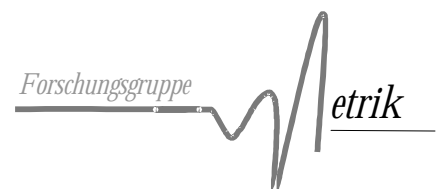


Veröffentlichung aus:
Sozial Management: Praxis - Handbuch soziale Dienstleistung
2. Auflage S.409 ff

Daumenlang, K. und Zinn W. Mitarbeiterzufriedenheit

Herausgeber: Hauser, Neubarth und Obermair

Verlag: Luchterhand 2000



Deringer & Zinn GbR
An der alten Schule 16
36355 Grebenhain - Bermuthshain
Tel: 0 66 44 - 91 91 55
Fax: 0 66 44 - 91 91 57
Email: service@metrik.de
<http://www.metrik.de>

Mitarbeiterzufriedenheit

Konrad Daumenlang und Winfried Zinn

Auf einen Blick

Zufriedene Mitarbeiter – zufriedene Kunden: Was für gewinnorientierte Unternehmen gilt, ist erst recht in sozialwirtschaftlichen Dienstleistungsorganisationen wichtig. Das Ziel von »Non-Profit-Organisationen« besteht darin, ihren Klienten, Mandanten, Patienten – das heisst »Kunden« – zu raten, zu helfen, sie zu pflegen, sich für sie einzusetzen, das heisst ihre materiellen und immateriellen Bedürfnisse zu befriedigen.

Die Mitarbeiter in sozialwirtschaftlichen Organisationen haben in aller Regel ein hohes »Sendungsbewusstsein«, das heisst eine starke intrinsische Gesinnung; ihr »Helferbewusstsein« ist meist leichter zu wecken und aufrecht zu erhalten als in einem gewinnorientierten Unternehmen. Umso wichtiger ist es daher für die Leitung einer Non-Profit-Organisation ebenso wie für die Mitarbeiter selber und ihre Personal- oder Mitarbeitervertretungen, fundierte Kenntnisse und Einschätzungen darüber zu erhalten, ob und inwieweit Mitarbeiter mit ihrer Arbeit, mit ihrer Organisation, mit ihren Führungskräften zufrieden sind.

Zum Thema »Arbeitszufriedenheit – Mitarbeiterzufriedenheit« sind in den letzten Jahrzehnten unzählige Forschungsarbeiten veröffentlicht worden. Nach wie vor gibt es jedoch einen erheblichen Bedarf, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erheben und die notwendigen Konsequenzen zu ziehen. Der Buchbeitrag beschreibt die Mindestanforderungen (Standards) und die ständige Verbesserung der einschlägigen Qualitätssicherungssysteme (Awards). Unterschiedliche Konzepte und Modelle zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit werden eingehend dargestellt; die Autoren geben dabei auf Grund ihrer jahrelangen Erfahrung praktische Hinweise für konkrete Strategien und differenzierte Beurteilungen.

Anhand des Beispiels »Krankenhaus« stellen die Autoren den theoretischen Hintergrund von Mitarbeiterbefragungen dar und zeigen praktikable Wege für standardisierte Erfassungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf. Sie geben unmittelbar umsetzbare Hinweise für Verbesserungspotenziale, die sich aus Umfragen ergeben können.

Der Beitrag ist – auch – für Non-Profit-Organisationen eine solide Basis, um Personalentwicklungsmaßnahmen zu fördern und Organisationsentwicklungsmaßnahmen durchzuführen.

Arbeitszufriedenheit – Mitarbeiterzufriedenheit

Weinert (1998) berichtet, dass in den letzten vier Jahrzehnten vier- bis fünftausend Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet veröffentlicht worden sind. Er nennt sieben Gründe für das große Interesse, die mit Ausnahme von Punkt 2 aber eher als Erwartungen bzw. Hypothesen zu bezeichnen sind:

- 1) Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität,
- 2) Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten bzw. Kündigung,
- 3) Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima,
- 4) Einfluss der Einstellungen und Gefühle der Mitarbeiter auf Arbeitsgüte u. a.,
- 5) Forderung nach angemessener Betreuung und Einsatz unterschiedlicher Gruppen von Mitarbeitern durch die Personalstellen,
- 6) Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf Lebenszufriedenheit,
- 7) hohe Stabilität der Arbeitszufriedenheit über längere Zeiträume hinweg.

Gleichzeitig beklagt er aber, »wie wenig das Verständnis trotz all dieser Forschungsbemühungen bis heute erweitert wurde« (Weinert, 1998, 201).

Die Gründe für dieses Defizit können darin gesehen werden, dass Arbeitszufriedenheit einmal zu simpel gefasst wurde und das Untersuchungsdesign nach dem Motto konzipiert worden ist: Zufriedene Mitarbeiter bringen gute Leistung, unzufriedene Mitarbeiter schlechte Leistung. Zum anderen blieben kognitive, motivationale und/oder intentionale Faktoren weitgehend außer Acht.

Stellenwert des Begriffs »Mitarbeiterzufriedenheit«

Das pointierte Interesse an Mitarbeiterzufriedenheit entwickelte sich aus veränderten gesamtwirtschaftlichen Bedingungen:

In der Zeit des Mangels nach dem 2. Weltkrieg waren Kunden froh, überhaupt ein bestimmtes Produkt oder einer bestimmte Dienstleistung zu erhalten. Die Anbieter bestimmten auf diesem Herstellermarkt, welche Waren oder Dienstleistungen unter welchen Bedingungen angeboten wurden. Preis und Qualität gewannen erst im Laufe der Zeit zunehmend an Bedeutung. In den 80er Jahren erfolgte dann eine Kehrtwendung: Jetzt bestimmte der Kunde durch seine Nachfrage, für welche Waren oder

Dienstleistungen es einen Markt gab. Auf diesem Verbrauchermarkt orientierte sich der Kunde an der von ihm eingeschätzten Qualität in Relation zum Preis. Erschwerend kam für den nationalen Anbieter die starke internationale Konkurrenz hinzu. Die Unternehmen waren auf diese Veränderungen nicht vorbereitet und es kam zu massiven wirtschaftlichen Krisen in fast allen Branchen. Ein Ausweg wurde darin gesehen, das Konzept des Total-Quality-Managements (TQM) auf Grund seiner Erfolge in Japan jetzt auf europäische Organisationen zu übertragen. Gruppen von Managern unternahmen gemeinsam Wallfahrten nach Japan.

