

Ergebnisbericht zur Mitarbeiterbefragung des Seniorenzentrums „Sonnhalde“ im Jahr 2012

(Verfasst und kommentiert von Senada Scalisi-Sivro).



„Zufriedener Kunde“ ist eines der wichtigsten Unternehmens- und Organisationsziele. Kundenzufriedenheit, -orientierung und -bindung in der Gesundheitsbranche besitzen als wirtschaftliche Faktoren große Bedeutung. Kundenorientierung resultiert mit Kundenzufriedenheit. Diese ist Voraussetzung für Kundenloyalität und -bindung. „Dies gelingt nur, wenn die Mitarbeiter in diese Aufgabenstellung eingebunden sind“.¹

Dadurch wird deutlich, wie wichtig Humankapital für ein Unternehmen ist. In der nahen Zukunft wird der Produktionsfaktor Arbeit bzw. Personal zum ultimativen Wettbewerbsfaktor. Aus diesem Grund gebührt dem Mitarbeiter, als Hauptträger der Leistung, eine zentrale Rolle in der Dienstleistungsbranche. Insbesondere im pflegerischen Bereich wird die Dienstleistung als immaterielles Gut, das nicht anhand der materiellen Kriterien gemessen werden kann, an der Qualität der erbrachten Leistung gemessen. Dieser Qualität obliegt die Qualifikation und Professionalität der Pflegemitarbeiter. Dies zeigt deutlich, dass die Kundenzufriedenheit eine Unternehmensaufgabe ist. Sie ist sehr labil, wächst langsam und ist leicht zu zerstören. Dann ist es sehr mühsam, diese wieder aufzubauen. Die Mitarbeiter können ihren Beitrag zum Aufbau der Zufriedenheit leisten, aber auch an ihrer Zerstörung mitwirken.²

Im Juni 2012 wurde eine anonymisierte Zufriedenheitsbefragung in der Zielgruppe Mitarbeiter durch die Forschungsgruppe „Metrik“ – Damm Deringer & Zinn GbR durchgeführt. Es erfolgte eine Aufnahme des „Ist-Zustandes“ mit dem Ziel, die Stärken herauszustellen, sowie auch Schwachstellen bzw. Verbesserungspotenziale zu erkennen und diese durch dafür geeignete Maßnahmen zu beheben. Befragt wurden alle Altenpflegeeinrichtungen des Ev. Diakonissenvereins „Siloah“ (Seniorenzentrum Sonnhalde, Haus Maihalden, SZ Keltern und Heim am Hachel). Somit war neben dem externen Vergleich mit 32 anderen Einrichtungen landesweit auch ein interner Vergleich unter den Altenpflegeeinrichtungen des Trägers möglich.

Die klassische Mitarbeiterbefragung ist und bleibt ein wertvolles Führungsinstrument in der „Sonnhalde“. Durch Einsatz dieses Instruments erhält jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, sich über bestimmte Aspekte zu äußern. Beispielsweise ist bei Befragungen zur Motivation ein vorrangiges Ziel, mögliche Motivationsbarrieren zu identifizieren. Mitarbeiterbefragungen ergeben ein genaues, aus vielen Meinungen gebildetes Stimmungsbild. Die Anonymität ist bei der Durchführung der Befragung sehr wichtig. Da die Befragung auf ein Thema hin konstruiert wird, ergibt sich eine hohe Messgenauigkeit. Da nur relevante Aspekte erfragt werden, ist die Auswertung und Interpretation der Daten leichter. Die schriftliche Befragung ist eine Intervention, welche die Mitarbeiter auffordert, sich mit den abgefragten Aspekten auseinanderzusetzen. Allein die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann durch Problemfeldsensibilisierung eine Veränderung im gewünschten Sinne herbeiführen. Die Befragung der Mitarbeiter sendet ein motivierendes Signal, da ihre Meinung gefragt ist, um eine Lösung herbeizuführen. Eine genaue Analyse und die professionell ausgearbeitete Befra-

