



**„Mitarbeiterbefragungen und
Changemanagement im Krankenhaus am Beispiel
des Universitätsklinikums Carl Gustav Carus Dresden
von der Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001:2015
hin zur Nachhaltigkeit“**

Dresden, 15.05.2017, Dr. Diana Hertzschuch

„Nichts ist beständiger als der Wandel“ (Heraklit, 500 v. Chr.)

- Krankenhauswesen unterliegt **ständigen Veränderungsprozessen** (Töpfer und Albrecht, 2006; Pfänder und Fischlein, 2008)

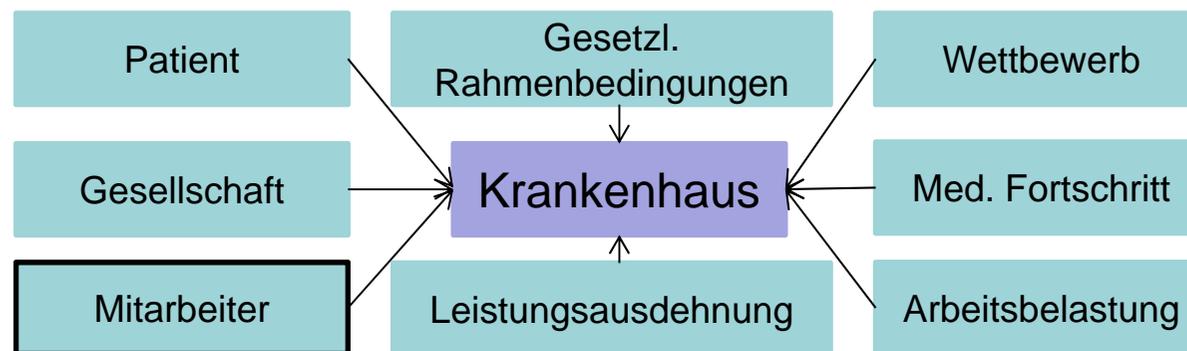


Abb 1: Gründe für Veränderungsprozess im Krankenhaus (eigene Darstellung)

→ Stellung am Krankenhausmarkt behaupten, **eigene Potenziale erkennen** und **Verbesserungsmaßnahmen** im Sinne der **Nachhaltigkeit** umsetzen (Wissing, 2008)

- Mitarbeiter, Mitarbeiterzufriedenheit (MAZ), Mitarbeiterbefragung (MAB)
- Changemanagement (CM)



Mitarbeiterbefragungen im UKD

1. Im Rahmen einer Zertifizierung bzw. im Rahmen eines QMS mit Normelementen der DIN EN ISO 9001:2015
2. Als integrierter Bestandteil im Rahmen einer Prozessanalyse

„Bauchgefühl“:

- 1. Ansatz nur zum Zwecke der Zertifizierung ohne Maßnahmen und Veränderungen
- 2. Ansatz erfolgsversprechender hinsichtlich der Ableitung von Maßnahmen, Veränderungen und CM

→ ***Unterschiede bei MAB im UKD?***

Bzgl. Hintergründe, Motive, Zufriedenheit und Erfolgsaussichten insbesondere hinsichtlich eines nachhaltigen CM



Material und Methode

1. Untersuchung der **MAB im UKD** hinsichtlich Methodik, Ergebnisse
2. Qualitative **Experteninterviews** mit Mitarbeitern (14):
 - **leitfadengestützt** (Motiv der MAB, Erfolg der Befragung, Kenntnis der Ergebnisse, der Umgang mit diesen, Maßnahmen, Veränderungen)
 - **Interpretative-reduktive Auswertung** (Lamnek, 2005)

GB PER	NRA	Onkologisch-internistische Station
Leiter Teammanager 2 Mitarbeiter des GB PER (Sachbearbeiter)	Direktor Ärztlicher QMB Pflegerischer QMB 2 pflegerische Mitarbeiter der NRA	Oberarzt Stationsarzt Pflegerische Stationsleitung 2 pflegerische Mitarbeiter der Station

