

B. Kernprozess: Mitarbeiterbefragung

In diesem Modul wird vorgestellt, in welcher Form eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden kann.

Im ersten Kapitel wird beschrieben, mit welchen Methoden und Instrumenten die Befragung vorgenommen wird. Das zweite Kapitel erläutert, wie die gesammelten Daten ausgewertet werden. Im dritten Kapitel werden die aus der Auswertung gewonnenen Ergebnisse beschrieben und im vierten Kapitel in Vorschläge zur Optimierung der Arbeitsabläufe überführt.

Innerhalb des Textes wird an einigen Stellen auf zusätzliche Dokumente verwiesen. Diese befinden sich im letzten Kapitel „Materialien“.

1. Datenerhebung

Als **Methode** zur Mitarbeiterbefragung wird eine **Befragung per Fragebogen** verwendet. Befragt werden alle Mitarbeiter der Berufsgruppe Pflege. Bei Bedarf kann die Befragung auf weitere Berufsgruppen ausgedehnt werden.

Methode:
Befragung per
Fragebogen
Seite J-11

Ziel der Befragung ist es, Problembereiche innerhalb der eigenen Berufsgruppe und mit anderen Berufsgruppen zu beschreiben und Verbesserungsvorschläge zu erfassen.

Als **Befragungsinstrument** wird der **Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung** benutzt. Die Beantwortung der Fragen kann so anonym erfolgen und eventuelle Hemmschwellen dadurch gesenkt werden.

Instrument:
Fragebogen
Mitarbeiterbefragung
Seite B-8

Je nach Ausrichtung des Untersuchungsziels, kann der Fragebogen inhaltlich angepasst werden. So ist es beispielsweise möglich, den Fragebogen des Musterkrankenhauses um Fragestellungen zur Arbeitszufriedenheit zu erweitern.

1.1. Aufbau des Instruments

Der Fragebogen besteht ausschließlich aus offenen Fragestellungen. Im Musterkrankenhaus wurden hierzu Fragen aus folgenden Themenbereichen gestellt:

- Kommunikation innerhalb der Arbeitsgruppe
- Problem- und Konfliktfelder
- Verbesserungspotenziale

Zu diesen Themen werden dem Mitarbeiter die folgenden Fragen gestellt:

- Wenn es mal Konflikte im Pflorgeteam gibt, dann geht es meistens um ...?
- Wenn es mal Konflikte mit den Ärzten gibt, dann geht es meistens um:
- Wenn es mal Konflikte mit den Therapeuten gibt, dann geht es meistens um ...?
- Wenn es mal Konflikte mit Patienten oder Angehörigen gibt, dann geht es meistens um ...?
- Typische Problem, die im Arbeitsalltag entstehen, sind ...?
- Im Übrigen bin ich der Meinung, dass auf unserer Station vieles besser laufen würde, wenn ...?

Die ersten drei Fragen dienen der Ermittlung von Meinungen und Einstellungen zur internen Kommunikation und Kooperation innerhalb der eigenen und zwischen anderen Berufsgruppen. Der Mitarbeiter wird dazu aufgefordert Aspekte zu nennen, die er als Auslöser für Konflikte empfindet. Die Fragestellungen wurden gewählt, da Konflikte zu einer erhöhten Arbeitsbelastung mit allen damit zusammenhängenden Konsequenzen führen können, wie Unzufriedenheit, Unwohlsein, Krankheit und verminderte Leistungsfähigkeit. Die vierte Frage richtet sich aus denselben Gründen auf mögliche Konfliktpotenziale im Umgang mit Angehörigen und Patienten.

Die beiden letzten Fragen dienen der Benennung typischer Problemfelder im täglichen Arbeitsablauf und der Ermittlung von Verbesserungsvorschlägen.

Anzahl und Art der Fragen sollten im Verhältnis zum Erkenntnisziel und Auswertungsaufwand stehen und entsprechend ausgewählt werden. So sollten beispielsweise Fragen, die zu Antworten mit geringer Aussagekraft führen, vermieden werden.