Gleichgültig, wie man diese Orientierung auch bewertet, sie steht für folgende grundlegende Veränderungen:

- Etablierung anderer Arbeits- und Organisationsstrukturen (Abbau von Hierarchieebenen, Teamstrukturen),
- Schaffung einer TQM-orientierten Organisationskultur: ein notwendiges Umdenken in den Köpfen aller Beteiligten war gefordert,
- die hohe Bedeutung von Personal- (PE) und Organisationsentwicklungsprozessen (OE) im »lernenden Unternehmen«.

Mitarbeiterzufriedenheit in den Standards und Awards

Erfüllung von Mindestanforderungen: Standards

Zur Sicherung und internationalen Normierung der Qualität wurde die Normenreihe ISO 9000 entwickelt (Verbeck, 1998). Sie wurde in Europa allgemein akzeptiert und entwickelte sich zu einem Marketinginstrument. Trotzdem entzündete sich erhebliche Kritik (vgl. z. B. Bungard & Jöns, 1998, S. 5), wobei für unsere Fragestellung hervorzuheben ist, dass weder Kunden- noch Mitarbeiterzufriedenheit explizit berücksichtigt wurden, sondern ISO 9000 nur Voraussetzungen für mögliche Kundenzufriedenheit definierte.

Die Automobilindustrie in den USA hingegen fasste ihren geforderten Qualitätsstandard in der sog. QS 9000. Wesentlichster Unterschied zur ISO 9000 bestand in der Orientierung am Kunden mit der Forderung nach der Messung der tatsächlichen Kundenzufriedenheit. Analog dazu entwickelte der Verband der deutschen Automobilhersteller die Norm VDA 6.1 – allerdings immer noch unter Ausklammerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Ständige Verbesserung der Systeme: Awards

Warf man ISO 9000 und anderen Qualitätssicherungssystemen vor, durch den umständlichen und kostspieligen Prozess der Zertifizierung eher zu einer Stabilisierung der Bedingungen beizutragen und eher innovationshemmend zu sein, so zielen die Qualitätspreise auf kontinuierliche Optimierung der Systeme ab.

Klassiker ist der Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), der jährlich vom Präsidenten der USA erfolgreichen Unternehmen überreicht wird (Verbeck, 1998). Diese Unternehmen haben folgenden Kriterien erfüllt:

- Qualitätsmanagementsystem,
- interne und externe Kommunikationsinstrumente,
- qualitätsbezogene Ausbildung.

Entscheidend ist jedoch die Umsetzung der Philosophie, nach der in allen Qualitätsfragen die Mitarbeiter einzubeziehen sind.

Analog zu diesem Preis wurden in Europa der European Quality Award (EQA) gegründet und in der European Foundation for Quality Management (EFQM) weiterentwickelt. In diesem Modell (vgl. Abb. 1) findet Mitarbeiterzufriedenheit mit einer Gewichtung von 90 Punkten bzw. 9% einen zentralen Platz.

Erwartet wird, dass dieses Kriterium konkret erfasst, d. h. gemessen und dokumentiert wird, weiter, welche Verbesserungsmaßnahmen getroffen worden und inwieweit positive Veränderungen bei einer weiteren Messung nachzuweisen sind (Evaluation). Benchmarking sollte nach Möglichkeit ebenfalls erfolgen.

Das Konzept Mitarbeiterzufriedenheit

Payne, Fineman & Wall (1976) unternahmen den Versuch, Mitarbeiterzufriedenheit von Arbeitszufriedenheit begrifflich abzugrenzen. Nach ihren Überlegungen ist bei der Arbeitszufriedenheit die Analyseeinheit das Individuum und das Analyseelement die Arbeit, welche das Individuum verrichtet.

Bei der Mitarbeiterzufriedenheit, wie sie in Fragebögen erfasst wird, bleibt als Analyseeinheit das Individuum weiterhin bestehen, doch weitet sich die Analyseeinheit auf die Organisation als Ganzes aus, eingeschlossen die eigene Arbeit.

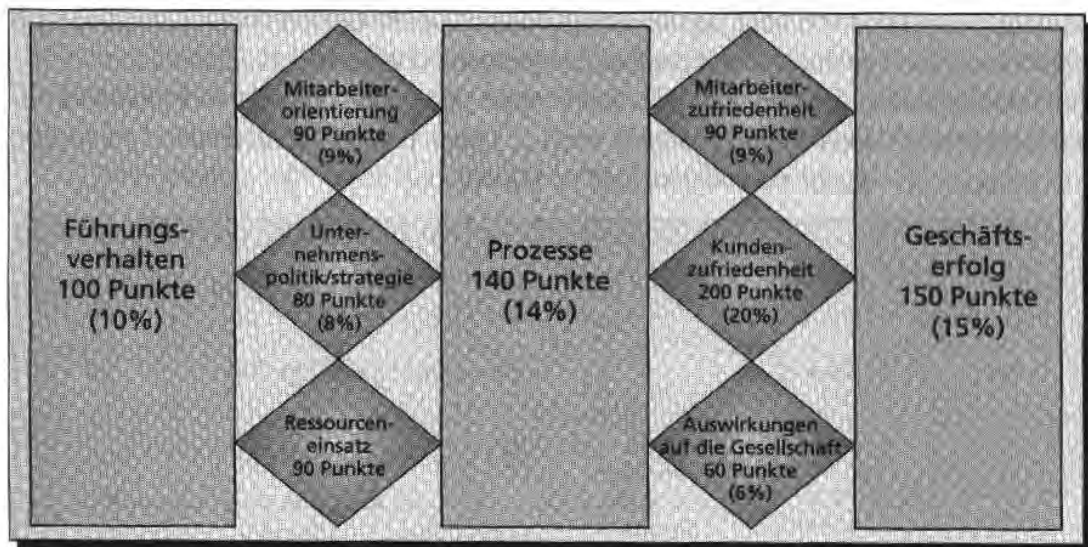


Abb 1: Mitarbeiterzufriedenheit im EFQM

Diese Konzeption wurde 1994 einer eigenen Umfrage zu Grunde gelegt, welche die Mitarbeiterzufriedenheit messen sollte. Unter anderem war die Meinung zu dem Statement gefordert: Ich würde wieder gerne bei XY arbeiten. Das Ergebnis zeigt die folgende Tabelle, wobei die Zahlen ähnlich wie Schulnoten interpretiert werden können.