Material und Methode – MAB 1. Ansatz

- online MAB mit Standarderhebungsbogen für MAB im UKD (Arbeit und Tätigkeit, Kommunikation und Teamwork, Fort- und Weiterbildung, Vorgesetzte, Gesamteindruck, Soziodemografische Merkmale)
- 57 Fragen, Bewertung wahrgenommen Qualität und zutreffende Wichtigkeit
- GB PER, NRA

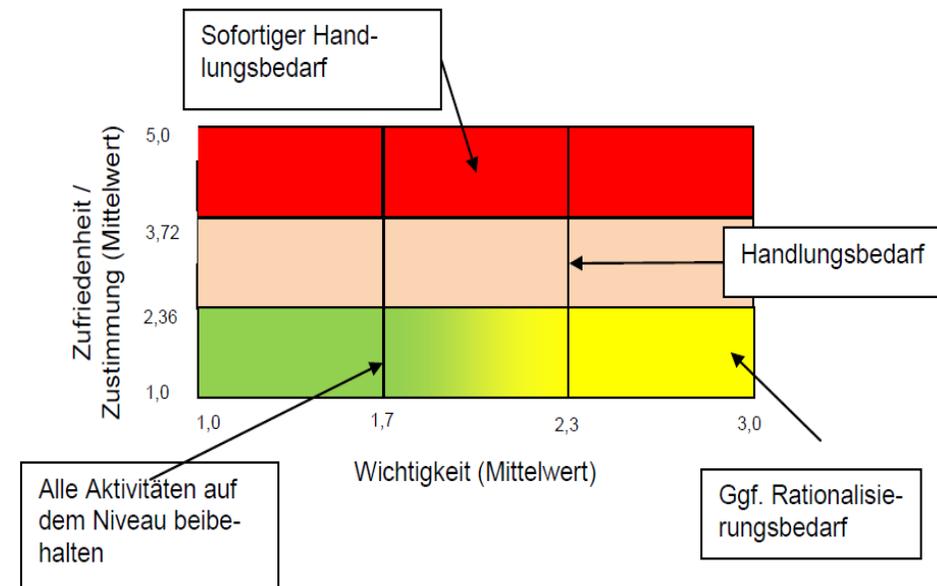


Abb 2: Handlungsportfolio (eigene Darstellung)

Material und Methode – MAB 2. Ansatz

■ Prozessanalyse
mit integrierter MAB in
Anlehnung an
PDCA-Zyklus:

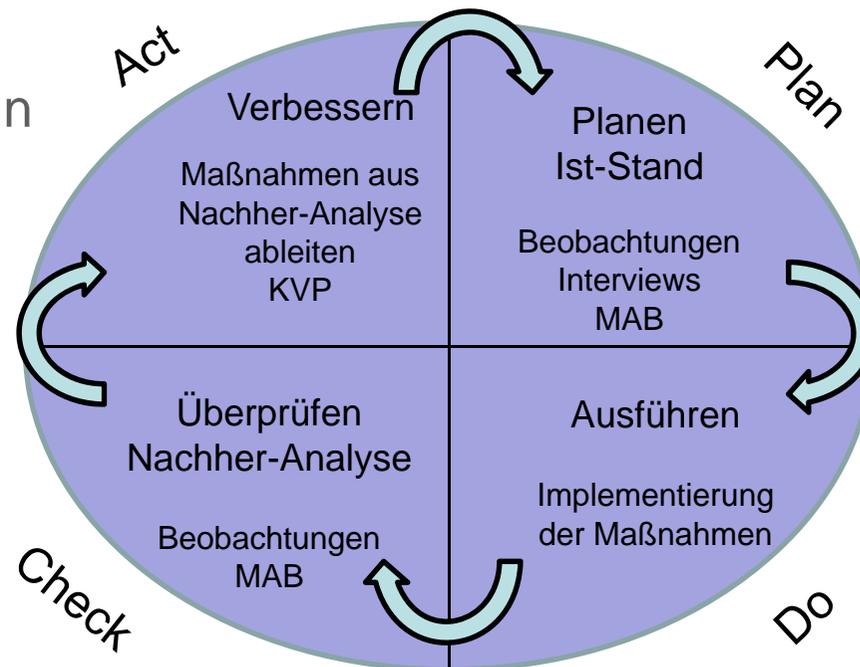


Abb 3: Angepasster PDCA-Zyklus für die Prozessanalyse einer onkologisch-internistischen Station (eigene Darstellung)

■ **Spezielle MAB**

■ **Bewertung wahrgenommen Qualität und Wichtigkeit**



Ergebnisse – Rücklauf

Abb 4: Rücklauf NRA (eigene Darstellung)

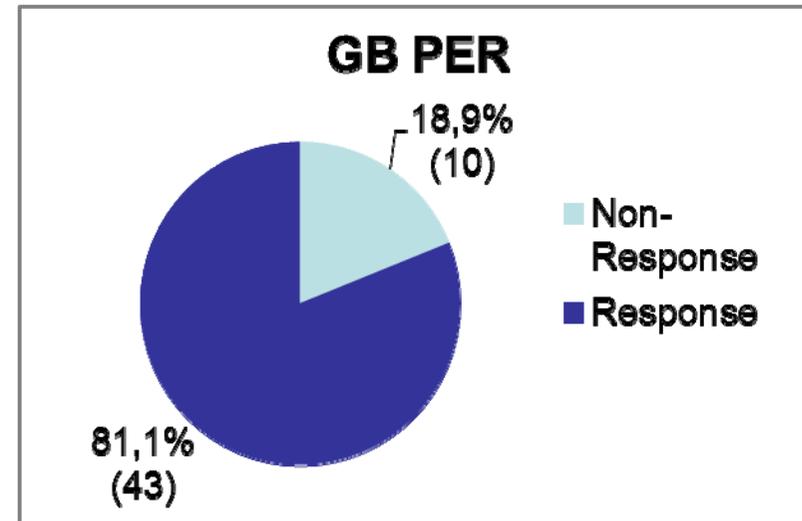
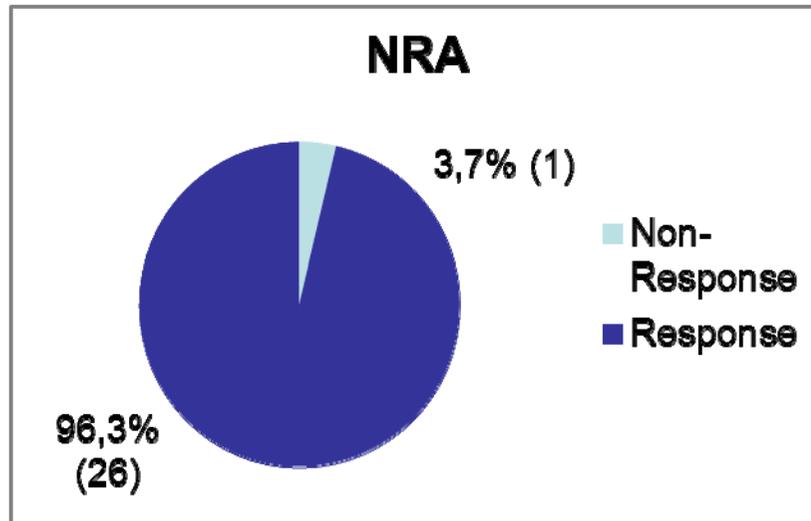


Abb 5: Rücklauf GB PER (eigene Darstellung)

Abb 6: Rücklauf Onkolog.-internistische Station (IST) (eigene Darstellung)