Auf geschlossene Fragen sollte im Rahmen einer Befragung zu den oben genannten Themenbereichen unter allen Umständen verzichtet werden. Geschlossene Fragen engen den Befragten in seiner Antwort ein. Es besteht deshalb die Gefahr, dass der Befragte keine weiterführende Erklärung abgibt und in der Folge die Antwort während der Analyse missinterpretiert wird.

1.2. Anwendung des Instruments

Der **Zeitraum** von der Verteilung bis zum Einsammeln der Fragebögen ist ausreichend zu bemessen. Minimal sollte den Mitarbeitern ein Zeitraum von einer Woche zur Verfügung stehen. Dadurch wird

sichergestellt, dass der Mitarbeiter sich mit dem Fragebogen inhaltlich auseinandersetzen kann. Außerdem können auch Mitarbeiter erreicht werden, die sich zum Zeitpunkt der Verteilung nicht im Dienst befinden.

Es ist darauf zu achten, dass beim Einsatz von Fragebögen die **Anonymität** der befragten Mitarbeiter unbedingt gewahrt wird. Nur auf diese Weise sind offene und ehrliche Angaben zu erhalten. Gerade auf kleineren Stationen muss bedacht werden, dass ein Mitarbeiter, auch ohne Nennung seines Namens, bereits an der Handschrift zu erkennen ist. In diesem Fall sollte die Auswertung des Fragebogens von einer Person übernommen werden, die nicht mit den Handschriften der Mitarbeiter vertraut ist.

Um falsch ausgefüllte Fragebögen auf ein Minimum zu reduzieren, wird der Befragte bei der Übergabe des Fragebogens gebeten, beim Auftreten von Unklarheiten nachzufragen. Es sollte daher dem Befragten bekannt sein, wie er den Autor des Fragebogens erreichen kann.

1.3. Rolle des Beobachters

Neben den Interviews wird die Mitarbeiterbefragung durch einen Beobachter im Zeitraum der Erhebungsphase begleitet. Als **Methode** wird die **teilnehmende Beobachtung** angewendet.

Methode:
Teilnehmende
Beobachtung
Seite J-1

Ziel ist es, Besonderheiten und Zusammenhänge zu erkennen, die nicht durch den Fragebogen erfasst werden. Sofern der Fragebogen vor der Beobachtungsphase verteilt wurde, können auch Zusammenhänge beobachtet werden, die von den Befragten geäußert wurden, um gezielt Zusammenhänge in der Entstehung aufzudecken.

2. Auswertung

Zur Auswertung der Fragebögen sind diese zunächst in ihrer Gesamtheit durchzulesen. Ziel ist es, eine thematische Gliederung zu entwickeln, um bereits während der computergestützten Erfassung eine Einordnung der Antworten zu ermöglichen. Die Auswertung der Fragebögen des Musterkrankenhauses ergab folgende **Kategorien**:

- Fachliches Können / Sachverstand
- Kommunikation
- Kooperation
- Ordnung
- Organisation
- Ethische Aspekte
- Arbeitseinstellung
- Personalmanagement

Jede Antwort wird nun einer der Kategorien zugeordnet. Kann eine Antwort während der Auswertung keiner Kategorie zugeordnet werden, so sind die vorhandenen Kategorien auf ihre Brauchbarkeit hin neu zu überprüfen und entsprechend anzupassen.