Funktion:	Bewertung
Angelernte Kraft	2,1
Facharbeiter	2,6
Fachkraft, Sekretärin	2,7
Laborant/in	2,8
Gruppenleiter/Meister	3,3
Abteilungsleiter	3,2

Abb 2: Zufriedenheit in Abhängigkeit von der Funktion der Beschäftigten

Die gestellte Frage wird allgemein als die Gretchenfrage bezeichnet, weil sie recht zuverlässig die Einstellung des Mitarbeiters zum Unternehmen widerspiegeln soll.

Nach diesem Befund ist aber die Einstellung zum Unternehmen umso schlechter, je höher die Funktion des Mitarbeiters ist. Welche Organisation kann es sich aber auf Dauer leisten, dass ihre Leistungsträger die schlechteste Einstellung zum Unternehmen haben?

Diesen Widerspruch löst Agnes Bruggemann (1976) mit ihrem Modell, das verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit postuliert. Der zentrale Begriff des Modells ist das Anspruchsniveau. Je nachdem wie bei einem Soll-Ist-Vergleich diese Erwartungen erfüllt oder nicht erfüllt sind, wird das Anspruchsniveau beibehalten oder verändert.

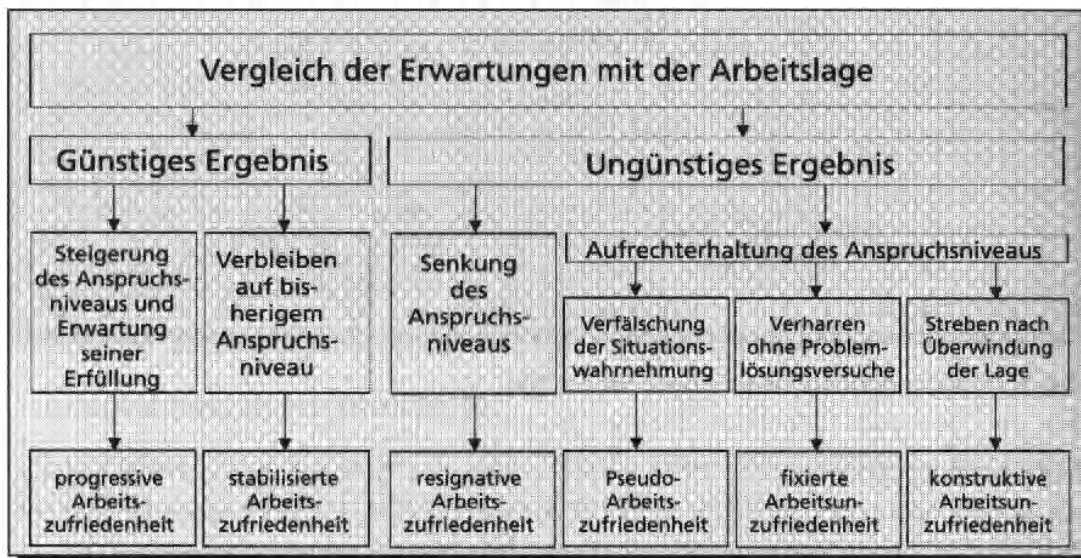


Abb 3: Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann

Bruggemann beschreibt mit ihrem Modell explizit Arbeitszufriedenheit. Mit den darin beschriebenen intrapsychischen Prozessen erscheint es aber auch geeignet zu sein, zur Aufklärung des Konzepts der Mitarbeiterzufriedenheit beizutragen. In Analogie zum Modell können unterschieden werden:

1. **progressive Mitarbeiterzufriedenheit:**
Die Erwartungen sind erfüllt, es kommt zu einer Erhöhung des Anspruchsniveaus, die sich unmittelbar positiv im Arbeitsverhalten äußert.
2. **stabilisierte Mitarbeiterzufriedenheit:**
Die Erwartungen sind ebenfalls erfüllt, es kommt jedoch nicht zu einer Steigerung des Anspruchsniveaus; das bisherige Verhalten wird beibehalten.
3. **resignative Mitarbeiterzufriedenheit:**
Die Erwartungen sind nicht erfüllt, der Mitarbeiter senkt sein Anspruchsniveau und nimmt sein Verhalten entsprechend zurück.
4. **Pseudo-Mitarbeiterzufriedenheit:**
Die Erwartungen sind nicht erfüllt, der Mitarbeiter hält aber sein Anspruchsniveau weiterhin aufrecht. Diesen Widerspruch löst er durch Problemverdrängung oder Verfälschung der Situation.

5. fixierte Mitarbeiterunzufriedenheit:

Der Mitarbeiter hält sein Anspruchsniveau weiterhin aufrecht, obwohl die Erwartungen nicht erfüllt werden. Der Mitarbeiter zeigt deutlich seine Unzufriedenheit. Er sieht aber keine Möglichkeit, die Situation zu verbessern oder der Aufwand erscheint ihm zu hoch.

6. konstruktive Mitarbeiterunzufriedenheit:

Die Erwartungen sind nicht erfüllt, der Mitarbeiter hält aber sein Anspruchsniveau weiterhin aufrecht und bemüht sich aktiv um Problemlösungen.

In der Praxis findet sich neben der Mitarbeiterzufriedenheit häufig Resignation als Gegenpol. Entsprechend können vier Typen unterschieden werden:

- der Zufriedene,
- der resigniert Zufriedene,
- der konstruktiv Unzufriedene,
- der resigniert Unzufriedene.

