



## Durchführung einer Mitarbeiterbefragung – am Beispiel der GNH

Anwendertag Metrik am 17.02.2011

Svenja Ehlers

## Gliederung

---

- Einrichtungen der Gesundheit Nordhessen Holding AG
- Befragungen als Baustein des Qualitätsmanagement in der GNH
- Planung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung
- Analyse der Ergebnisse – Maßnahmenworkshops
- Fallstricke bei der Mitarbeiterbefragung – einige Beispiele

## Gliederung

---

- Einrichtungen der Gesundheit Nordhessen Holding AG
- Befragungen als Baustein des Qualitätsmanagement in der GNH
- Planung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung
- Analyse der Ergebnisse – Maßnahmenworkshops
- Fallstricke bei der Mitarbeiterbefragung – einige Beispiele

Die Gesundheit Nordhessen Holding AG (GNH) ist ein bundesweit anerkannter Gesundheitskonzern.

---

- Zur Gesundheit Nordhessen Holding AG gehören:
  - das Klinikum Kassel mit dem Kinderkrankenhaus Park Schönfeld
  - die Kreiskliniken Kassel in Hofgeismar, Helmarshausen und Wolfhagen
  - das Krankenhaus Bad Arolsen
  - die Reha-Zentren am Klinikum Kassel und Wilhelmshöhe
  - die Seniorenwohnanlagen Lindenberg und Fasanenhof
  - der ambulante Pflegedienst SWA aktiv
  - die Service-Gesellschaft ökomed

## Zahlen und Fakten

---



Umsatz 290 Mio. EUR

Budgetsumme 230 Mio. Euro

Betten 1.676

stationäre Patienten/Jahr 67.700

Reha-Patienten 675

Reha-Patienten mit Rezeptverordnung 3.500

Pflegeplätze Seniorenwohnanlagen 186

Betreuungsverträge Seniorenwohnanlagen 415

Beschäftigte 4.700

Stand 2010

## Gliederung

---

- Einrichtungen der Gesundheit Nordhessen Holding AG
- Befragungen als Baustein des Qualitätsmanagement in der GNH
- Planung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung
- Analyse der Ergebnisse – Maßnahmenworkshops
- Fallstricke bei der Mitarbeiterbefragung – einige Beispiele

## In der Gesundheit Nordhessen ist das Qualitätsmanagement im Leitbild fest verankert.

- Für das Qualitätsmanagement der GNH werden verschiedene Methoden eingesetzt, u.a.
  - Prozessanalysen
  - Interne und externe Audits
  - CIRS
  - Qualitätsindikatoren – Initiator Qualitätsinitiative Qualitätsmedizin
  - Beschwerdemanagement
  - Befragungen
  - Projektmanagement

### Auszug aus dem Leitbild

**1. Wir sind ein bundesweit anerkannter regionaler Gesundheitskonzern**

#### **Das Unternehmen**

Als Gesundheitsdienstleister bieten wir ein umfassendes Spektrum der medizinischen, pflegerischen und therapeutischen Versorgung. Unsere Kompetenz besteht in der Etablierung von standardisierten und sektorenübergreifenden Prozessen.

**Unsere Leistungen werden auf höchstem Niveau angeboten und unterliegen einem kontinuierlichen**

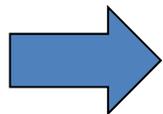
**Qualitätsentwicklungsprozess.** Wir sind ein innovativer und wachsender Unternehmensverbund.

Wir wollen profitabel sein, um dauerhaft investieren zu können

## Was haben Befragungen mit Qualitätsmanagement zu tun?

---

- Konsequente Kundenorientierung und die kontinuierliche nachhaltige Verbesserung gemäß des DEMING-Zyklus sind zwei der insgesamt acht Grundsätze eines Qualitätsmanagement-Systems (gemäß DIN ISO 9001:2008)
- Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass Kundenanforderungen / -bedürfnisse ermittelt werden
- Im Kontext des QM-Systems müssen Methoden entwickelt werden, diese Informationen zu sammeln und zu analysieren