Die Anpassung kann geschehen, indem entweder neue Kategorien gebildet oder in ihrer Bezeichnung verändert werden, sowie durch ein Zusammenfassen bereits vorhandener Kategorien.

| Frage: „Wenn es Konflikte im Pflegeteam gibt, dann geht es meistens um ...?“ | | | |
|--|-----------------|----------------------|-----------------------------|
| Grundgesamtheit = 18 | Antwort = 10 | keine Antwort = 8 | Nennungen gesamt = 19 |
| Kategorie Organisation = 5 Nennungen <ul style="list-style-type: none"> ● fehlende bzw. unzureichende hausinterne Strukturierung und Organisation der Abläufe ● unzureichende Abgrenzung der einzelnen pflegerischen Arbeitsfelder ● Urlaubsplanung ● Einkauf des Personalfrühstücks ● ungleichmäßige Verteilung zusätzlicher Dienste | | | |
| Kategorie Kooperation = 5 Nennungen <ul style="list-style-type: none"> ● ungleichmäßige Arbeitsaufteilung innerhalb eines Dienstes ● Nacharbeitung von Vordienstaufgaben ● Zusammenarbeit im Pflegeteam ● negative Auswirkungen individuellen Verhaltens auf den Arbeitsablauf ● feindselige Einstellungen untereinander | | | |
| Kategorie Ordnung = 4 Nennungen <ul style="list-style-type: none"> ● Ordnung am Arbeitsplatz (3 Nennungen) ● nachräumen für andere Personen | | | |
| Kategorie Kommunikation = 3 Nennungen <ul style="list-style-type: none"> ● Informationsdefizite durch fehlendes Hausmitteilungssystem ● Informationsdefizite bei pflegerischer Übergabe ● fehlende direkte Kommunikation über bestehende Probleme | | | |
| Fachliches Können = 2 Nennungen <ul style="list-style-type: none"> ● fachliche Differenzen zwischen Pflegekräften ● unzureichende pflegerische Patientenversorgung durch Hilfskräfte | | | |

Abbildung B-1: Auswertungsbogen zur Frage 1.1 des Fragebogen Mitarbeiterbefragung

Zum Abschluss der Auswertung werden die quantitativen Elemente ermittelt:

- Zunächst wird ausgezählt, wie viele ausgefüllte Fragebögen insgesamt vorliegen (**Grundgesamtheit**).
- Danach erfolgt die Auszählung, wie oft eine bestimmte Frage beantwortet wurde (**Antwort**).
- Im Vergleich dazu wird ermittelt, wie oft eine bestimmte Frage nicht beantwortet wurde (**keine Antwort**).
- Schließlich wird noch festgestellt, wie viele Einzelnennungen die ausgefüllten Fragebögen zu der jeweiligen Frage aufweisen (**Nennungen gesamt**).

Die Anordnung der Kategorien auf dem Auswertungsbogen wird anhand der Anzahl der aufgefundenen Antworten vorgenommen. Das heißt, die Kategorie mit den meisten Antworten wird zuerst genannt; die Kategorie mit den wenigsten Antworten wird zuletzt genannt.

Für jede Kategorie wird die Anzahl der Nennungen außerdem als Zahlenwert angegeben. Ebenso wird die Anzahl der Nennungen verzeichnet, wenn dieselbe Antwort auf verschiedenen Fragebögen vorliegt. Abbildung B-1 zeigt die Auswertung der Frage 1.1 des Musterkrankenhauses.

3. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die ausgewerteten Daten zusammengestellt und beschrieben. Bitte beachten Sie, dass es sich bei den Ergebnissen um Beispiele handelt.

Auf die Bitte, die häufigsten Konflikte zu benennen, machen zehn Personen insgesamt 19 Angaben, die sich auf folgende Bereiche reduzieren lassen:

- unzureichende hausinterne Strukturierung und Organisation der Abläufe
- unzureichende Abgrenzung der pflegerischen Arbeitsfelder
- ungleichmäßige Arbeitsverteilung
- Ordnung am Arbeitsplatz
- Informationsdefizite
- mangelhafte Kommunikation

Anscheinend entzündeten sich Konflikte innerhalb des Pflegeteams vor allem an Problemen der Organisation, Zusammenarbeit und Kommunikation. Gründe hierfür sind u. a. die mangelnde Kooperation, organisatorische Probleme und Informationsdefizite.