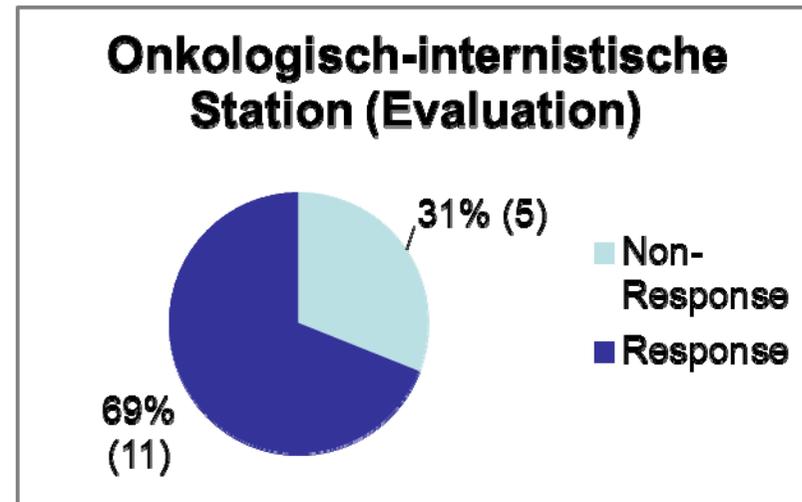
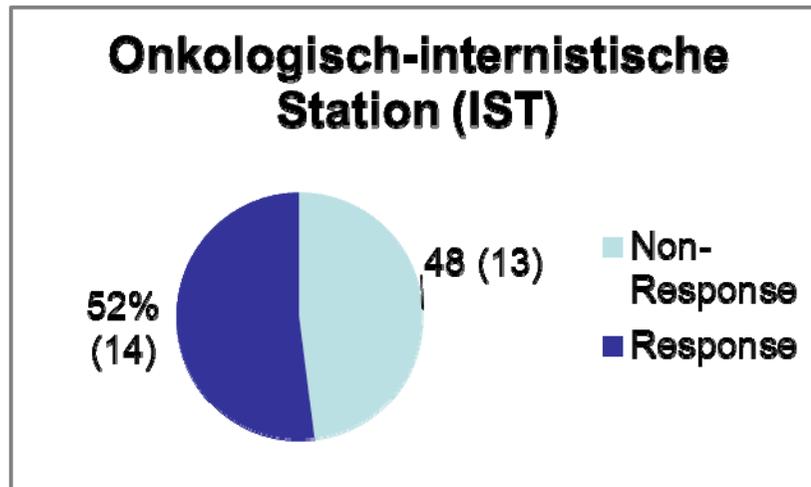


Abb 7: Rücklauf Onkolog.-internistische Station (Evaluation) (eigene Darstellung)



Ergebnisse – MAB 1. Ansatz

Verbesserungsbereiche u.a. Fort- und Weiterbildung, Informationen, Motivation

Verbesserungsbereich	Zustimmung (MW / SD)	Wichtigkeit (MW / SD)
Die angebotenen Qualifizierungsmöglichkeiten der CA entsprechen meinen Bedürfnissen	2,92 (NRA: 3,06; GB PER: 2,84) / 1,00 (NRA: 1,06; GB PER: 0,97)	1,52 (NRA:1,58; GB PER: 1,49) / 0,61 (NRA: 0,58; GB PER: 0,63)
Über wichtige UKD-Entscheidungen werde ich rechtzeitig informiert	2,38 (NRA: 2,19; GB PER: 2,50) / 1,07 (NRA: 0,8; GB PER: 1,18)	1,28 (NRA: 1,31; GB PER: 1,26) / 0,24 (NRA: 0,23; GB PER: 0,49)
In meinem Bereich kann ich mich beruflich entwickeln	2,74 (NRA: 2,42; GB PER: 2,93) / 1,24 (NRA: 1,14 ; GB PER: 1,28)	1,23 (NRA: 1,19; GB PER: 1,26) / 0,46 (NRA: 0,40; GB PER: 0,49)