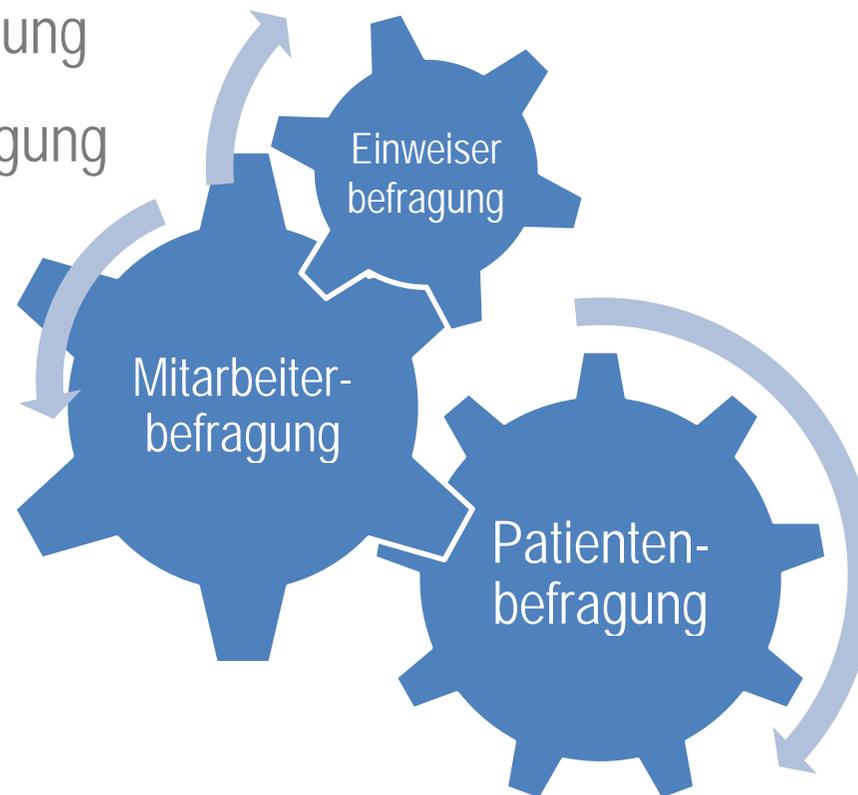


Die Durchführung von **Zufriedenheitsbefragungen** sind dabei eine wesentliche Methode, die auch im Gesundheitswesen mittlerweile zum Standard geworden ist

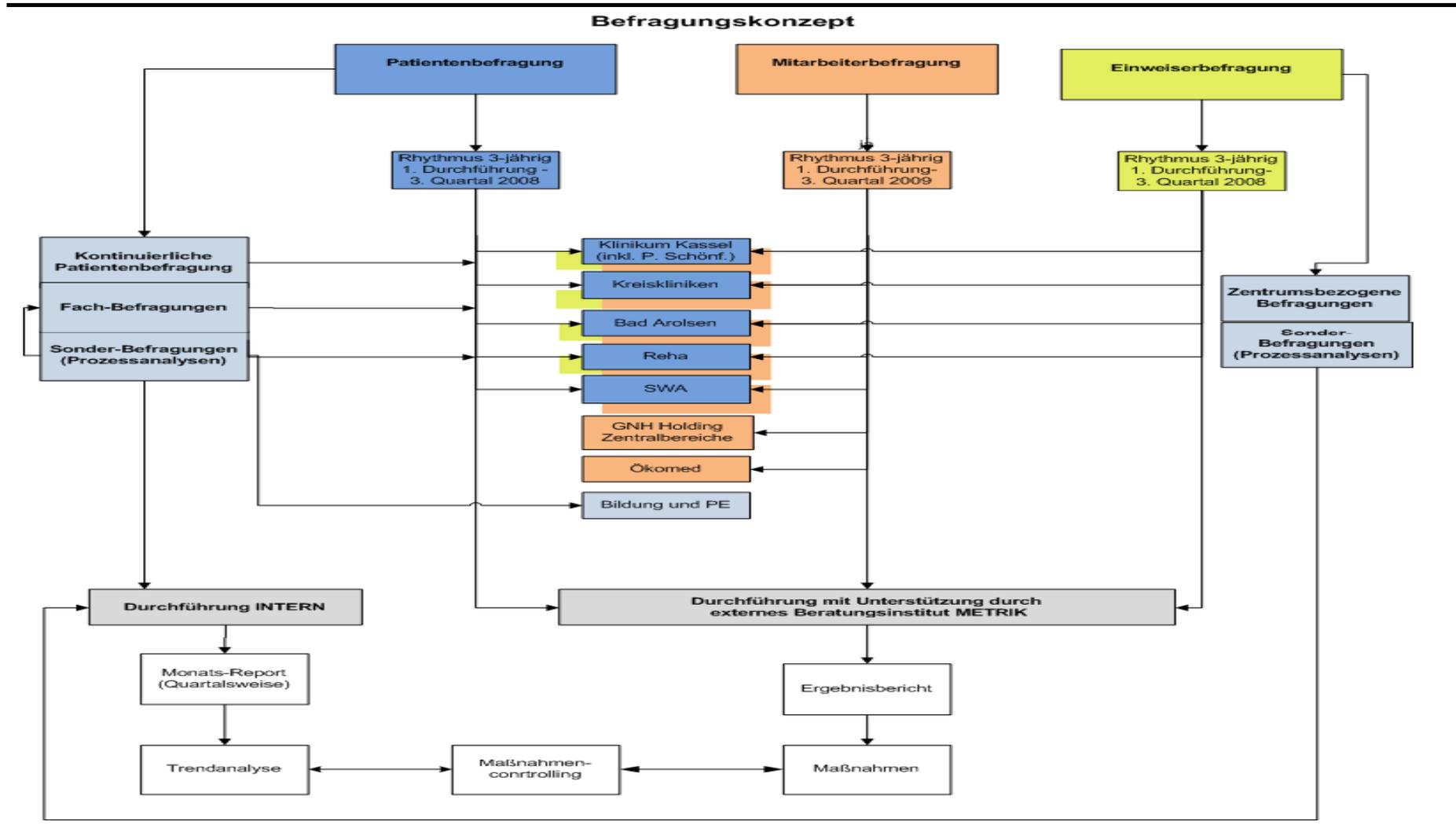
Das Befragungskonzept der GNH zielt auf die wesentlichen Kundengruppen.