Unseres Erachtens sind diese Differenzierungen von erheblicher Bedeutung, denn der »progressive Mitarbeiterzufriedene« und der »resignativ Mitarbeiterzufriedene« können nach den Zahlenwerten in der Umfrage gleich zufrieden sein, obwohl sie sich ganz erheblich in ihrem emotionalen Erleben, ihren kognitiven Strategien und ihrem Verhalten unterscheiden. Ganz zu schweigen von den konstruktiv Unzufriedenen, deren schlechteren Werte (wie im geschilderten Falle der Abteilungsleiter anzunehmen) bei der Geschäftsleitung auf Unverständnis stoßen und mit falschen Strategien beantwortet werden.

Bei der Beurteilung der Werte ist auch das gesamte Umfeld mit einzubeziehen: Mitarbeiter in Gebieten mit hoher Arbeitslosigkeit zeigen durchgehend bessere Zufriedenheitswerte als Mitarbeiter in Zentren mit guter Arbeitsmarktlage.

Messung der Mitarbeiterzufriedenheit am Beispiel Krankenhaus

Anfänglich beschäftigten sich einige Krankenhäuser mit der DIN ISO 9000 ff.; doch dieses in der Industrie sehr erfolgreich eingesetzte Qualitätsmanagementsystem setzte sich im Krankenhausbereich nicht durch. Aktuell ist eine Bewegung hin zum EFQM-Modell zu beobachten. Bei einem bundesweit ausgeschriebenen Projekt des Bundesministeriums für Gesundheit bewarb sich ca. 1/3 aller Krankenhäuser der Bundesrepublik. Die Krankenhausverbände, die an diesem Projekt teilnehmen, orientieren

sich zu über 75% am Modell des EFQM. Dies ist sicher nur ein Hinweis für die steigende Popularität dieses Qualitätssicherungssystems. Das EFQM-Modell fordert die konsequente Messung von unterschiedlichen Ergebnisparametern. Im Vordergrund steht dabei die Kundenzufriedenheit (der Patienten und der einweisenden Ärzte), zusätzlich wird aber auch die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit gefordert. In diesem Zusammenhang haben die beiden Autoren seit 1998 bundesweit in über 20 Krankenhäusern unterschiedlichster Größenordnung Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Dabei wurden über 11.000 Mitarbeiter befragt. Die durchschnittliche Rücklaufquote betrug 48%, wobei der schlechteste Wert bei 23% lag und der beste bei 77%. Das theoretische Modell, welches hinter dieser Befragung steht, die Methodik und einige Ergebnisse dieser Befragung werden im Folgenden skizziert.

Theoretischer Hintergrund

Die Grundproblematik von Mitarbeiterbefragungen lässt sich an nachfolgendem Modell erläutern und kommentieren (Abb. 4).

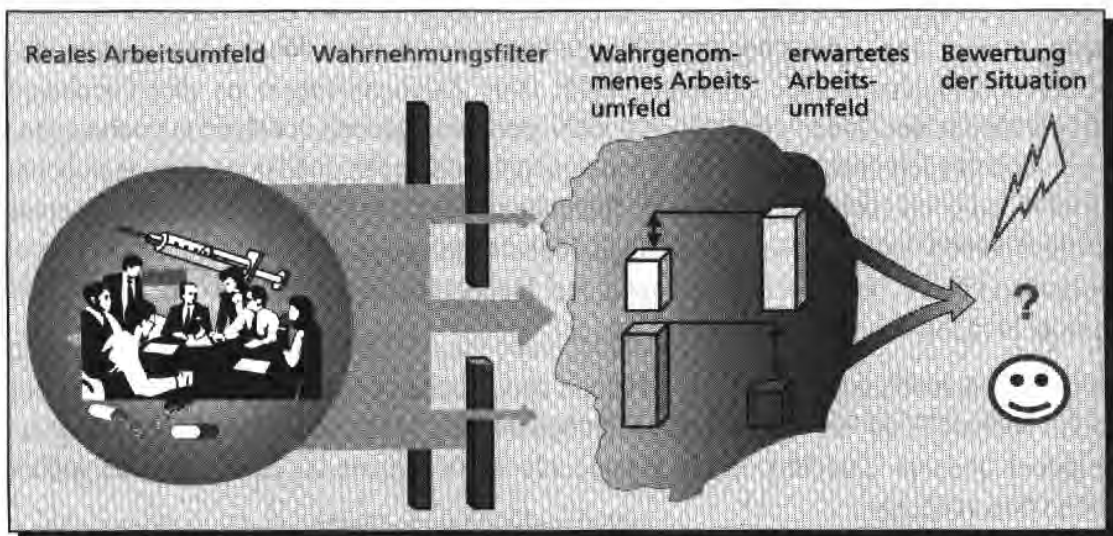


Abb 4: Die Entstehung von Mitarbeiterzufriedenheit

Abb. 4 zeigt, dass das reale Arbeitsumfeld durch einen individuellen Wahrnehmungsfiler vom Mitarbeiter verändert wahrgenommen wird: Aus dem realen Arbeitsumfeld wird das vom Mitarbeiter wahrgenommene Arbeitsumfeld. Der Mitarbeiter vergleicht das wahrgenommene Arbeitsumfeld mit seinen Erwartungen und bewertet es. Damit verbunden sind Zufriedenheits-/Unzufriedenheitsgefühle. Vereinfacht kann man sagen: Trifft oder übertrifft das wahrgenommene Arbeitsumfeld die Erwartung, folgt Zufriedenheit; entspricht es nicht der Erwartung, kommt es zu Unzufriedenheit. Zu weiteren Differenzierungen vgl. das Modell von Brugge-

mann. Für die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit sind damit zumindest folgende drei Aspekte wichtig:

1. Wahrgenommenes Arbeitsumfeld,
2. Erwartungen der Mitarbeiter (erwartetes Arbeitsumfeld),
3. Bewertung der Arbeitssituation (Ergebnis des Vergleichs wahrgenommenes und erwartetes Arbeitsumfeld).