Beispiel Handlungsportfolio:

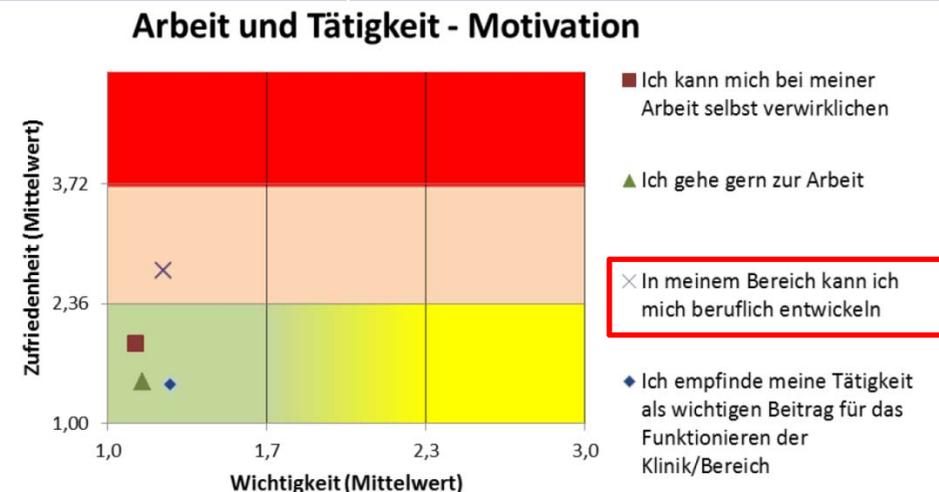


Abb 8: Handlungsportfolio – Arbeit und Tätigkeit: Motivation (eigene Darstellung)



Ergebnisse – MAB 1. Ansatz II

■ Maßnahmen:

– GB PER:

- Projekte zur Arbeitserleichterung (neue Hard- und Software)
- Ideenmanagement (über Dienstberatungen / Leiter)
- Prozess Fort- und Weiterbildung überarbeiten → Transparenz (Ermittlung Qualifizierungsbedarf)

– NRA:

- Gespräche mit der Personalabteilung
- Eigene Rufbereitschaft

Ergebnisse – MAB 2. Ansatz

Frage	Zufriedenheit (IST) (MW /SD)	Zufriedenheit (Evaluation) (MW / SD)
Während der Visite werden nur Dinge besprochen, die den Patienten betreffen	3,79 / (0,89)	2,45 / (0,82)
Während der Visite gibt es keine Unterbrechungen	4,64 / (0,5)	3,36 / (0,81)
Wartezeit des Patienten auf sein Patientenbett	3,93 / (0,48)	2,73 / (0,65)
Die Visite findet immer im gleichen Zeitraum statt	3,64 / (0,84)	2,45 / (0,82)
Wartezeit des Patienten auf sein Entlassungsbrief	4,00 / (0,82)	3,45 / (0,69)

Maßnahmen:

- Angepasster Tagesablauf auf Station
- Abgabe der Telefone während der Visite an Arzthelferin
- Pflegekräfte beginnen mit Vorstellung der Patienten bei Visite

