

Auskunft für Zukunft

Universitätsmedizin Göttingen

Geschäftsbereich Personal - Personalentwicklung

Klaus Mosbach

Leiter des Bereichs Personalentwicklung

Universitätsmedizin Göttingen

Erste Mitarbeiterbefragung bei der Universitätsmedizin Göttingen

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Mitarbeiterbefragung 2004

Über die Universitätsmedizin Göttingen

- Medizinische Fakultät und Universitätsklinikum bilden gemeinsam die **Universitätsmedizin Göttingen**
- Leitung durch einen hauptamtlichen Vorstand
- Jahresbilanz ca. 420 Mio. €
- Die Universitätsmedizin Göttingen ist ein wirtschaftlich selbständiger Teil der Stiftung Universität Göttingen

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Forschung, Lehre, Krankenversorgung

- 74 vorklinische und klinische Abteilungen
- ca. 4100 Studierende der Medizin und Zahnmedizin
- ca. 7200 Mitarbeiter/innen
- ca. 500 Ausbildungsplätze in Medizin-, IHK- und gewerblichen Berufen
- 1450 Krankenhausbetten
- ca. 100.000 ambulante Behandlungsfälle/Jahr
- ca. 44.000 stationäre Behandlungsfälle/Jahr

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



So kamen wir zur Mitarbeiterbefragung

- Es gab im Jahr 2000 eine breite, kontroverse Diskussion zum Leitbild, die Impulse für viele konstruktive Maßnahmen und Entwicklungen setzte
- Ab 2003 waren wir auf der Suche nach neuen Möglichkeiten, weitere Impulse zu setzen
- Ein Ziel war es, Führungskultur zu thematisieren und Mitarbeitermotivation in den Fokus zu bringen

**Als Ziel wurde formuliert:
Eine Mitarbeiterbefragung soll den
Führungskräften Handlungsleitende
Informationen für Veränderungen geben**

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase I: Vorbereitung

Erste Aktivitäten

Bildung einer Koordinationsgruppe

„Mitarbeiterbefragung“ mit Vertretern aus den Ressorts, Fakultätsrat, Klinikkonferenz, Personalvertretung, Schwerbehindertenbeauftragte, Datenschutzbeauftragter, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Pflegedienst, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung ...

Zeitweise hatte die Gruppe mehr als 25 Mitglieder!

Die Aufgabe sollte es sein, Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbefragung festzulegen

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase I: Vorbereitung

Probleme, auf die man stößt

Die Diskussion war geprägt davon, dass ...

- die Durchführbarkeit einer Mitarbeiterbefragung grundsätzlich in Frage gestellt wurde
- bezweifelt wurde, dass die Einrichtungen mit den Ergebnissen umgehen können
- notwendige Verbesserungsmaßnahmen als nicht realisierbar erachtet wurden
- bezweifelt wurde, dass eine sinnvolle Bildung von Auswertungseinheiten und eine Codierung der Berufsgruppen möglich ist
- die Anonymität der Vorgesetzten unbedingt gewahrt werden sollte

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase I: Vorbereitung

Darauf sollte man sich einstellen ...

- bei einer ersten Mitarbeiterbefragung artikuliert sich auch Widerstand, insbesondere bei Führungskräften
- durch die Bearbeitung dieses Widerstandes kann man sie jedoch auch als (Macht)Promotoren gewinnen
- über viele Fragen kann man endlos diskutieren
- vieles in diesem Zusammenhang muss einfach nur gemacht oder entschieden werden
- gute Frageformulierungen entstehen nicht in einem demokratischen Meinungsbildungsprozess

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase I: Vorbereitung

Der Vorstand entscheidet

Rahmenbedingungen:

- Es wird eine Vollbefragung gemacht
- Die Verantwortung für den Umgang mit den Ergebnissen liegt bei den Leiter/innen der Auswertungseinheiten
- Jeder Bereich ist verpflichtet, die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung den Mitarbeiter/innen mitzuteilen und mit ihnen darüber zu diskutieren
- Jede Auswertungseinheit nimmt innerhalb von 12 Monaten wenigstens eine Verbesserungsaktivität in Angriff

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase I:

Was wird beim nächsten Mal ...

... anders gemacht?