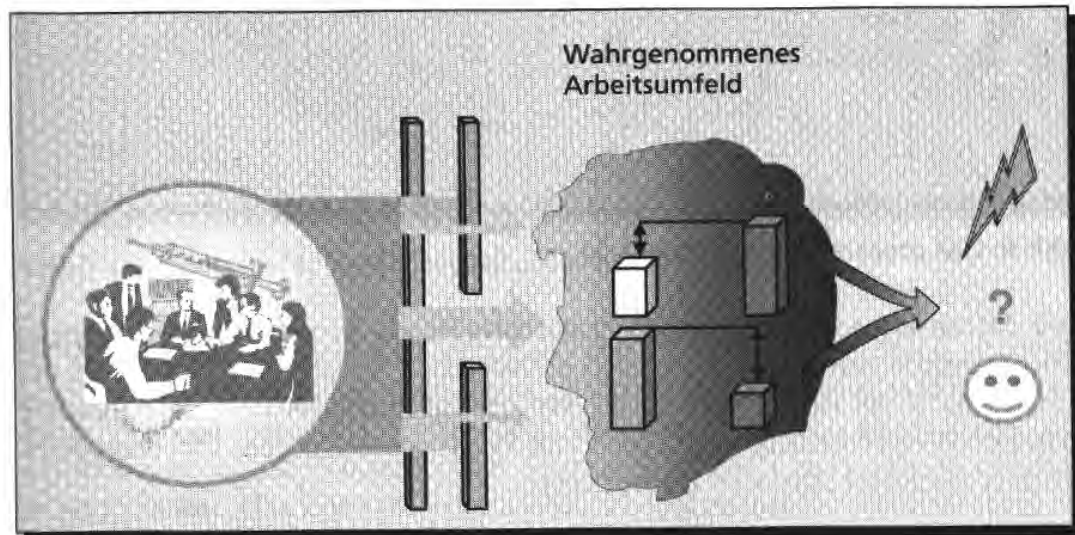


Abb 5: Wahrgenommenes Arbeitsumfeld

Reportfragen zielen auf das wahrgenommene Arbeitsumfeld. Die Mitarbeiter werden gebeten zu beschreiben, ob gewisse Situationen eingetreten sind. Diese Fragen könnten stellvertretend auch durch eine außenstehende Person beantwortet werden, weil sie ausschließlich beobachtbares Verhalten abfragen.

Jeder Leistungskomplex besteht aber aus einer großen Zahl von Einzelhandlungen; entsprechend groß ist die Zahl von möglichen Einzelfragen. Als Beispiel ein Ausschnitt aus der Vorgesetztenbeurteilung:

- Die Vorgesetzte begrüßt mich täglich beim Beginn der Arbeit.
- Er gibt mir die Hand.
- Er fragt mich nach meinem augenblicklichen Wohlbefinden.
- Er lächelt bei der Begrüßung.
- usw.

Das Problem liegt zum einen darin, die große Menge möglicher Fragen auf relevante Fragen zu reduzieren. Zum anderen soll die gefühlsmäßige Bewertung des Mitarbeiter außen vor bleiben und die Bewertung der von den Mitarbeitern beschriebenen Zustände den »Experten« überlassen werden. Es stellt sich die Frage, ob diese »Objektivierung« den unterschiedlichen Erwartungen der Mitarbeiter gerecht wird.

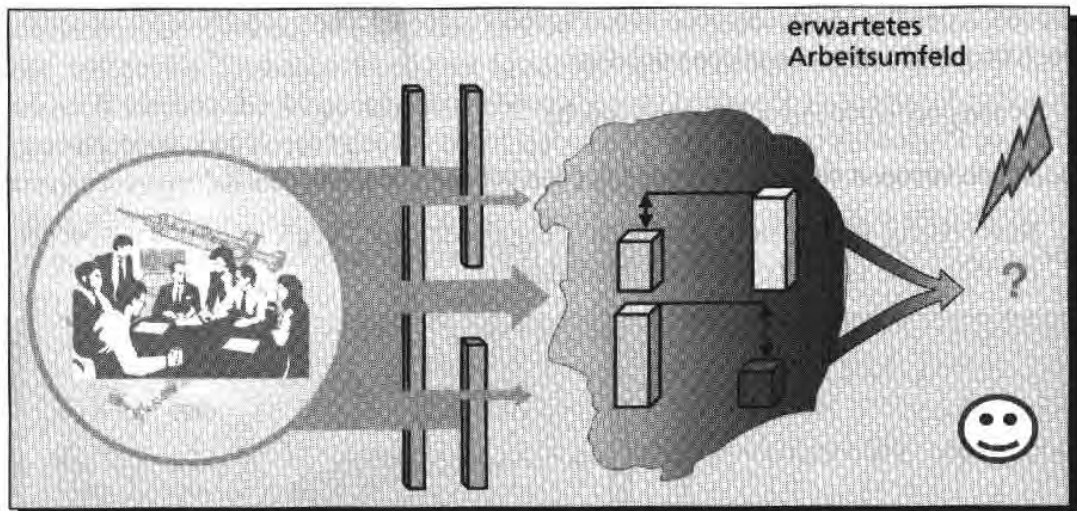


Abb 6: Das erwartete Arbeitsumfeld

Der Mitarbeiter benutzt seine Erwartungen als Messlatte. Erwartungen sind komplex und messtechnisch schwer zu erfassen. Sie sind einer der Kernpunkte bei der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Autoren erfragen die Erwartungen in Form von Wichtigkeitsfragen. Die Ergebnisse sind in zweierlei Hinsicht interessant:

a) Als Trendaussage über die Rangfolge der Erwartungen der Mitarbeiter:

Über eine direkte Abfrage der Erwartungen der Mitarbeiter können relevante Themengebiete von weniger relevanten separiert werden und zwar individuell für jede Institution, beziehungsweise für unterschiedliche Abteilungen der Institution.

b) Beim Vergleich von Krankenhäusern:

Vergleicht man die Ergebnisse der Wichtigkeitsbewertungen von unterschiedlichen Krankenhäusern, stellt man bedeutsame Abweichungen fest. Die Einschätzung der Wichtigkeit von Erlebniseinheiten verändert sich hausspezifisch. Und es kann sich auch hausbezogen die Rangfolge verschieben. Auch die Erfahrung von Praktikern bestätigt, dass jedes Krankenhaus einen ›individuellen‹ Erwartungshorizont bei den Mitarbeitern auslöst. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Erwartung hausbezogen – besser noch abteilungs- oder bereichsspezifisch – zu erfassen und in die Auswertung einzubeziehen.