---

- 2008/2009 Patientenbefragung
- 2008/2009 Einweiserbefragung
- 2009/2010 Mitarbeiterbefragung



Befragungsaktivitäten sind in der GNH koordiniert und vernetzt. Losgelöst verlieren sie ihre Wirkung.



## Die Grundregeln für Befragungen bilden für die GNH die Leitlinie bei der Durchführung.

---

- Die Krankenhausleitung / Geschäftsführung gibt den Auftrag und den Rahmen vor und unterstützt
- Die Zielsetzung der Befragung ist definiert und für alle Beteiligten ersichtlich
- Das methodische Vorgehen ist gemeinsam abgestimmt
- Die Mitarbeiter und die zu Befragenden sind informiert
- Die Ergebnisse werden evaluiert und kommuniziert
- Maßnahmen zur Verbesserungen werden abgeleitet

## Gliederung

---

- Einrichtungen der Gesundheit Nordhessen Holding AG
- Befragungen als Baustein des Qualitätsmanagement in der GNH
- **Planung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung**
- Bewertung und Kommunikation der Ergebnisse – Maßnahmenworkshops
- Fallstricke bei der Mitarbeiterbefragung – einige Beispiele

Die Mitarbeiterbefragung wurde von Vorstand und Geschäftsführungen gewollt – die Zielsetzung wurde definiert.

## Zielsetzung

1. Ist-Erhebung der Zufriedenheit - Ermittlung des Ausgangswertes
2. Verbesserungspotenziale erkennen
3. Verbesserungsmaßnahmen definieren und umsetzen

*Durchführung bei absoluten Gewährleistung der Anonymität*

Der Vorstand beauftragte die Abteilung Qualitätsmanagement mit der Umsetzung des „Projektes“.

- Die Mitarbeiterbefragung wurde in der Abteilung Qualitätsmanagement als Projekt umgesetzt.
- Eine standort- und berufsgruppenübergreifende Projektgruppe wurde gebildet.
- Phasen, Zeitschiene und Maßnahmen wurden festgelegt.

### Die Projektphasen – Zeitschiene



Die Methode wurde durch Metrik empfohlen und im Projekt abgestimmt.