- Festlegung von Rahmenbedingungen ist Aufgabe des Vorstandes und kein demokratischer Prozess
- keine Koordinationsgruppe sondern „Kontaktgruppe“, mit mehr Führungskräften der oberen Leitungsebene
- Themen wie Anpassung der Frageformulierungen oder Codierung nicht in den Diskussionsprozess einbringen, sondern von den Fachleuten machen lassen
- mehr auf die Frageformulierungen achten, kleiner Pre-Test hinsichtlich der Verständlichkeit

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase I:

Was wird beim nächsten Mal ...

... genauso gemacht

- die Bedenkenträger, den Widerstand und die Befürworter gleichermaßen einbinden
 - Führungskräfte in die Pflicht nehmen für: Verantwortung für den Umgang Information über die Ergebnisse mindestens ein Verbesserungsprojekt
- ... und dies von Anfang an klar und deutlich ins Haus kommunizieren
- evtl. internes Benchmarking (z.B. MetrikindeX)

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase II: Technische Vorbereitung

„Aktivitäten“

- Datenbasis: Welche Daten kann das PVS liefern und wie verlässlich sind sie?
(z.B. Zuordnung von Mitarbeitern zu Einrichtungen und Berufsgruppen, wer ist Führungskraft?)
- Entwicklung einer möglichst logischen (nachvollziehbaren) Codierung der Einrichtungen mit Möglichkeit zu weiterer Untergliederung
- Gruppieren der (127) Berufsbezeichnungen zu Berufs- Tätigkeitsgruppen (13)

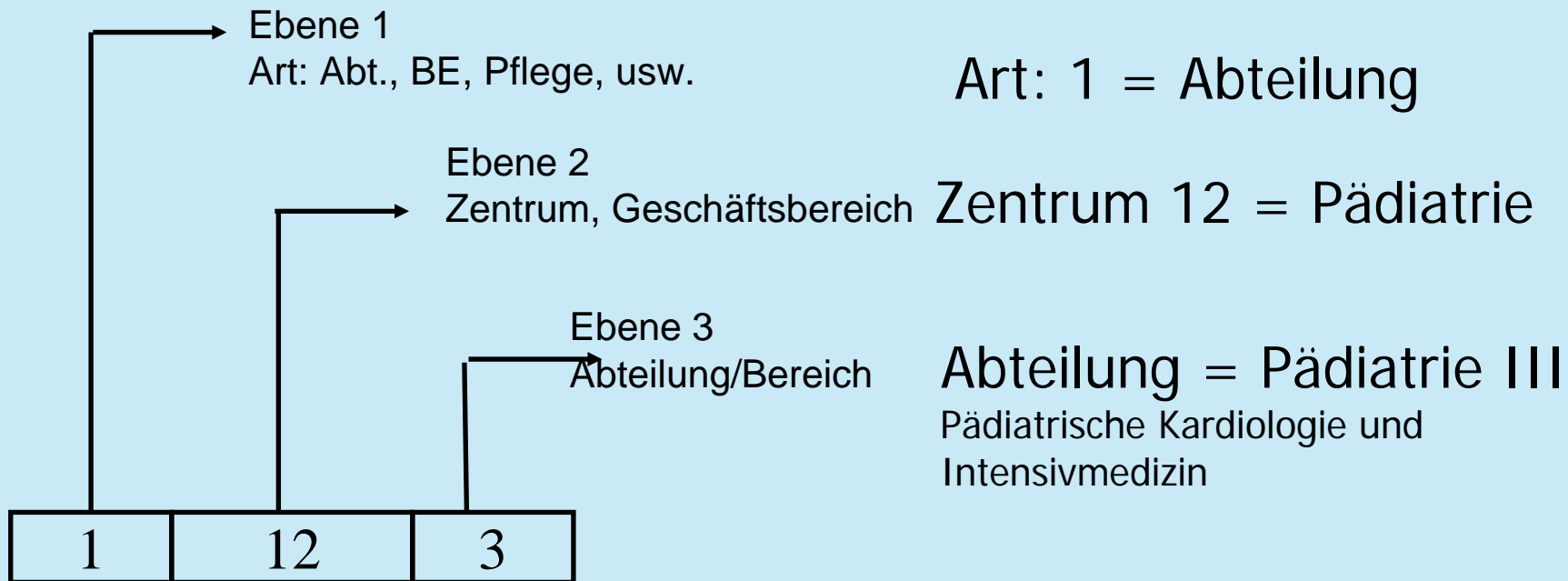
„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase II: Technische Vorbereitung