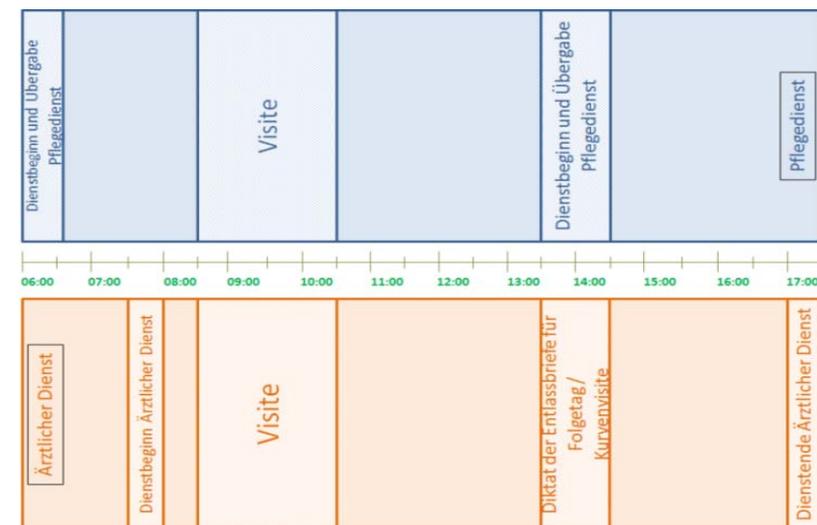


Abb 9: Angepasster Tagesablauf auf Station (eigene Darstellung)



Ergebnisse – Experteninterviews

Motive für MAB:

- Größtenteils **unabhängig vom Ansatz** der MAB im UKD
- MAZ erfassen (zu Prozessen, Rahmenbedingungen)
- **Verbesserungsbedarf** ermitteln / **kritische Selbstreflexion**
- **Mitarbeiterwertschätzung** durch Berücksichtigung aller Mitarbeitermeinungen

- Veränderungsgedanke als Motiv anstatt ausschließliches Erfassen der Zufriedenheit als Stimmungsbarometer
- Bei MAB mit Prozessanalyse sicherlich ausgeprägter
- Zertifizierung eines QM-Systems weniger bedeutend



Ergebnisse – Experteninterviews

Erfolgsfaktoren:

- Anonyme, nicht zu umfangreiche Befragung
- Fragen, die an die jeweilige Struktureinheit angepasst sind
- **Leitung**
 - maßgebend für Bereitschaft zu Veränderungen, Motivation und Begeisterung der Mitarbeiter
 - Transparente **Kommunikation** (Vor- und Nachteile, Befragungsziele, -absichten, -ergebnisse) ggf. Ansprechpartner
- Ableiten, Umsetzen und Kontrolle von Maßnahmen  Kennzeichen für Erfolg und Nachhaltigkeit

→ MAB keine Angelegenheit/Aufgabe einer QM-Abteilung



Ergebnisse – Experteninterviews

Welche MAB ist erfolgreicher im Sinne CM, Veränderungen herbeizuführen?

- Keine eindeutige Antwort

- Individuelle Erfolgseinschätzung alle MAB erfolgreich:
 - Handlungsfelder aufgezeigt → Kienbaum Management Consultants GmbH, 2011
 - Maßnahmen abgeleitet → Bungard et al., 1997
 - Mitarbeiter einbezogen dadurch Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht → Domsch und Ladwig, 2013



Fazit

- Beide Ansätze der MAB im **UKD** geeignet CM in jeweiligen Struktureinheiten zu initiieren bzw. **Veränderungen** herbeizuführen
- Bei beiden Varianten wurden Verbesserungspotenziale identifiziert, die mit **Maßnahmen** optimiert wurden
- MAB nur dann erfolgreich, wenn: MAB = Spiegel der Zufriedenheit verstanden wird und somit als Basis für Veränderungspotenzial genutzt wird  beide Ansätze von MAB im UKD erfolgreich
- **Ausschlaggebend für Erfolg: Transparenz, Kommunikation und Integration**
 - professionelle Planung, Durchführung und Bewertung im Sinne eines lösungsorientierten, auf nachhaltige Veränderungen ausgerichteten QM-Ansatz und nicht der Auslöser für Befragung (Zertifizierung vs. Prozessanalyse)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Dr. Diana Hertzschuch, Telefon: 0351 458-2170, Telefax: 0351 458-5847

E-Mail: diana.hertzschuch@uniklinikum-dresden.de