¹ Künzel, Hansjörg [2005]: Handbuch Kundenzufriedenheit – Strategie und Umsetzung in der Praxis, Berlin: Springer, S. V-Vorwort
² vgl. Weinke, Knut [1997]: Lieferantenmanagement als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit, In: Simon, Hermann / Homburg, Christian (Hg.): Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag, S.79
vgl. auch Scalisi-Sivro, Senada [2011]: „Phänomenologie der „Postmoderne“ – Kundenzufriedenheit – Die Brücke zwischen Kundenerwartung und Kundenbindung“, Steinbeis-Hochschule Berlin, Stuttgart: Projektarbeit / Bachelor Thesis, S. V-Vorwort



gung liefert sehr detaillierte Ergebnisse über bestehende Motivationsbarrieren und den Einsatz effizienter und treffsicherer Interventionsmethoden. Die breite Datenbasis bietet die Möglichkeit der statistischen Messung des Interventionserfolgs mit demselben Instrument.³ Demzufolge fand die Befragung der Mitarbeiter des Seniorenzentrums „Sonnhalde“ in Form einer schriftlichen Erhebung statt. Zusätzlich zu den geschlossenen Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten nach Likert-Skalierung gab es auch einzelne offene Fragestellungen. Von 86 ausgegebenen Fragebögen wurden 49 Fragebögen zurückgesandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 57 %.

Rücklaufquote	ausgegebene Fragebogen	Rücklauf - Absolut	Rücklauf in %
Pflegedienst	49	28	57%
Haustechnik	4	2	50%
Verwaltung	6	4	67%
Hauswirtschaft	20	13	65%
Beschäftigungstherapie	7	2	29%
Gesamtanzahl	86	49	57%

Die wichtigsten Ergebnisse der Erhebung werden am Ende des Berichts in grafischer Form dargestellt. In Rahmen der Auswertung wurden die semantischen Skalen nach Likert (z. B. stimmt vollkommen ... stimmt gar nicht) in Punktwerte (1 ... 100) codiert.

Dabei entsprechen die Ausprägungen: „stimmt vollkommen“ dem Zahlenwert von 100, „stimmt weitgehend“ = 75, „stimmt eher“ = 50, „stimmt gar nicht“ = 0 Punkte.

Zusammenfassende Darstellung der Befragungsergebnisse

Der nachfolgende Ergebnisbericht bezieht sich auf die Befragung der Mitarbeiter des Altenpflegeheims Sonnhalde, die im Rahmen der empirischen Untersuchung in der Einrichtung von der Forschungsgruppe „Metrik“ durchgeführt wurde. Es wurden folgende Kategorien bewertet: Arbeitssituation, Stimmung, Kollegen, Information, direkte Vorgesetzte, Heimleitung, Entscheidungsfreiraum, Konfliktlösung, Fort- und Weiterbildung, Arbeitnehmervertretung, Abläufe, Bewohnerorientierung, Ruf der Einrichtung, Bezahlung, Arbeitsbelastung sowie auch weitere branchenrelevante Themen.

Statistische Angaben

78 % der Befragten sind weiblich (n=38), 22 % männlich (n=11). Die Betriebszugehörigkeit unter 3 Jahre wurde von 21 % (n=10) als zutreffend angegeben. 21 % gaben an, 3 bis 5 Jahre im Betrieb tätig zu sein und 13 % sind 5 bis 7 Jahre in der „Sonnhalde“. 62 % der befragten Mitarbeiter sind mehr als 7 Jahre in der Einrichtung. Dies zeigt deutlich, dass die Mitarbeiterbindung wie auch Bleibebereitschaft sehr hoch ist. Dementsprechend stellen diese Werte einen Indikator für hohe Mitarbeiterzufriedenheit dar. Diese Umfrage wird von 97 % aller Befragten befürwortet und insgesamt als gut empfunden.

Arbeitssituation

Konfuzius brachte es auf den Punkt, indem er sagte: „Wenn Du liebst, was Du tust, wirst Du nie mehr in Deinem Leben arbeiten“. Sinn gebende und herausfordernde Aufgaben vermitteln Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl und die Gewissheit, für das Unternehmen einen wertvollen Beitrag zu leisten. Den Sinn und Wert eigener Arbeit oder deren Endprodukt zu sehen, ist eine „Quelle der Freude“. Es gibt ein Gefühl von An-