Lösung

Organisationseinheit (O-Code) als logischer Schlüssel:



50034 1 561 1123 128 1

Befragung der Mitarbeiterinnen

Phase II: Technische Vorbereitung „Aktivitäten“

- Festlegung von minimaler (15) und maximaler (150) Größe der Auswertungseinheiten
- Bildung von Auswertungseinheiten analog der Organisationsstruktur, bzw. Arbeitszusammenhänge (Wo kann/muss weiter untergliedert werden?)
- Wo muss, kann man, wie zusammenfassen, weil Zahl der Mitarbeiter/innen < 15 ist?

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase II: Technische Vorbereitung

Probleme, auf die man stößt

- Mitarbeiter/innen arbeiten in 2 Bereichen
- falsche Zuordnung zu Einrichtungen und/oder Berufsgruppen
- Führungskräfte sind aus dem PVS nicht erkennbar
- wer soll nicht einbezogen werden? (Beurlaubte, studentische Hilfskräfte, Doktoranden, Langzeitkranke, Aushilfskräfte, Schüler, Auszubildende, Praktikanten)
- wo werden Auszubildende oder Springer zugeordnet? (z.B. Krankenpflegeschüler)

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase II: Technische Vorbereitung

Was wird beim nächsten Mal ...

... anders gemacht

- keine Zusammenlegung eigenständiger Einrichtungen. Mindestanzahl MA auf 5!
- lieber kein Ergebnis, als eines, das nicht zu zu ordnen ist!
- darauf achten, dass es eine verantwortliche Führungskraft gibt, auch bei weiterer Untergliederung
- keine organisatorische Zuordnung von Springern, Azubis etc., sondern Auswertung als Gruppe(n)

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase II:

Was wird beim nächsten Mal ...

... genauso gemacht

- Codierung der Einrichtungen und Berufsgruppen hat sich bewährt
- Rückkopplung mit den Leitern der Einrichtungen über Mitarbeiterzuordnung und Untergliederungen
- Befragung nur der aktiven Mitarbeiter/innen ohne kurzfristige Hilfskräfte, Zivis, Beurlaubte, Langzeitkranke, etc.

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase III: Information „Aktivitäten“

- das Projekt wird von einem Kernteam (PE, OE, PÖ) weitergeführt
- Entwicklung von Logo und Slogan „Auskunft für Zukunft“
- Einrichtung der Telefonhotline
- Planung der Newsletter-Kampagne, insgesamt 10 Titel:

Auskunft für Zukunft	Fünfer-Regel sichert Anonymität
Der Fahrplan	Haben Sie schon daran gedacht ...?
Auswärtiges Institut betreut die Mitarbeiterbefragung	Noch eine Woche!
Fragen zur Befragung	Danke! 50,5 %
Der Fragebogen	Beteiligung übertrifft Erwartungen

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase III: Information „Aktivitäten“

- Abteilungen / Bereiche werden gebeten **KO**ordinatoren der **M**itarbeiterbefragung (KOM) zu benennen
- 120 Koordinator/innen werden benannt
- An 5 Schulungsveranstaltungen nehmen fast 90% der KOM's teil
- Vorstellung des Projektes in den Gremien (Fakultätsrat, Klinikkonferenz)



Phase III: Information „Verlauf“

- von Mitte März 2004 bis zum Start der Befragung 6 Newsletter und 4 ausführliche Informationen für die KOM's
- viele Nachfragen von Mitarbeiter/innen mit dem Schwerpunkt: „Ist die Befragung wirklich anonym?“

Widerstand formiert sich bei den Führungskräften:

- ... zu viele Fragen zu Vorgesetzten,
- ... Befragung ist nicht wirklich anonym,
- ... Befragung wird missbraucht für Personaleinsparungen ...

