FOTONACHWEIS

Wie zufrieden sind Sie?

STRUKTURIERTE MITARBEITER- UND KUNDENBEFRAGUNGEN STELLEN EINEN WESENTLICHEN ERFOLGSFAKTOR FÜR DIE ENTWICKLUNG IHRES PFLEGEDIENSTES DAR. ÜBER ZEITPLAN, AUFBAU, INHALT, DURCHFÜHRUNG UND AUSWERTUNG – SO GEHEN SIE SCHRITT FÜR SCHRITT VOR.

› Von Frank von Pablocki

Über Befragungen sollen die Wünsche, Bedürfnisse und die Zufriedenheit mit dem Pflegedienst erhoben werden. Dieses gilt für die Kundenbefragung, die ihren Schwerpunkt auf die Zufriedenheit mit den Dienstleistungen und dem Unternehmen legt, genauso wie für die Mitarbeiterbefragung, die die Zufriedenheit mit den Strukturen und der eigenen Wahrnehmung im Hinblick auf die Arbeitsaufgabe abfragt.

Dabei ist die Ermittlung der Wahrnehmung der Kunden bzw. Mitarbeiter aus keinen modernen Managementansatz mehr wegzudenken. Wie soll ohne die Meinung der wesentlichen Interessensgruppen eine zielgruppenorientierte Unternehmensentwicklung stattfinden? Bevor jedoch mit einer Befragung begonnen werden kann, muss sich die Geschäftsführung folgende Fragen stellen:

Stehen ausreichend Ressourcen (Mitarbeiter, Finanzen) zur Verfügung, um eine Befragung von Anfang bis zum Ende durchführen zu können? Eine Befragung muss geplant, durchgeführt und ausgewertet werden. Hierfür sind Arbeitsstunden und Finanzmittel (Druck, Porto, EDV) notwendig. Die Ergebnisse sollten in Mitarbeiterbesprechungen präsentiert werden. Workshops zur Ableitung von Maßnahmen sind ebenfalls in die Planung mit einzubeziehen.

Haben die Leitung und die Mitarbeiter ein wirkliches Interesse an den Ergebnissen der jeweiligen Befragung? Menschen, die an einer Befragung teilnehmen, haben in der Regel den Wunsch, dass ihre Meinung ernst genommen wird. Das bedeutet, dass das Unternehmen bereit sein muss, mit den Kunden bzw. Mitarbeitern in den Dis-

» Eine Beteiligungsquote von über 70 Prozent sollte bei einer transparenten und gezielten Durchführung erreichbar sein.

kurs zu treten, um mögliche Veränderungen zielführend für beide Seiten zu bewirken.

ZEITPLAN DER BEFRAGUNG GENAU DEFINIEREN

Der Zeitplan für die Durchführung einer Befragung sollte im Vorwege genau definiert werden. Neben dem Design der Befragung ist vor allem die Kommunikation im Unternehmen zum Thema Befragungen wichtig. In diesem Zusammenhang sollte schon im Vorfeld der Befragungsdurchführung mit den Zielgruppen ins Gespräch gegangen werden, um die unternehmerische Zielsetzung der Befragung zu kommunizieren. In jenem Schritt können die ersten Regeln für die Befragung angesprochen werden. Die Teilnahme an einer Befragung ist immer freiwillig und hat keine persönliche Konsequenz für die Zukunft.

Befragungen, die von vornherein als „selbsterfüllende Prophezeiung" ausgelegt sind, sollten nicht durchgeführt werden. Als Beispiel hierfür sind diejenigen Kunden zu nennen, die zwar in direkten Gesprächen Veränderungswünsche äußern, durch die Befragung jedoch dazu gedrängt werden, ein positives Bild zu zeichnen. Auf der anderen Seite spiegeln die Mitarbeiter bei einer Befragung wider, dass es keinerlei Entwicklungspotenziale gibt. Wenn ein Unternehmen sich dazu entschließt Befragungen durchzuführen, dann sollte es auch den Mut dazu haben, auf gesteuerte Art und Weise den „Finger in die Wunde zu legen."