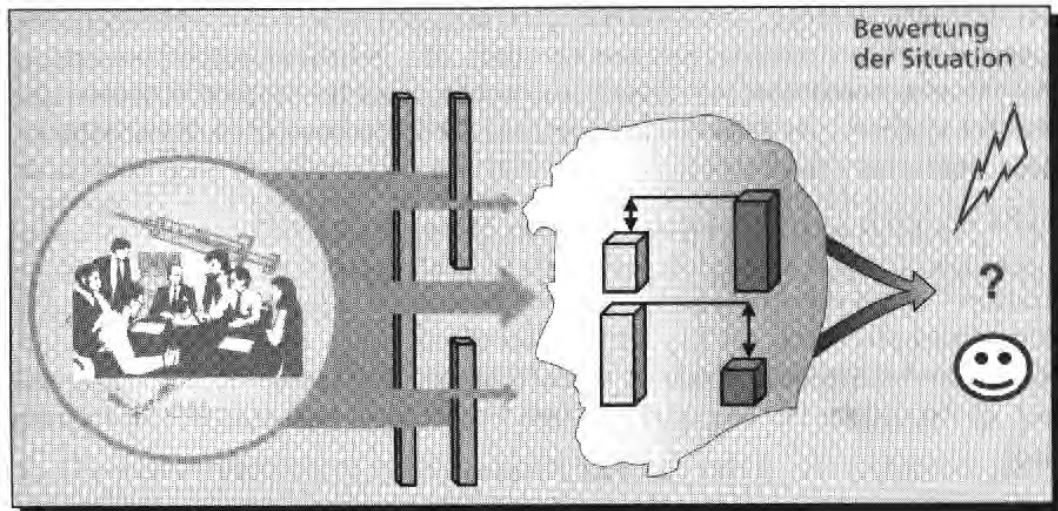


Abb 7: Die Bewertung der Arbeitssituation

Bei diesem Bereich sind Ratingfragen oder Einschätzungsfragen sinnvoller. Ratingfragen erfassen allgemeine, gefühlsmäßig beeinflusste Einschätzungen des Mitarbeiters. Es werden Aussagen getroffen (z. B. »Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind nachvollziehbar«), und der Mitarbeiter muss auf einer Antwortskala seine Zustimmung bzw. Ablehnung zu dieser Aussage markieren (z. B. »stimmt völlig« bis »stimmt gar nicht«).

Bei Ratingfragen fokussiert man komplexe Vorgänge, wie die Vorgesetztenbeurteilung, auf Schlüsselaspekte, z. B. auf die »Informationsweitergabe durch den Vorgesetzten« oder das »Führungsverhalten des Vorgesetzten«. Ratingfragen müssen vor allem zwei Anforderungen erfüllen:

- Die Fragen müssen Schlüsselwörter enthalten, die von unterschiedlichen Personen ähnlich wahrgenommen werden.
- Der Antworttypus (Skalierung) muss so kalibriert werden, dass die Ergebnisse eine ausreichende Differenzierung zulassen.

Folgerungen aus den vorhergehenden Überlegungen

Die Krankenhausverantwortlichen benötigen Anhaltspunkte, wie die Mitarbeiter das Arbeitsumfeld einschätzen, ob sie mit der Situation zufrieden sind. Aus welchen inneren Prozessen eine gute Einschätzung und Zufriedenheitsäußerung entsteht, ist zunächst zweitrangig.

Aber es ist einerseits wichtig, etwas über die Erwartungen zu wissen, die die Mitarbeiter gegenüber ihrem Krankenhaus haben, da dies der Bewertungsmaßstab des Mitarbeiter ist. Mit der Wichtigkeitsabfrage steht hierfür ein einfacher Weg zur Verfügung.

Befragungskonzepte, die andererseits ausschließlich die »wahrgenommene Arbeitssituation« messen, wollen die gefühlsmäßige Bewertung der Mitarbeiter außen vor lassen und setzen an ihre Stelle die Bewertung durch Experten. Sie vernachlässigen, dass Mitarbeiter unterschiedliche Erwartungen haben.

Wird nämlich ausschließlich nach der Situationsbewertung gefragt, also dem Ergebnis des Vergleichs »erwartete und wahrgenommene Arbeitssituation«, fehlt die Aussage, welche Bedeutung die jeweilige Situation für den Mitarbeiter hat. Als Ergebnis nützt die Aussage »Mit zehn Leistungskomplexen zufrieden, zweimal unzufrieden« der Krankenhausleitung wenig, wenn unklar ist, wie wichtig dem Mitarbeiter bestimmte Situationen sind.

Aus Sicht der Autoren hat sich folgender Weg bewährt: Standardisierte Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit über Ratings einschließlich einer Wichtigkeitsabfrage; gleichzeitig gibt es die Möglichkeit, einen individuellen, hausspezifischen Fragebogen zu entwickeln, der mit Reports gestaltet ist.



Abb 8: Report versus Rating

Ergebnisse

Die Verbesserungspotenziale, die durch eine Mitarbeiterbefragung aufgezeigt werden, sind breit gestreut. Da jede Abteilung, jeder Teilbereich und jede Berufsgruppe eine gesonderte Auswertung erhält, werden einerseits Untergruppen aufgezeigt, in denen es besonderen Handlungsbedarf gibt. Andererseits werden Beziehungsgeflechte und Schnittstellenprobleme dokumentiert, die das Arbeiten der Abteilungen und Berufsgruppen miteinander betreffen.

Exemplarisch werden hier Ergebnisse eines Musterkrankenhauses dargestellt und diskutiert.