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase III: Information „Verlauf“

- Die Vorstandmitglieder sind verunsichert, das Projekt wird in Frage gestellt
(„... wir wollten doch nur mal wissen, wie die Stimmung der Mitarbeiter/innen ist.“)
- Ein Gremium wird gefordert, das über die Verwendung der Ergebnisse entscheidet
- in der Diskussion mit dem Vorstand gelingt es, daraus ein „Schlichtungsgremium“ aus nur 3 Personen zu machen, das nur das Gesamtergebnis erhält

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase III: Information

... was wir daraus gelernt haben

- eine Mitarbeiterbefragung kann auch zu (haus)politischen Auseinandersetzungen führen
- Führungskräfte der oberen Leitungsebenen sind mit Sachargumenten manchmal nicht zu überzeugen
- Als Projektleiter braucht man ein gutes Standing

... und anders machen werden

- den Vorstand noch intensiver und frühzeitig auf das mögliche Konfliktpotential hinweisen

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase III: Information

Was wird beim nächsten Mal ...

... genauso gemacht

- die Koordinatoren (KOM's) als Ansprechpartner vor Ort haben einen großen Beitrag zur Akzeptanz und zur Beteiligung bei den Mitarbeiter/innen geleistet
- die Schulung für die KOM's als Informationsvermittler (eher noch intensiver)
- die aufwändige Informationskampagne

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase IV: Befragung „Aktivitäten“

- Versand von 6812 Fragebögen über die Hauspost
- ca. 120 Fragebögen kommen als Irrläufer zurück
- ca. 50 Fragebögen müssen nachgedruckt werden
- viele Nachfragen von Mitarbeiter/innen zum Fragebogen bei der telefonischen Hotline
- einmal in der Woche gemeinsam mit dem Personalrat Urnen leeren und Umschläge zählen
- Newsletter zur Verlängerung des Termins für die Abgabe und der vorläufigen Beteiligung von 50,5%

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase IV: Befragung „Resümee“

- Das war der einfachste Teil des ganzen Projektes bisher!
- Die Beteiligung hat mit 55% unserer Ziel 35% Minimum, 50% als realistisches Ziel, ... was darüber liegt ist Hoffnung deutlich übertroffen!

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase V: Ergebnisse „Aktivitäten“

- das Gesamtergebnis und die Übersicht über alle Auswertungseinheiten werden dem Vorstand vorgestellt
- Das Gesamtergebnis wird in zwei Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter/innen mit mäßiger Resonanz präsentiert
- Das Kernteam wird aufgelöst und eine 3-köpfige Umsetzungsgruppe benannt
Auftrag: Ergebnistransport, Unterstützung für die Einrichtungen, Gesprächsvorbereitung für den Vorstand

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase V: Ergebnisse „Aktivitäten“

Vermittlung der Einzelergebnisse

- Berichte mit auffällig geringer Zufriedenheit (etwa 1/3) sollen den Leiter/innen der Einrichtungen im Gespräch mit einem Vorstandsmitglied übergeben werden
- Versand der anderen Ergebnisberichte ab Feb. 2005 über die Hauspost
- Metrik Handbuch, Umsetzungshilfe, Empfehlung für das Vorgehen und Unterstützungsangebote, sowie ein erster Doku-Bogen werden den Berichten beigefügt
- Seminarangebot zum Umgang mit den Ergebnissen für Führungskräfte

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase V: Ergebnisse „Verlauf“

- Seminarangebot zum Umgang mit den Ergebnissen findet nur geringe Resonanz
- Widerstand formiert sich erneut,
... Aussagen sind statistisch nicht relevant, nur die Unzufriedenen haben abgegeben, jetzt ist alles ganz anders, ...
- Angebotene Unterstützung zur Information und Diskussion der Ergebnisse in den Bereichen wird kaum nachgefragt
- Die Übergabe der Ergebnisse durch den Vorstand zeigt erhebliche Nachteile

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase V: Ergebnisse „Verlauf“

Wir lernen ...