VOR DER BEFRAGUNG POSITIVE SIGNALE SETZEN

Es sollte ein Kreis von Mitarbeitern in den gesamten Prozess eingebunden werden. Verfügt das Unternehmen über einen Betriebsrat, so ist dieser auf alle Fälle hinzuzuziehen. Denn Mitarbeiter zur Teilnahme an einer Befragungsentwicklung zu bewegen, ist besonders für das Thema Mitarbeiterbefragung schwierig. Die Kollegen, die eine Befragung entwickeln, möchten nicht für eine mögliche Unzufriedenheit nach der Befragung verantwortlich sein. Dennoch: Je mehr Mitarbeiter von der Durchführung einer Befragung überzeugt sind, umso besser wird sich die Beteiligung darstellen. Hier müssen die Führung und das Qualitätsmanagement positive Signale setzen.

Es ist im Vorwege ebenfalls zu klären, ob eine Befragung selbst oder mit externer Unterstützung durchgeführt werden soll. Beide Varianten haben ihre Vorteile. Bei einer internen Durchführung können die Mitarbeiter ein hohes Maß an Erfahrungswissen über das Unternehmen mit einfließen lassen. Demgegenüber besteht die Gefahr der „Betriebsblindheit" oder der mangelnden Distanz gegenüber dem Unternehmen. Für eine externe Vergabe spricht die Objektivität gegenüber der jeweiligen Befragungsgruppe.

FRAGBÖGEN AUFBAUEN – DIE WESENTLICHEN FAKTOREN

Bei Befragungen wird davon ausgegangen, dass der Befragte eine Vorstellung davon hat, wie die Dienstleistung oder der Arbeitsprozess aussehen sollte. Diese Vorstellung wird durch eigene Erwartungen, Erfahrungen und die Idealvorstellungen beeinflusst. Hier gilt es herauszufinden, ob die Erwartungen des Befragten bestätigt oder erfüllt werden. Die Nicht-Erfüllung oder Über-Erfüllung können ebenfalls als Ergebnis ermittelt werden. Es handelt sich somit um einen klassischen Soll-Ist-Vergleich. Vor diesem Hintergrund müssen die Fragebögen aufgebaut werden.

Als weiterer Faktor ist die Befragungsart vor der Erstellung des Fragebogens zu erörtern. Sollen die Befragten einen Fragebogen ausfüllen oder in Form eines Interviews die Antworten geben? Bei Kundenbefragungen gibt es für beide Varianten Vor- und Nachteile. Kunden können zum Beispiel Angst vor Sanktionen haben, wenn sie wissen, dass die Mitarbeiter die eigene Meinung kennen. Der Vorteil besteht darin, dass bestimmte Themenfelder je nach Kundenaussage konkretisiert werden können. Sollte der Kunde zu einer Fragestellung eine negative Meinung äußern, so kann der Interviewer gezielt darauf eingehen und mögliche Veränderungswünsche ermitteln. Mitarbeiterbefragungen werden in der Regel anonym mittels eines in sich geschlossenen Fragebogens durchgeführt.

Die Tabelle auf Seite 40 zeigt mögliche Kernthemen für die Befragungsinhalte. Sie sind auf beide Zielgruppen mit unterschiedlichen Schwerpunkten übertragbar. Bei der Formulierung der einzelnen Fragen sollten Sie auf eine der Zielgruppe entsprechende Sprache achten. Jede Frage sollte sich mit einer Aussage beschäftigen, keine Verneinungen beinhalten, nicht zu extrem formuliert sein und keine Antworten vorgeben. Verschiedene Beispiele, wie Fragen formuliert sein können sind in der Tabelle auf Seite 40 dargestellt. Es sollten keine Allgemeinplätze formuliert werden. Wenn alle den besagten Umstand kennen, benötigt das Unternehmen keine weitere Bestätigung.

Mit dem Aufbau der Befragung steht und fällt der Erfolg der Befragung. Hierbei sind wesentliche Faktoren schon in der Designphase zu bedenken: „Das Auge beantwortet mit". Das heißt der Bogen muss übersichtlich, klar lesbar und verständlich strukturiert sein. Diese Anforderungen sind schon im Anschreiben zu bedenken. Bei Mitarbeiterbefragungen ist noch einmal auf die Sicherstellung der Anonymität hinzuweisen. Neben den eigentlichen Fragen müssen die Antwortmöglichkeiten definiert sein. Eine gerade Skalierung hat den Vorteil, dass sich der Befragte entlang einer Tendenz entscheiden muss. Dieses schafft eine größere Klarheit in der Auswertung. Welche Form der Beantwortungsmöglichkeiten Sie wählen, hängt stark von der Unternehmenskultur ab.