---

- Durchführung schriftliche Befragung als Vollerhebung
- Bestimmung des Zeitraumes zur Rückgabe
- Auswahl Themengebiete und Fragen
- Festlegung von Skala-Fragen und offene Fragen
- Definition der Auswertungsebene -> Vergleiche
- Abstimmung Kommunikationskonzept Umgang mit den Ergebnissen

Das Informationsmanagement ist essentiell, um aussagefähige Ergebnisse zu erzielen.

---

- Betriebsrat und Projektgruppenmitglieder sind Multiplikatoren
- Enge Einbindung der Führungskräfte
- Mitarbeiterinformation durch
  - Regelkommunikation
  - Medium Aktuell
  - Qualitätsmanagement-Mitarbeiter: „direktes Ansprechen vor Ort“
- Information in allen Projektphasen
- Count-Down

Die Versendung der Fragebögen erfolgte an jeden Mitarbeiter persönlich.

- Die Vorbereitungen erfolgten entsprechend der Festlegung zur Auswertung.
  - Einrichtung
  - Berufsgruppen
- Jeder Mitarbeiter musste einer Berufsgruppe zugeordnet werden.

	A	C	D	E	F	G
1		1	1	1		Schreibdienst
2		0,78	0,86	0,86		Schreibdienst
3		0,50	0,13	0,13		Schreibdienst
4		0,08	0,02	0,02		Schreibdienst
5		1,00	1,00	0,65		Schreibdienst
6		0,50	0,13	0,13		Schreibdienst
7		0,20	0,05	0,05		
8		1,00	1,00	1,00		Schreibdienst
9		0,50	0,13	0,13		Schreibdienst
10				0,00		
11		0,50	0,50	0,88		Schreibdienst
12				0,04		
13		0,00	0,00	0,45		Schreibdienst
14		0,78	0,78	0,78		Schreibdienst
15		0,18	0,24	0,15		
16		0,00	0,07	0,07		
17		1,00	1,00	1,00		Schreibdienst
18		0,78	0,78	0,78		Schreibdienst
19				0,32		
20				0,00		
21		1,00	1,00	1,00		Schreibdienst
22		0,00	0,00	0,63		
23		0,47	0,06	0,06		Schreibdienst
24		0,62	0,62	0,30		Schreibdienst
25		0,00	0,00	0,34		
26		1,00	0,78	0,70		Schreibdienst
27		1,00	1,00	1,00		Schreibdienst
28		1,00	1,00	1,00		Schreibdienst
29		1,00	1,00	1,00		Schreibdienst
30		1,00	1,00	1,00		Schreibdienst
31		1,00	1,00	0,38		Schreibdienst
32		0,50	0,09	0,09		Schreibdienst

# Gibt die Rücklaufquote Aufschluss auf die Qualität des Informationsmanagements?

- Die Rückläufe bei der Mitarbeiterbefragung lagen zwischen 48 und 63 Prozent

GNH Holding, Kassel	Klinikum Kassel	Kinderkrankenhaus Park Schönfeld, Kassel	Krankenhaus Bad Arolsen	Reha-Zentrum Klinikum Kassel	Seniorenwohnanlage SWA Kassel GmbH	Servicegesellschaft ökomed GmbH, Kassel	Kreiskliniken Kassel GmbH
97	898	161	174	54	64	140	224
48%	40%	50%	51%	63%	39%	32%	48%
							

## Gliederung

---

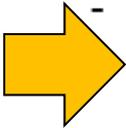
- Einrichtungen der Gesundheit Nordhessen Holding AG
- Befragungen als Baustein des Qualitätsmanagement in der GNH
- Planung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung
- **Analyse der Ergebnisse – Maßnahmenworkshops**
- Fallstricke bei der Mitarbeiterbefragung – einige Beispiele

Im Kommunikationskonzept wurden bereits  
Maßnahmenworkshops verabredet.