Es ist davon auszugehen, dass der Kommunikationsbedarf ansteigt, je enger die Arbeitssituation der Beschäftigten ist. Damit steigt aber auch das Risiko, dass es durch verunglückte Kommunikationsstrategien zu einer Belastung des Arbeitsklimas kommt und die Kooperation erschwert wird. Der Mitarbeiter ist unzufrieden und fühlt sich unwohl. In der Folge muss mit verminderter Leistung im Beruf und Ausfallzeiten durch Krankheit gerechnet werden.

Die Ergebnisse der Befragung entsprechen einer Beschreibung der IST-Situation zu einem festgelegten Zeitpunkt. Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit erscheinen jedoch nur dann sinnvoll, wenn sie wiederholt durchgeführt werden. Denn erst die Visualisierung der Verbesserungen im zeitlichen Verlauf ermöglichen es dem Mitarbeiter zu erkennen, in wie fern seine Meinung berücksichtigt und Lösungsvorschläge umgesetzt werden.

4. Ideenpool

Nach der Auswertung der Ergebnisse werden erste Ideen zur Lösung der sich ergebenden Problemstellungen gesammelt, die in diesem Kapitel beispielhaft vorgestellt werden. Die daraus entwickelten Maßnahmen werden anschließend in einem Maßnahmenplan zusammengefasst (siehe rechts).

Maßnahmenplan
Seite B-10

Auf die schriftliche Darstellung der Vorschläge wurde im Musterkrankenhaus verzichtet und unmittelbar der Maßnahmenplan entworfen.

5. Materialien

In diesem Kapitel finden Sie die im Text dieses Moduls vorgestellten Materialien. Alle hier abgebildeten Materialien stehen zusätzlich in Form einer Excel-Datei zur Verfügung. Der Ablageort auf der CD-ROM wird im jeweiligen Abschnitt am rechten Seitenrand beschrieben und durch ein Diskettensymbol verdeutlicht.

Im ersten Abschnitt wird das verwendete Instrument abgebildet. Die dazugehörige Datei bietet Ihnen die Möglichkeit, das Instrument an Ihre Bedürfnisse anzupassen. Eine Beschreibung des Aufbaus und der Anwendung finden Sie im Kapitel "Datenerhebung".

Im zweiten Abschnitt finden Sie den Maßnahmenplan. Er beinhaltet eine beispielhafte Auswahl der geplanten Maßnahmen des Musterkrankenhauses. Der Maßnahmenplan steht als Word-Datei zur Verfügung.

Der dritte Abschnitt beinhaltet die Lehrfolien zum Modul. Sie dienen zur Schulung der teilnehmenden Mitarbeiter und vermitteln den Ablauf der Untersuchung des Moduls innerhalb der Stationsarbeit. Zunächst wird dafür kurz auf den Aufbau des Instruments eingegangen und im Anschluss erläutert, welche Aufgaben die beteiligten Personen übernehmen. Anhand eines Ergebnisses des Musterkrankenhauses wird erläutert, was mit den erhobenen Daten geschieht und wie diese Informationen in Maßnahmen umgesetzt werden. Die Lehrfolien stehen als PowerPoint-Datei zur Verfügung und können dadurch an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden.

5.1. Instrument: Fragebogen Mitarbeiterbefragung

| Fragebogen für die Berufsgruppe der Pflegenden (1/2) |
|---|
| 1.1 Wenn es mal Konflikte im Pflege team gibt, dann geht es meistens um: |
| 1.2 Wenn es mal Konflikte mit den Ärzten gibt, dann geht es meistens um: |
| 1.3 Wenn es mal Konflikte mit den Therapeuten gibt, dann geht es meistens um: |
| 2. Wenn es mal Konflikte mit Patienten oder Angehörigen gibt, dann geht es meistens um: |