Die Anzahl der Fragen in dem jeweiligen Fragebogen ist stark von der Zielsetzung der Befragung und der Konzentrationsfähigkeit des Befragten abhängig. Mitarbeiterbefragungen können sich in manchen Fällen über mehrere Seiten hinweg erstrecken. Kundenbefragungen sollten so kurz wie möglich gehalten werden. Hier sind keine allgemeinen Maßstäbe zu setzen. Wichtig ist es jedoch zu überlegen, dass aus den Antworten der Beteiligten handlungsrelevante Informationen abgeleitet werden können. Wichtig ist auch die vorherige Auseinandersetzung mit dem Umgang von offenen Antworten. Der Befragte erhält die Gelegenheit, bestimmte Themen schriftlich mit seinen Worten zu kommentieren. Das Unternehmen muss sich entscheiden, ob es offene Fragen – im Gegensatz zu dem antwortskalierten Bereich – stellen möchte. Hierbei gilt es zu beachten, dass negative Rückmeldungen schwerwiegender wahrgenommen werden als sie vom Adressaten artikuliert wurden. »

>> Am Ende sollte der Fragebogen – besonders bei Mitarbeiterbefragungen – einigen Mitarbeitern im Vorwege gezeigt werden. Sie dürfen Fragen stellen oder Hinweise geben, wenn Sie Fragestellungen nicht verstehen oder als bedenklich ansehen. Denn nichts ist schlimmer als keinen Rücklauf der Fragebögen zu haben, weil die Mitarbeiter einzelne Items nicht verstehen.

TIPPS FÜR DIE AUSWERTUNG

Die Beteiligungsquote beziehungsweise der Rücklauf sind ein Indikator für das Interesse an der Befragung. Dabei hängt der Rücklauf stark von der Durchführungsmethode ab. Je konstruktiver die Befragung vermittelt wird und je größer der Nutzen für den Einzelnen ersichtlich wird, umso mehr werden sich Befragte dazu berufen fühlen, an der Befragung teilzunehmen. Eine Beteiligungsquote von über 70 Prozent sollte bei einer transparenten und gezielten Durchführung erreichbar sein. Die Beteiligungsquote ist bei Mitarbeiterbefragungen jedoch meist höher als bei Kundenbefragungen.

Die Auswertung erfolgt pro Fragestellung (Item). Je nach der Wahl der Antwortskalierung müssen die Antworten nummerisch von 1 („stimme ich voll zu“) bis 4 („stimme ich überhaupt nicht zu“) übersetzt werden. Die einzelnen Daten können dann statistisch ausgewertet werden. Wichtig ist es dabei, die Fragebögen, auf denen diese Frage nicht beantwortet wurde („keine Angabe“) kenntlich zu machen. Im zweiten Schritt sind Mittelwerte (arithmetisches Mittel) zu bilden. Hiermit kann abgelesen werden, wie sich die Gesamtmeinung der Befragten zu den einzelnen Items darstellt.

» Neben dem Design der Befragung ist vor allem die Kommunikation im Unternehmen zum Thema Befragungen wichtig.

› Beispiele dafür, wie Fragen formuliert sein können.

GESTALTUNGSREGELN FÜR FRAGEN	SO NICHT	BESSER SO
Keine zwei Aussagen in einer Fragestellung:	„Mein Vorgesetzter ist nett und kompetent.“	„Mein Vorgesetzter ist nett.“ „Mein Vorgesetzter ist kompetent.“
Keine Verneinungen	„Die Mitarbeiter helfen mir bei der Haarwäsche nicht ausreichend.“	„Die Mitarbeiter helfen mir bei der Haarwäsche.“
Keine Extreme	„Ich bin mit meinen Kollegen super zufrieden.“	„Ich bin mit mein en Kollegen zufrieden.“
Keine Extreme	Zwei oder mehrere Fragen, die den selben Ansatzpunkt ermitteln: „Wie zufrieden sind Sie mit der Kritikfähigkeit Ihrer Führungskraft?“ „Ist die Kritikfähigkeit Ihrer Führungskraft ausreichend?“	Jeder Gesichtspunkt wird mit einem Item auf dem Fragebogen bedacht.

