft folgend wurde daher in den letzten Monaten ein Instrument für Mitarbeiterbefragungen entwickelt, das **Commitment** als Kern für die Beurteilung, Verbesserung und Prognose von Mitarbeiterleistung und -motivation benutzt. Commitment wird von Hofmeyr (2003) als die tiefe Überzeugung und persönliche Identifikation mit einem Arbeitgeber definiert. Es drückt damit eine emotionale Bindung des Mitarbeiters mit dem Unternehmen aus, die über die reine Zufriedenheit hinausgeht und zu einem hohen Ausmaß die Leistung von Mitarbeitern erklärt.

In dem nachfolgend beschriebenen Befragungsinstrument wurden Indikatoren verwendet, die unter dem Begriff Commitment zusammengefasst werden können. Commitment kann nach den Ergebnissen verschiedener empirischer Studien durch die Bewertung von Größen wie Team, Führung, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Prozessorganisation, Personalentwicklung, Entlohnung, Lebenssituation, Demografie, Involvement mit dem Arbeitgeber und der Attraktivität von alternativen Berufs- und Arbeitgebermöglichkeiten gemessen werden. Diese Größen dienen als Auswertungskriterien, die mit Hilfe kombinierter statistischer Verfahren die befragten Mitarbeiter- in der Regel - in vier unterschiedliche Commitment-Segmente unterteilt. Als Ergebnis entsteht eine Differenzierung der Mitarbeiter eines Unternehmens in (a) **begeisterte**, (b) **zufriedene**, (c) **innerlich bereits gekündigt** und (d) **steht kurz vor Arbeitgeberwechsel** (vgl. Abb. 1). In diesem Zusammenhang beantwortet Commitment folgende Fragen innerhalb von Mitarbeiterbefragungen:

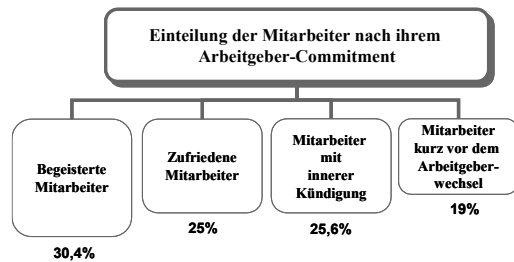
- Welcher Anteil meiner Mitarbeiter fühlt sich wohl und arbeitet mit Begeisterung im Unternehmen (→ Grad der Mitarbeiterbindung)?
- Welcher Anteil meiner Mitarbeiter ist hoch motiviert und erbringt eine erwartete Leistung?

- Was kann ich als Arbeitgeber tun, um meine Mitarbeiter zu „begeistern“ (→ globale Steuerungsgröße für das gesamte Qualitätsmanagement im Mitarbeiterbereich)?
- Welche Fluktuation und motivationsbedingte Fehlzeiten habe ich als Arbeitgeber zu erwarten?

Mitarbeiterbefragungen auf Basis commitmentbezogener Fragen wurden bereits in verschiedenen Branchen eingesetzt und haben sich erfolgreich bewährt. Die commitmentbasierten Fragen werden dabei von Sophus mit der bewährten indirekten Fragetechnik (vgl. Bortz, 1995) kombiniert. Die Charakteristika des krankenhausspezifischen Instrumentes von Sophus sind folgende:

- Verwendung einer indirekten Befragungsmethode zur Sicherstellung valider Aussagen
- Die Befragung besteht aus einer Vielzahl erfragter Arbeits-Situationen, die wissenschaftlich abgesichert für das Commitment der Mitarbeiter in Krankenhäusern verantwortlich sind.
- Dieser Grundstock wird an das jeweilige Krankenhaus angepasst und ausgebaut.
- Die Situationen werden von den Befragten nach der Ausprägung ihres Auftretens eingeschätzt.
- Die Situationen werden sieben übergreifenden Themenbereichen zugeordnet: Teamqualität, Führungskompetenz, Tätigkeit, Prozessorganisation, Entlohnungssystem, Arbeitsbedingungen.
- Es wird statistisch die Reihenfolge der Themenbereiche nach ihrer Bedeutung für das Commitment der Mitarbeiter des jeweiligen Krankenhauses ermittelt.
- Als globale Steuerungsgröße erfolgt eine Einteilung der Mitarbeiter nach ihrem Arbeitgeber-Commitment (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1:
Grad an Arbeitgeber-Commitment bei den befragten Mitarbeitern (illustrativ)



Die Abbildung 1 zeigt an einem illustrativen Beispiel die Einteilung der Mitarbeiter eines Krankenhauses nach ihrem Commitment. Demnach hat das Krankenhaus über die Hälfte Mitarbeiter, die zufrieden, loyal und motiviert sind. Im Gegensatz dazu hat das Krankenhaus jedoch auch über 40% an Mitarbeitern, die über eine mangelnde Motivation und damit über eine geringe Mitarbeiterleistung verfügen. Weiterhin ist davon auszugehen, dass diese Mitarbeiter zu einem hohen Anteil motivationsbedingte Fehltag erzeugen bzw. sogar kurzfristig den Arbeitgeber wechseln werden.