Modul-B >
B-FB.xls

Abbildung B-2: Fragebogen Mitarbeiterbefragung – Teil 1/2

| Fragebogen für die Berufsgruppe der Pflegenden (2/2) |
|--|
| 3. Typische Probleme, die im Arbeitsalltag entstehen, sind: |
| 4. Im übrigen bin ich der Meinung, daß auf unserer Station vieles besser laufen würde, wenn: |

Abbildung B-3: Fragebogen Mitarbeiterbefragung – Teil 2/2

5.2. Maßnahmenplan

| Maßnahmen „Mitarbeiterbefragung“ | kurzfristig | mittelfristig | langfristig | Gesamt KH |
|---|-------------|---------------|-------------|-----------|
| A) inhaltliche Maßnahmen | | | | |
| 1. Fachliche Fortbildung in der Pflege wird gezielt angeboten. | | X | X | |
| 2. Interdisziplinäre Schulung in der Methodik der Qualitätsarbeit. | | X | X | |
| 3. Kommunikationskurse werden als interdisziplinäre Kurse berufsgruppengemischt angeboten. | | X | X | |
| 4. Die Krankenhausleitung wird über Maßnahmen nachdenken, die der Abteilung Wertschätzung und Interesse vermitteln. | | X | X | |
| 5. Die Pflegedienstleitung wird als mittelfristig wirksame Maßnahme gezielte Fördergespräche mit den Pflegepersonen ein mal jährlich mit jedem Mitarbeiter durchführen. | | X | X | |
| 6. Jede Form von berufsgruppengemischten Gesprächskursen, gemeinsamen Bildungsveranstaltungen, gemeinsamen Qualitätszirkeln, gemeinsamen Fallbesprechungen wird gefördert, um gegenseitige Vorbehalte und Vorurteile abzubauen und eine bessere gegenseitige Kenntnis der Arbeitsabläufe zu gewinnen. | | X | X | |

Abbildung B-4: Maßnahmenplan Mitarbeiterbefragung



Modul-B >
B-Massnahmenplan.doc

5.3. Lehrfolien

www.stationsmanagement.de

gefördert durch: Robert Bosch Stiftung / Transfer-Project

Modul B

Kernprozess Mitarbeiterbefragung

Reorganisation einer bettenführenden Station in einem Krankenhaus

1

B. Kernprozess: Mitarbeiterbefragung

1. Ziel

gefördert durch: Robert Bosch Stiftung / Transfer-Project

Ermittlung von Problembereichen
in der eigenen Berufsgruppe und in der
Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen.

B. Kernprozess: Mitarbeiterbefragung

2. Methodik

gefördert durch: Robert Bosch Stiftung / Transfer-Project

Methode:

- Befragung per Fragebogen
 - Befragt werden alle Mitarbeiter der Station

Instrument:

- Fragebogen Mitarbeiterbefragung
 - Die Befragung wird anonym durchgeführt

B. Kernprozess: Mitarbeiterbefragung

3. Aufbau des Instruments

gefördert durch: Robert Bosch Stiftung / Transfer-Project

Der Fragebogen enthält Fragen zu:

- Kommunikation innerhalb der Arbeitsgruppe
- Problem- und Konfliktfelder
- Verbesserungspotenziale

B. Kernprozess: Mitarbeiterbefragung

3. Aufbau des Instruments

gefördert durch: Robert Bosch Stiftung / Transfer-Project

Zwei Beispielfragen:

- Wenn es mal Konflikte im Pflegeteam gibt, dann geht es meistens um ...?
- Typische Problem, die im Arbeitsalltag entstehen, sind ...?