› Mögliche Kernthemen für die Befragungsinhalte.

BEISPIELE FÜR MÖGLICHE KERNTHEMEN	KUNDENBEFRAGUNG	MITARBEITERBEFRAGUNG
Arbeitsabläufe	Zufriedenheit mit der eigentlichen Dienstleistung	Kenntnis und Zufriedenheit mit der jeweiligen Aufgabe
Kommunikation	Wahrgenommener Umgang mit dem Kunden	Gestaltung des Informationsflusses
Angebotsstruktur	Zufriedenheit mit den Angeboten	Kooperation mit anderen Berufsgruppen
Teamarbeit	Wahrgenommene Zusammenarbeit mit den betreuenden Mitarbeitern	Reibungsloser Ablauf in der Arbeitsgruppe
Führung	Verhaltensweisen verschiedener Hierarchiestufen gegenüber dem Kunden	Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeitern
Rahmenbedingungen	Angebotszeiten / Postlauf usw.	Dienstplanung / Arbeitsmittel

MIT BENCHMARKS ARBEITEN

Bei der Auswertung von Befragungen lohnt es sich, über eine Segmentierung nachzudenken. Besonders bei Mitarbeiterbefragungen sind Ergebnisse verschiedener Abteilungen oder Fachgebiete nicht direkt miteinander vergleichbar. Hier kann eine Trennung zwischen Abteilungen vorgenommen werden. In diesem Zusammenhang ist auf die zugesicherte Anonymität zu achten. Es sollten mindestens fünf Fragebögen in einer Gruppenauswertung zusammengefasst werden.
Bei einer segmentierten Auswertung kann mit Benchmarks (Vergleichswerten) gearbeitet werden. Besonders dann, wenn die Gelegenheit dazu besteht, dass mehrere Bereiche mit gleichen Aufgaben verglichen werden können. In diesem Zusammenhang beginnt der eigentliche Lerneffekt durch Befragungen. Die Bereiche haben die Möglichkeit sich miteinander auszutauschen, warum unterschiedliche Ergebnisse erzielt wurden. Was kann das eine Team vom anderen Team lernen? Gibt es Möglichkeiten der Übertragbarkeit von Vorgehensweisen? In großen Organisationen bieten sich auch Vergleiche über die Standorte hinweg an. Die Teilnahme an externen Benchmarkprojekten gibt Hinweise über den eigenen Entwicklungsstand innerhalb der Branche.

Der Erfolg der Befragungsdurchführung hängt stark von der transparenten Diskussion der Ergebnisse ab. Neben einer zielgruppengerechten Form der Präsentation sollten im Vorwege mögliche kritische Themen identifiziert werden. Denn die Zusammenfassung der Wahrnehmung der Befragungsgruppe steht nun der Wahrnehmung des Personenkreises gegenüber, dem die Ergebnisse vorgestellt werden. Aus der Ergebnispräsentation heraus sind Arbeitsgruppen zu bilden, die die jeweiligen identifizierten Verbesserungspotenziale weiterverfolgen. Spätestens jetzt sollte das Unternehmen Zielwerte definieren, die im Rahmen der nächsten Befragung erreicht werden sollen.

Des Weiteren sollte der aktuelle Prozess mit den zusammengetragenen Erkenntnissen (niedrige Beteiligungsquote, Antworten waren aufgrund einer „schwammigen“ Formulierung nicht auswertbar, Wünsche der Mitarbeiter/Kunden konnten nicht berücksichtigt werden o. ä.) für die nächste Befragung abgeschlossen werden. Eine Wiederholung bietet sich in einem Ein- bis Zweijahreszyklus an.

Literatur zum Thema:

Borg, I. Mitarbeiterbefragungen in der Praxis. Göttingen, Hogrefe 2015
Braun, O. & Müssigmann, M. (Hrsg). Kundenbefragungen – Eine Sammlung von Fallstudien. Lengerich, Pabst 2009

FRANK VON PABLOCKI

› ist Diplom-Psychologe und Assessor für das EFQM-Modell
› SP-Kommunikation, Beratung – Kommunikation – Coaching, Tornesch
› www.sp-kommunikation.de

FOTO: PRIVAT