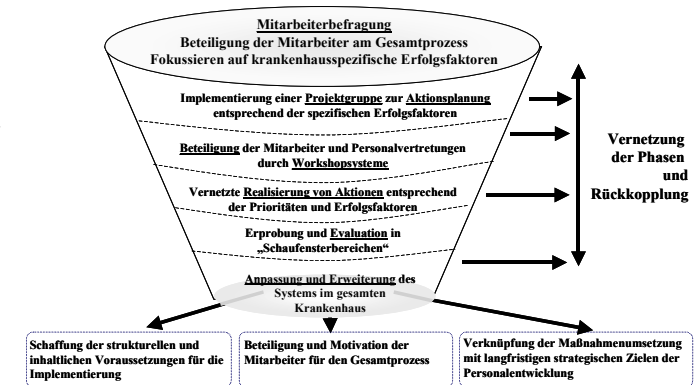
Steigerung des „Commitments“ durch Folgeprozesse

Mitarbeiterbefragungen sollten nicht damit beendet sein, dass eine Auswertung der Ergebnisse erfolgt ist. Vielmehr folgt auf die Umfrage und die Erstellung von Standardberichten und Benchmarks ein komplexer Ablauf von Folgeprozessen, in denen sich verschiedene Gruppen systematisch mit den Ergebnissen beschäftigen (Borg, 2000).

Erfolgsbestimmend ist die Sicherung der Mitarbeiterakzeptanz als Umsetzungsvoraussetzung. Entsprechend arbeitet Sophus mit Arbeitsgrundsätzen, wie die generelle Transparenz der Ziele und Prozesse, die Einbeziehung der Mitarbeiter, Begleitung bei der Eigenentwicklung des Prozesses statt fertiger

Lösungsvorschläge sowie die Vernetzung von Zielen und Maßnahmen. So können mit der Auswertung des Befragungsinstrumentes anhand der Ausprägung der Situationen und ihrer Bedeutung für das Arbeitgeber-Commitment Handlungsfelder priorisiert und quantifiziert werden. In Workshopssystemen werden anschließend gemeinsam mit den Mitarbeitern anhand der abteilungsspezifischen Ergebnisse Stärken und Schwächen herausgestellt. Entsprechend ihrer Bedeutung werden anschließend Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation und -leistung abgeleitet und umgesetzt. Einen beispielhaften Verlauf von Veränderungsprojekten verdeutlicht Abbildung 2.

Abbildung 2:
Beispielhafter Verlauf von Veränderungsprozessen nach einer Mitarbeiterbefragung



Fazit

Die Messung von Commitment in Mitarbeiterbefragungen ermöglicht, die Motivation und Leistung von Mitarbeitern valide zu erklären. Durch die Kom-

bination commitmentbasierter Fragen mit der bewährten indirekten Fragetechnik können handlungsrelevante Kriterien im Sinne des Qualitätsmanagements zur Mitarbeiterorientierung abgeleitet werden. Die erhaltenen Ergebnisse stellen einen wichtigen Ausgangspunkt der personalstrategischen Überlegungen dar. Denn letztlich helfen sie bei der Ableitung wirksamer Maßnahmen und vermeiden Fehlinvestitionen, verringern Streuverluste und sind somit ein unverzichtbarer Bestandteil der Effizienz und Effektivität von Personalmaßnahmen.

Literatur

- | | |
|-----------------------------------|--|
| Borg, I. (2000): | Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen, 2. Aufl. |
| Bortz, J., Döring, N. (1995): | Forschungsmethoden und Evaluation. Springer |
| Hofmeyr, J., Rice, B. (2002): | Commitment-Marketing. München |
| Jamieson, D, Richards, T. (1996): | Committed Employees - The Key Focus in Strategic Development. Working paper MRS Conference, United Kingdom |

Über die Autoren

Dr. Katrin Priemuth

ist Dipl. Psychologin und geschäftsführende Gesellschafterin der Sophus GmbH. Ihre Schwerpunkte sind die Durchführung von Mitarbeiterbefragungs- sowie Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten.

Dr. Tom Hinzdorf

ist Dipl. Kaufmann und geschäftsführender Gesellschafter der Sophus GmbH mit den Schwerpunkten Marktforschung, Kundenbindungsmodelle, Commitmentforschung und Gesundheitsmarketing.