³ vgl. Niermeyer, Rainer [2007]: Motivation – Instrumente zur Führung und Verführung, 2. Aufl., München: Rudolf Haufe, S. 147-149

erkennung und bestätigt den Menschen in seinem eigenen Können. Es stellt auch einen Mehrwert für den Mitarbeiter dar. Zu wissen, was oder für wen etwas getan wird, vermittelt Freude und Erfüllung in und durch die Arbeit. Aus diesem Grund ist es wichtig zu wissen, wofür wir arbeiten und inwieweit unsere Arbeit zu einem wertvollen Ziel beiträgt. Daraus folgt eine bessere Dienstleistung und mehr Freude und Erfüllung.⁴ Selbst Aristoteles erkannte die Sinngabungsdimension der Arbeitsfreude, indem er sagte: „Freude an der Arbeit lässt das Werk trefflich geraten“.⁵ Im Rahmen der Bewertung der Arbeitssituation gaben 96 % der Befragten an, von dem Wert Ihrer Arbeit überzeugt zu sein. 97 % der Beschäftigten wird durch Ihren Arbeitsplatz die Möglichkeit gegeben, qualifizierte Arbeit zu übernehmen. 91 % der Mitarbeiter sind der Meinung, dass die Arbeitsinhalte ihrem Berufsfeld entsprechen. Die Arbeitsinhalte gehören zu den wichtigsten Motivationsfaktoren. Sie sind in hohem Maß für die Mitarbeitermotivation und Zufriedenheit zuständig. Mitarbeiter, die durch den Inhalt ihrer Tätigkeit persönliche Entwicklung erfahren, bleiben auch in Krisensituationen motiviert. Die meisten Befragten (88 %) würden sich wieder für die aktuelle Arbeitsstelle entscheiden. 6 Mitarbeiter stimmten dagegen. Fast alle Befragten (98 %) empfinden ihren Arbeitsplatz als sicher. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist ein wichtiges Motiv des Berufslebens, denn Sicherheit ist die Grundlage, um Entscheidungen treffen zu können und Risiken einzugehen⁶. Neben Motivationseffekten bedingt die Sicherheit des Arbeitsplatzes auch die Arbeitszufriedenheit. 94 % würden die Einrichtung als Arbeitgeber weiter empfehlen. Dies ist ein verlässlicher Indikator für die hohe Bindung der internen Kunden wie auch für die Richtigkeit der Entscheidung bei der Stellen- bzw. Einrichtungswahl. Die Arbeitssituation wird von allen Befragten als ein wichtiger Aspekt erachtet.

Stimmung

Die größte, von Begeisterung getragene Motivation, entsteht aus Freude und Spaß am Arbeiten. Um diese zu erzeugen, bedarf es des Vorhandenseins bestimmter Faktoren. Dabei ist entscheidend das Wissen über individuelle und unterschiedliche Bedürfnisse der Mitarbeiter. Kenntnis der Mitarbeiterbedürfnisse, ihrer Sehnsüchte, Wünsche, Träume, Talente und Lebensziele ermöglicht eine bessere und individuelle Motivationsförderung. Eine lockere und humorvolle Atmosphäre ist ausschlaggebend für die Motivation und Spaß an der Leistungserbringung. Humor und Freude tragen zum Wohlbefinden bei. Die Motivation von Menschen wird in großem Ausmaß vom Wohlbefinden beeinflusst. Dieses ist durch ehrliche Anerkennung, freundliche Farb- und Einrichtungsgestaltung, Pflanzen, kommunikationsfördernde Treffpunkte, gemeinsames Feiern von Erfolgen usw. erreichbar.⁷ Die Stimmung in der gesamten Einrichtung wird seitens 92 % der Mitarbeiter als gut empfunden. Auch die Arbeitsatmosphäre im eigenen Bereich wird von 91 % als gut bewertet. 95 % der Befragten stimmten zu, auf die klaren gemeinsamen Ziele hin zu arbeiten. Denn „Ziele geben der Arbeit und dem Leben mehr Sinn, motivieren, steigern die Leistungsfähigkeit und setzen Kräfte und Energie frei. Anspruchsvolle Ziele wirken herausfordernd und fordern den Ehrgeiz der Menschen heraus.

⁴ vgl. Samhoud, Salem / Van der Loo, Hans / Geelhoed, Jeroen [2005]: Lust und Leistung - Mitarbeiter motivieren in schwierigen Zeiten, Weinheim: Wiley VCH Verlag, S. 43

⁵ vgl. Scalisi-Sivro, Senada [2010]: „Mitarbeitermotivation durch non-monetäre Anreizsysteme“, Steinbeis-Hochschule Berlin, Studienarbeit, S. 19

⁶ Sprenger, Reinhard [2009]: Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse, 2. Aufl., Frankfurt/Main: Campus Verlag, S. 203

⁷ vgl. De Micheli, Marco [2006]: Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation, Zürich: Praxium Verlag, S. 25

Menschen wollen nicht nur verstehen, was sie tun, sie wollen auch den Sinn im eigenen Tun erkennen“.⁸ Die Befragungskategorie „Stimmung am Arbeitsplatz“ ist für alle Befragten wichtig. Für 31 % der an der Befragung teilnehmenden Mitarbeiter ist dieser Aspekt einer der wichtigsten.