---

## **2 Kommunikation/ Interpretation/ Ableiten von Maßnahmen**

Folgendes Konzept wird durch die Projektgruppe vorgeschlagen:

- Versand der Ergebnisse der jeweiligen Einzelgesellschaft bzw. Holding an die jeweiligen Geschäftsführungen, Mitglieder der Krankenhausleitung, Betriebsrat, Ansprechpartner in der Projektgruppe und QMB durch Frau Ehlers
-  - Workshop pro Einzelgesellschaft begleitet durch die Forschungsgruppe Metrik zur Diskussion der Ergebnisse, Interpretation und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen koordiniert durch jeweilige Projektgruppenmitglieder
- Präsentation der Ergebnisse und der abgeleiteten Maßnahmen für die Mitarbeiter in einer Mitarbeiterversammlung pro Einzelgesellschaft durch Metrik und GF koordiniert durch jeweilige Projektgruppenmitglieder
- „Meldung“ der abgeleiteten Maßnahmen an die Projektgruppe durch GF; Projektgruppe koordiniert bei möglichen bzw. identifizierten Synergieeffekten und übernimmt „Controllingfunktion“
- Umsetzung der Maßnahmen in Verantwortung der GF

Primäres Ziel der Workshops war „Ergebnisse verstehen lernen“ und „Ideenpool“ entwickeln.

- Teilnehmerkreis Führungskräfte
- Flug durch die Ergebnisse
- Prioritätsfelder festlegen
- Kurz-Diskussion und Meinungsaustausch
- Ideensammlung



Der Workshop kann nur Anstoß sein, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten festzulegen.

---

- Inhouse-Schulung zum Beschwerdemanagement
- Überarbeitung Patientendokumentation
- Organisation „Außendienst“ Station
- Schnittstellenanalyse zur Vermeidung von Doppelarbeiten
- Einführung „Lösungsbuch“
- und vieles mehr.....

## Gliederung

---

- Einrichtungen der Gesundheit Nordhessen Holding AG
- Befragungen als Baustein des Qualitätsmanagement in der GNH
- Planung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung
- Analyse der Ergebnisse – Maßnahmenworkshops
- **Fallstricke bei der Mitarbeiterbefragung – einige Beispiele**

Ein solches Projekt erfordert einen hohen Ressourcenaufwand.

---

- Fallstrick zeitliche und personelle Ressourcen
  - Das Erstellen der Personallisten war ein „großer Zeitfresser“
  - Die Abstimmung mit dem Betriebsrat ist gebunden an Sitzungstermine



Die Ergebnisse müssen immer wieder erklärt werden.

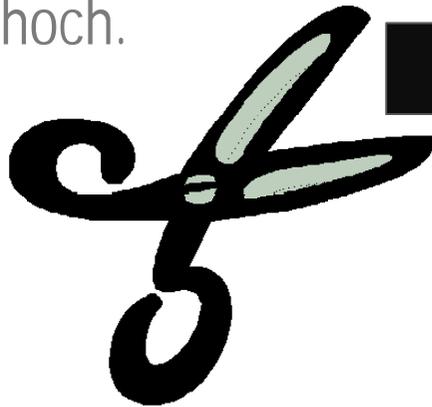
---

- Fallstrick Bewertung und Verwertungsmöglichkeiten der Ergebnisse
  - Auf Berufsgruppenebene ist die Ableitung von Maßnahmen globaler und somit weniger differenziert möglich.
  - Die Auswertungen bieten Raum für Fehlinterpretation
    - ◆ Bezug zu Fragen kann verloren gehen
    - ◆ Themengebiete werden ggf. unterschiedlich gewichtet, dadurch kann das Ergebnis verzerrt.

Die Erfahrung zeigt, dass die Anonymität „hochsensibel“ ist.

---

- Trotz umfangreicher Informationen ist die Unsicherheit bei Mitarbeitern sehr hoch.



Stimmt vollkommen  
Stimmt weitgehend

### Arbeitssituation

1. Ich bin vom Wert meiner Arbeit überzeugt.
2. Mein Arbeitsplatz bietet mir die Möglichkeit, qualifizierte Arbeit zu übernehmen.
3. Meine Arbeitsinhalte entsprechen meinem Beruf.
4. Ich würde mich wieder für meine jetzige Arbeitsstelle

---

Das primäre Ziel einer Mitarbeiterbefragung ist nicht die Analyse, sondern die tatsächliche Aktion als der wesentliche Erfolgsfaktor.\*

Töpfer et. al 2006: der Mitarbeiter-Zufriedenheits-Index

Vielen Dank für Ihre  
**Aufmerksamkeit.**

[www.gesundheit-nordhessen.de](http://www.gesundheit-nordhessen.de)