B. Kernprozess: Mitarbeiterbefragung

4. Anwendung des Instruments

gefördert durch: Robert Bosch Stiftung / Transfer-Project

Voraussetzungen:

- Zeitraum: mindestens eine Woche
- Einsammeln und Auswertung der Fragebögen durch externe Person

B. Kernprozess: Mitarbeiterbefragung

5. Auswertung

gefördert durch: Robert Bosch Stiftung / Transfer-Project

Ablauf der Auswertung:

1. Sichtung aller Fragebögen
2. Daraus abgeleitet: Bildung von Kategorien
3. Zuordnung jeder Einzelantwort zu einer Kategorie.
4. Auszählung:
 - Wie viele Personen beantworteten Frage X bzw. beantworteten diese nicht?
 - Wie viele Einzelantworten wurden pro Frage vorgefunden?

B. Kernprozess: Mitarbeiterbefragung

5. Auswertung

gefördert durch: Robert Bosch Stiftung / Transfer-Project

Beispiel eines Auswertungsbogens:

| | | |
|---|-----------------|-----------------------------|
| Frage: „Wenn es Konflikte im Pflegeteam gibt, dann geht es meistens um ...?“ | | |
| Grundgesamtheit = 18 | Antwort = 10 | keine Antwort = 8 |
| | | Nennungen gesamt = 19 |
| Kategorie Organisation = 5 Nennungen | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • fehlende bzw. unzureichende hausinterne Strukturierung und Organisation der Abläufe • unzureichende Abgrenzung der einzelnen pflegerischen Arbeitsfelder • Urlaubsplanung • Einkauf des Personalfrühstücks • ungleichmäßige Verteilung zusätzlicher Dienste | | |
| Kategorie Kooperation = 5 Nennungen | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ungleichmäßige Arbeitsaufteilung innerhalb eines Dienstes • Nacharbeitung von Vordienstaufgaben • Zusammenarbeit im Pflegeteam • negative Auswirkungen individuellen Verhaltens auf den Arbeitsablauf • feindselige Einstellungen untereinander | | |

B. Kernprozess: Mitarbeiterbefragung 6. Ergebnisse

gefördert durch: Robert Bosch Stiftung / Transfer-Project

Die Ergebnisse der Auswertung werden in beschreibender Form zusammengefasst.

Ein Beispiel:

Anscheinend entzündeten sich Konflikte innerhalb des Pflegeteams vor allem an Problemen der Organisation, Zusammenarbeit und Kommunikation. Gründe hierfür sind u. a. die mangelnde Kooperation, organisatorische Probleme und Informationsdefizite.

B. Kernprozess: Mitarbeiterbefragung 7. Maßnahmenplanung

gefördert durch: Robert Bosch Stiftung / Transfer-Project

Die Ergebnisse werden den Mitarbeitern präsentiert und zur Diskussion gestellt. Daraus wird ein Maßnahmenplan gebildet.
Ein Beispiel:

| Maßnahmen „Mitarbeiterbefragung“ | kurzfristig | mittelfristig | langfristig | Gesamt KH |
|---|-------------|---------------|-------------|-----------|
| A) inhaltliche Maßnahmen | | | | |
| 1. Fachliche Fortbildung in der Pflege wird gezielt angeboten. | | X | X | |
| 2. Interdisziplinäre Schulung in der Methodik der Qualitätsarbeit. | | X | X | |
| 3. Kommunikationskurse werden als interdisziplinäre Kurse berufsgruppengemischt angeboten. | | X | X | |
| 4. Die Krankenhausleitung wird über Maßnahmen nachdenken, die der Abteilung Wertschätzung und Interesse vermitteln. | | X | X | |
| 5. Die Pflegedienstleitung wird als mittelfristig wirksame Maßnahme gezielte Fördergespräche mit den Pflegepersonen ein mal jährlich mit jedem Mitarbeiter durchführen. | | X | X | |
| 6. Jede Form von berufsgruppengemischten Gesprächskursen, gemeinsamen Bildungsveranstaltungen, gemeinsamen Qualitätszirkeln, gemeinsamen Fallbesprechungen wird gefördert, um gegenseitige Vorbehalte und Vorurteile abzubauen und eine bessere gegenseitige Kenntnis der Arbeitsabläufe zu gewinnen. | | X | X | |