Kollegen / Konfliktlösung

Wie bereits erwähnt erzeugt das stets gute Betriebsklima in der „Sonnhalde“ Freude und Spaß am Arbeiten und wirkt motivationsfördernd. „Die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor“⁹. Die „Sonnhalde“- Mitarbeiter identifizieren sich mit dieser Aussage. 92 % der befragten Mitarbeiter bewerten die Zusammenarbeit wie auch das Verhältnis zu den Arbeitskollegen (95 %) als gut. Seitens der Kollegen werden die wichtigen Informationen an den Einzelnen weitergeleitet. Diese Aussage fand zu 93 % Zustimmung. Die Kollegialität am Arbeitsplatz ist für alle Befragten sehr wichtig. Für 39 % ist dieser einer der wichtigsten Aspekte. Probleme werden in der „Sonnhalde“ offen angesprochen. Diese Meinung teilen 93 % der befragten Mitarbeiter. Dass alle Betroffenen auf die Lösung aktiv hinwirken, denken 94 %. Der Aussage, dass die Lösung bekannt gegeben wird, stimmten 87 % zu. Den offenen Umgang mit Problemen bewerten 96 % der Befragten als wichtig. Im Vergleich zu 32 externen Einrichtungen wurden die Befragungsaspekte Arbeitssituation, Stimmung, Kollegen und Konfliktlösung in der „Sonnhalde“ besser bewertet. Somit liegt der Durchschnittswert der Einrichtung über dem Mittelwert aller externen Einrichtungen.

Abläufe / Entscheidungsfreiraum

Mit der Prozessorganisation im eigenen Bereich sind die Mitarbeiter sehr zufrieden. 98 % der Befragten sind der Meinung, dass die Abläufe im eigenen Bereich gut organisiert sind. Die Zuständigkeiten innerhalb des Bereichs sind klar geregelt (98 %) sowie auch die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen (94 %). Die Ansprechpartner in den wesentlichen Bereichen sind allen Mitarbeitern persönlich bekannt. Gut organisierte Abläufe sind für 98 % der an der Befragung teilnehmenden Mitarbeiter wichtig. 35 % davon befinden es für einen der wichtigsten Aspekte in der „Sonnhalde“. Die Abläufe können auch durch die Ausweitung des Entscheidungsfreiraumes optimiert werden. Dadurch wie auch durch Erweiterung des Handlungsspielraums wird den Arbeitnehmern mehr Verantwortung und viel Freiheit in Bezug auf Handlungen und Entscheidungen bei ihrer Tätigkeit übertragen. Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit sich persönlich weiterzuentwickeln. Bei ihrer Arbeit haben die Mitarbeiter einen angemessenen Entscheidungsfreiraum. Diese Meinung teilen 91 % der Befragten. Für 99 % ist der Entscheidungsfreiraum wichtig. Die Durchschnittswerte der Befragungskategorien Abläufe wie auch des Entscheidungsfreiraums liegen über den Durchschnittswerten der externen Einrichtungen.

Arbeitsplatzergonomie, Ergebnisorientierung, Arbeitszufriedenheit

Durch die Arbeitsplatzgestaltung wird die Leistungsorientierung und Einstellung der Mitarbeiter beeinflusst. 98 % der an der Untersuchung Teilnehmenden finden die Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes mit Arbeitsmit-

⁸ Niermeyer, Rainer [2007]: Motivation – Instrumente zur Führung und Verführung, 2. Aufl., München: Rudolf Haufe Verlag, S. 76

⁹ Sprenger Reinhard [2000]: Aufstand des Individuums – Warum wir Führung komplett neu denken müssen, Frankfurt: Campus Verlag, S. 186

teln (Werkzeugen, Hilfsmitteln, technischen Geräten usw.) als angemessen. Diese beeinflussen das Arbeitsergebnis, aber nicht unbedingt die Motivation. Demzufolge fördern die guten Arbeitsmittel nicht unmittelbar die Motivation, schlechte führen aber zu Frustration¹⁰. Alle Berufsgruppen arbeiten ergebnisorientiert zusammen (92 %). Kleinere Probleme zwischen den Bereichen werden direkt gelöst (90 %). 92 % gaben an, während ihrer Arbeit keine sexuelle Belästigung zu erfahren. 77 % der befragten Mitarbeiter gaben an, mit ihrer Arbeit heute zufriedener als vor 12 Monaten zu sein. 95 % können beruflich belastende Dinge in der Einrichtung offen ansprechen. 98 % gaben an, das Wissen zu haben, welches für die Arbeit benötigt wird. Dieses wird auch bei anstehenden Veränderungen genutzt (93 %). Über die durchgeführte Befragung wurden die Mitarbeiter vorab angemessen informiert (85 %). Genauso viele schätzen die Möglichkeit, dass sich durch diese Befragung etwas ändern wird, als hoch ein.