- Führungskräfte fühlen sich durch die Ergebnisse weit mehr infrage gestellt als erwartet
- in den Diskussionen über die Ergebnisse konkretisieren sich „atmosphärische Störungen“ schnell zu handfesten Problemen
- Führungskräften gelingt es in der Diskussion nicht immer, die Übersicht zu behalten
- Es gibt keine Führungskraft, der das Ergebnis in ihrem Bereich egal ist

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase V: Ergebnisse „Verlauf“

Wir ändern die Strategie

- offensive Ansprache der Führungskräfte
- wir führen mit ihnen Gespräche über Ergebnisse, mögliche Ursachen, bereiten gemeinsam mit ihnen die Information und Diskussion vor
- wir moderieren die Diskussion über die Ergebnisse in Einrichtungen
- in begrenztem Rahmen werden Mittel auch für externe Unterstützung bei Verbesserungsprojekten zur Verfügung gestellt

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase V: Ergebnisse „Verlauf“

... und haben damit Erfolg

- die Umsetzungsgruppe kommt in Einrichtungen mehr und mehr in die Rolle der „Prozessbegleiter“
- Es entstehen erste Ideen für Verbesserungsprojekte in den Einrichtungen
- Als Schwerpunktthemen kristallisieren sich insbesondere in den Einrichtungen mit geringer Zufriedenheit immer mehr die Aspekte **Zusammenarbeit und Führung** heraus

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase V: Ergebnisse

„Verbesserungsprojekte“

Die „kleinen“ Maßnahmen

- Einführung einer Dienstbesprechung in einer kleinen Abteilung
- monatlicher Newsletter für alle Mitarbeiter/innen
- monatliche berufsgruppen- und abteilungsübergreifende Besprechung zur Verbesserung der Zusammenarbeit
- Arbeitsgruppe zur Planung und Koordination der Facharztweiterbildung für mehrere Abteilungen
- Coaching für Führungskräfte

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase V: Ergebnisse

„Verbesserungsprojekte“

Die „großen“ Maßnahmen

- Vollständige Restrukturierung eines Bereiches
- Workshopserie mit den Führungskräften eines Bereichs zur Klärung der Zusammenarbeit und Vereinbarung von Regeln
- Teamentwicklung und Konfliktklärung mit einer Arbeitsgruppe
- Maßnahmen zu Integration und zur Entwicklung eines gemeinsamen Aufgabenverständnisses in einem zusammengeführten Bereich

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Phase V: Bilanz nach 2 Jahren

was wir erreicht haben...

Ressort Forschung und Lehre	übergebene Ergebnisse	vorgestellte Ergebnisse	Maßnahmen/ Projekte
zugeschickte Ergebnisberichte	13	12	8
übergebene Ergebnisberichte	15	10	4
Ressort Krankenversorgung			
zugeschickte Ergebnisberichte	25	20	8
übergebene Ergebnisberichte	23	18	9
Ressort Administration			
übergebene Ergebnisberichte	22	22	18
Geschäftseinheit Pflegedienst	26	25	übergreifende Projekte
Geschäftsbereich 6	35	35	
Umsetzung im Sinne der Vorgaben	159	142	47(107)
in Prozent	100 %	89%	48%(67%)

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Rückblickend ...

Eine Vollbefragung in einer großen Organisation mit 7000 Mitarbeiter/innen entwickelt eine besondere Dynamik

- sie kann leicht ein „Politikum“ werden
- der Aspekt **Beurteilung der Führungsleistung und des Führungserfolges** ist aus Sicht der Führungskräfte ein zentrales, oft das wichtigste Element der Befragung
- bekannte chronische Probleme und Problembereiche werden aktuell und erzeugen erheblichen **Handlungsdruck**
- Unternehmensleitung, aber auch der Projektleiter, brauchen diplomatisches Geschick, Standing, Beharrlichkeit, Konfliktbereitschaft und Durchsetzungsfähigkeit

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Was wir Nachahmern raten

- Proporz in solchen zentralen Projekten kann man nie ganz vermeiden, aber man muss ihn begrenzen
- Zu bedenken, dass Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung nur 30% des materiellen und personellen Aufwandes ausmachen.
70% des Aufwandes entstehen erst danach!
- man sollte die Hierarchie beim Umgang mit den Ergebnissen außen vor lassen
- Man darf die Ziele, insbesondere beim ersten Mal, nicht zu weit stecken

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“



Mein persönliches Resümee nach 4 Jahren Beschäftigung mit dem Thema:

Eine Mitarbeiterbefragung in dieser Form ist
eine außerordentlich spannende und
herausfordernde Aufgabe, die ich jederzeit
wieder übernehmen würde!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

„...sorgen für Gesundheit und Lebensqualität“