1. Die wohl interessanteste Auswertung ist der externe Vergleich der Mitarbeiterzufriedenheitsbeurteilung des eigenen Hauses mit den Werten der anderen Häuser. Die Werte werden linear transformiert. Es sind Punktwerte von 0 bis 100 als Ergebnisse möglich sind. 0 Punkte bedeutet das schlechtest mögliche Ergebnis und 100 Punkte das bestmögliche Ergebnis. Zusätzlich wurde die bekannte Fieberkurve zur grafischen Ergebnisdarstellung eingesetzt, und zur zusätzlichen Orientierung werden die Ampelfarben rot, gelb, grün verwendet. Diese einfachen gestalterischen Elemente erleichtern auch dem ungeübten Betrachter das Verständnis für die Ergebnisse.

Diese Abbildungen verdeutlichen auf einen Blick individuelle Stärken und Verbesserungspotenziale des Beispielkrankenhauses. So können die Stärken im Bereich der Vorgesetzten und der Mitarbeitervertretung liegen, wenn die Werte über dem Durchschnitt anderer Häuser liegen. Verbesserungspotenziale sind beispielsweise im Bereich der Informationspolitik und der innerbetrieblichen Fortbildung zu erkennen, wenn die Werte unter dem Durchschnitt liegen.

2. Neben solchen globalen Aussagen sind auch differenziertere Analysen möglich:

Übersicht, geordnet nach Mittelwert extern			
Rang	Punkt- wert		Die Fragen
	Ihres Hauses	Vergleichs- wert	
13	78	65	27. Bei Problemen, Schwierigkeiten oder Beschwerden hilft mir der Personalrat/die MAV.
11	71	60	16. Ich kann die Entscheidungen meines direkten Vorgesetzten nachvollziehen.
10	76	65	10. Mein direkter Vorgesetzter hat ein »offenes Ohr« für meine Anliegen am Arbeitsplatz.
10	73	63	30. Meine äußeren Arbeitsbedingungen sind für mich in Ordnung.
7	74	67	28. Ich bin mit der Arbeit, die der Personalrat/die MAV leistet, zufrieden.
4	57	53	22. Die gefundene Lösung des Problems wird uns mitgeteilt und begründet.
4	76	72	43. Mitarbeiter werden als Fachleute in ihrem eigenen Bereich bei Entscheidungen einbezogen.
			...
-4	63	67	42. Meine Mitarbeiter können Konflikte gut lösen.
-4	59	64	13. Mein direkter Vorgesetzter interessiert sich für seine Mitarbeiter.
-5	45	51	34. Die Klinik ist unbürokratisch organisiert.
-5	71	77	7. Meine Kollegen geben wichtige Informationen an mich weiter.
-7	46	53	24. Es wird mir genügend Fort-/Weiterbildung angeboten.
-7	44	51	39. Ich bin mit der Bezahlung zufrieden.
-11	34	45	25. Für Fort-/Weiterbildung habe ich ausreichend Zeit.
-12	51	63	23. Ich bin gut über das Fort-/Weiterbildungsprogramm informiert.

Bedeutung der Mittelwertspunkte:
 1000 = stimmt vollkommen, ..., 0 = stimmt gar nicht

Abb. 9: Mittelwerte im externen Vergleich

Diese Darstellung ermöglicht schnell die Einzelfragen zu identifizieren, die auf Stärken bzw. Verbesserungspotenziale hinweisen. Dabei werden die Differenzen zwischen dem Mittelwert des Hauses und dem Mittelwert des Durchschnittshauses bestimmt. Der so ermittelte Wert beschreibt den Stellenwert innerhalb der Zufriedenheitsbeurteilung. An diesem Beispiel wird deutlich, dass der individuelle Zufriedenheitswert nur im Ver-

gleich zum Durchschnittswerte anderer Häuser seine Aussagekraft erhält: Bei Frage 7 und bei Frage 16 hat dieses Beispielhaus jedes Mal einen Punktwert von 71 erreicht; doch einmal haben sie damit ein unterdurchschnittliches und einmal ein überdurchschnittliches Ergebnis erzielt.

- Die Integration der Zufriedenheit und Wichtigkeit (Erwartung) erfolgt in der nächsten Grafik:

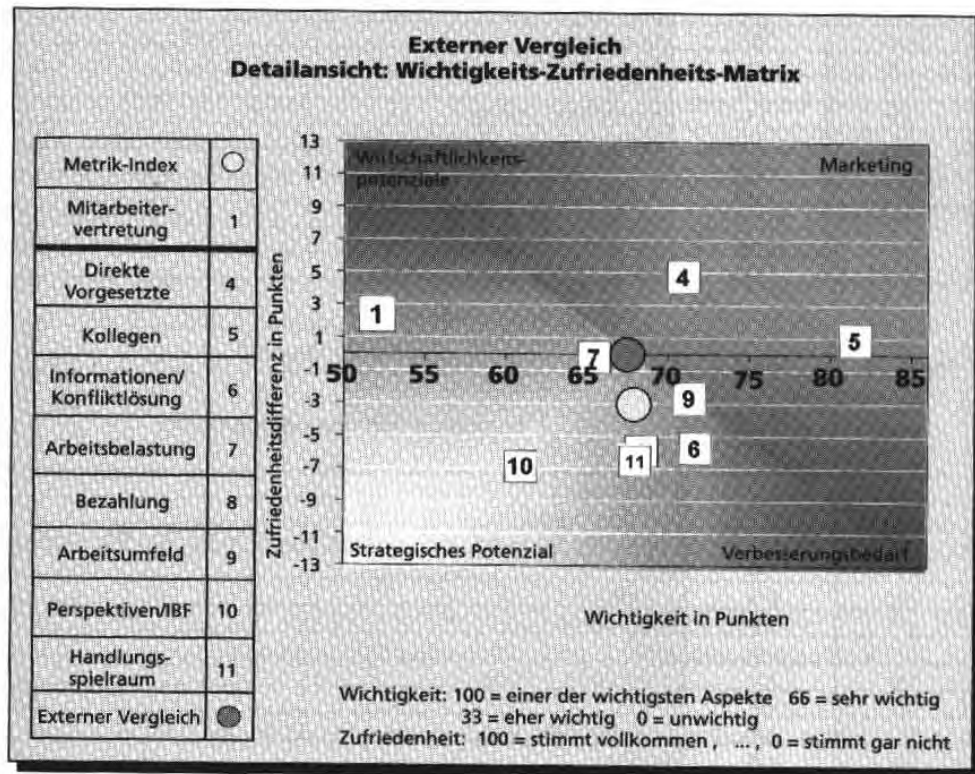


Abb. 10: Portfolio

Der wichtigste Aspekt in diesem Beispielkrankenhaus sind für die Mitarbeiter die Kollegen, dicht gefolgt von dem Arbeitsumfeld, den direkten Vorgesetzten und der Informations- und Problemlösestrategien. Andererseits werden die Punktdifferenzen der Zufriedenheit (im Vergleich zum Durchschnitt) berücksichtigt. Themen mit unterdurchschnittlichen Zufriedenheitswerten und überdurchschnittlicher Wichtigkeit (hier z. B. Informations- und Problemlösestrategien) sollten dringend verbessert werden. Themen mit überdurchschnittlichen Zufriedenheitswerten und überdurchschnittlichen Wichtigkeitswerten sind für das interne Marketing geeignet und sind die Kernstärken des Unternehmens.

- Des Weiteren wird die Zusammenarbeit mit einzelnen Bereichen durch die Mitarbeiter benotet. Vorausgesetzt, es besteht die Vereinbarung, dass der jeweilige Arbeitsbereich angegeben wird, sind Beziehungsgeflecht und Schnittstellenprobleme darstellbar.

Benotung		Pflegedienst
durch diese Gruppe	Vergleichswert	benotet nachfolgenden Bereich:
2,51	2,51	Pflegedienst
2,64	2,53	Ärztlicher Dienst
2,47	2,46	Verwaltung
2,33	2,30	EKG
2,63	2,53	Endoskopie
2,49	2,54	Hauswirtschaft
2,46	2,52	Küche
2,39	2,12	physikalische Therapie
2,03	2,02	Labor
2,43	2,26	OP / Anästhesie
1,71	1,70	Apotheke
1,83	1,98	Pforte
3,39	3,07	Röntgenabteilung
2,54	2,39	Technischer Dienst

Benotung		Ärztlicher Dienst
durch diese Gruppe	Vergleichswert	benotet nachfolgenden Bereich:
2,18	2,51	Pflegedienst
1,88	2,53	Ärztlicher Dienst
2,67	2,46	Verwaltung
2,04	2,30	EKG
2,01	2,53	Endoskopie
2,50	2,54	Hauswirtschaft
2,69	2,52	Küche
1,95	2,12	physikalische Therapie
2,07	2,02	Labor
2,27	2,26	OP / Anästhesie
1,62	1,70	Apotheke
2,30	1,98	Pforte
2,35	3,07	Röntgenabteilung
2,32	2,39	Technischer Dienst

Abb. 11: Benotung der Zusammenarbeit

An diesem Beispiel kann man erkennen, dass die Ärzteschaft die Zusammenarbeit in den eigenen Reihen besser benotet, als dies durch andere Berufsgruppen geschieht. Gleichzeitig ist die Pflege mit der Zusammenarbeit mit den Ärzten etwas unzufriedener als die anderen Berufsgruppen, während die Ärzte deutlich zufriedener mit der Pflege sind als der Rest des Hauses. Wir könnten hier im übertragenen Sinne von einer »einseitigen Liebe« sprechen. Diese und weitere detaillierte Gruppenauswertungen sind immer dann möglich, wenn eine Gruppe aus mindestens fünf Personen besteht, damit aus den Aussagen nicht auf die antwortenden Personen rückgeschlossen werden kann.

Ausblick

Aufgrund der oben dargestellten vielfältigen Ergebnisse haben Institutionen somit eine solide Basis, um ihre Personalentwicklungsmaßnahmen zu fördern und im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten Organisationsentwicklungsmaßnahmen durchzuführen. Ziel aller Bemühungen ist es, die Organisation dauerhaft überlebensfähig zu erhalten. Leider zeigen Erfahrungen, dass Mitarbeiterbefragungen mit hohem Engagement durchgeführt werden, die daraus zu ziehenden Konsequenzen häufig jedoch nicht mit dem gleichen Elan verfolgt werden. Daumenlang und Handwerker (1995) diskutieren einige der möglichen Gründe. Nach Weinert hat der Kenntnisstand über das Konzept der Arbeitszufriedenheit/Mitarbeiterzufriedenheit noch kein zufrieden stellendes Niveau erreicht. Dies macht es für die in diesem Bereich Arbeitenden schwierig, mit »harten Daten« Entscheidungsträger oder Zweifler zu überzeugen. Auch bleibt eine zentrale Frage offen: Führt hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu guter Arbeitsleistung, oder entwickelt sich aus der Möglichkeit, gute Arbeit zu leisten, hohe Mitarbeiterzufriedenheit – oder gibt es verdeckte, so genannte Moderatorvariablen, die zwischen beiden vermitteln?

Weiterführende Literaturangaben

- Bruggemann, A.: Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 30, S. 71–74, 1976
- Bungard, W. (Hrsg.): *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*. Heft 1/98 und Heft 2/98. Universität Mannheim, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
- Bungard, W./Jöns, I.: Der European Quality Award als Herausforderung für das Personalmanagement, in: Bungard, W. (Hrsg.): *Mannheimer Beiträge*, 2/98, S. 1–27
- Daumenlang, K./Handwerker, F.: Methodische Probleme der Vorgesetztenbeurteilung mit Fragebogen, in: Hofmann, K., Köhler, F. & Steinhoff, V. (Hrsg.): *Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis*. Weinheim 1995
- Hoyos, C./Graf, Frey, D. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim 1999
- Die Psychologie des 20. Jahrhunderts – Register der 15 Bände*. Kindler Verlag, Zürich 1981
- Payne, R. L./Fineman, S. & Wall, T. D.: Organizational Climate and job satisfaction – A conceptual syntheses. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1976, S. 16, S. 45–62

Rosenstiel, v. L./Molt, W. & Rüttinger, B.: Organisationspsychologie, 8. Aufl., Stuttgart 1995

Verbeck, A.: TQM versus QM: wie Unternehmen sich richtig entscheiden. Zürich: vdf. Hochschul-Verl. an der ETH

Weinert, A.: Organisationspsychologie, 4. Aufl., Weinheim 1998