Arbeitszeitregelung / Bezahlung / Arbeitsbelastung

Der wichtigste Bereich der Selbstständigkeit am Arbeitsplatz beinhaltet Arbeits- und Zeiteinteilung. 79 % der Befragten sind mit ihrer Arbeitszeitregelung zufrieden. Für die 98 % der befragten „Sonnhalde“-Mitarbeiter ist eine gute Arbeitszeitregelung wichtig. Für 44 % ist es der wichtigste Aspekt überhaupt. 73 % der Mitarbeiter sind mit ihrer Bezahlung zufrieden und 67 % empfinden diese als leistungsgerecht. Da die materiellen Anreize nur als Hygienefaktoren dienen, können sie keine Zufriedenheit erzeugen, sondern nur einen Zustand der Nichtunzufriedenheit. Die Leistungsentlohnung, als betriebliche Verwertung menschlicher Arbeitskraft, ist ein betriebliches Herrschaftsinstrument geworden. Aus diesem Grund nehmen die Lohnanreize an ihrer Attraktivität ab. In der heutigen Zeit gebührt die besondere Beachtung den immateriellen Anreizsystemen und Instrumenten als Motivatoren die sogenannten „Satisfaktoren“. Dennoch befinden 98 % der Befragten diesen Aspekt für wichtig. Für 23 % ist es einer der wichtigsten Aspekte. 82 % empfinden ihre Arbeitsbelastung als akzeptabel. Für 96 % der Befragten ist es wichtig, wie stark ihre tägliche Arbeitsbelastung ist. 28 % bewerteten diesen Aspekt als einen der wichtigsten. Im Vergleich zu externen Einrichtungen wurden die Aspekte Arbeitszeit wie auch Bezahlung schlechter bewertet.

Information

Information wird als „zweckbezogenes Wissen über Zustände und Ereignisse, dass im Informationssystem einer Unternehmung übermittelt, gespeichert und verarbeitet wird“ definiert und als „neues Wissen“¹¹ angesehen. Nur auf der Basis eines guten und zeitgerechten Informationssystems kann ein Unternehmen dauerhaft erfolgreich werden. Die Kriterien motivierender Informationspolitik wie Ehrlichkeit, Freiwilligkeit, Frühzeitigkeit, Vollständigkeit, Eindeutigkeit, Gleichmäßigkeit, Offenlegung und Akzeptanz negativer Informationen, sind von großer Bedeutung. Informationspolitik und Informationsflusssteuerung sind Schlüssel zur Macht.¹² Wichtige Informationen werden innerhalb des Kollegiums weitergegeben und die Mitarbeiter arbeiten auf klare gemeinsame Ziele hin. Ca. 85 % der Mitarbeiter sind der Meinung, dass die (Top-Down) Informations-

¹⁰ vgl. Albs, Norbert [2005]: Wie man Mitarbeiter motiviert - Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag, Berlin: Cornelsen Verlag, S.76-79

¹¹ Wilkens, Uta [2009]: Information, In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens Großes Personal Lexikon, München: Vahlen Verlag, S. 493

¹² vgl. Albs, Norbert [2005]: Wie man Mitarbeiter motiviert - Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag, Berlin: Cornelsen Verlag, S.81-83

weiterleitung an die verschiedenen Arbeitsbereiche rechtzeitig erfolgt. Im Vergleich zu externen Einrichtungen wurde in diesem Bereich ein um 4 Punkte schlechteres Ergebnis erzielt. Es sollte im Rahmen der Ablauforganisation wie auch auf der Ebene der Aufbauorganisation nach einer Möglichkeit der effektiveren wie auch effizienteren Informationsweiterleitung gesucht werden. Zeitnahe Informationen werden von allen Befragten als wichtig bewertet. Für 35 % ist es einer der wichtigsten Aspekte.

Zusammenarbeit mit den verschiedenen Arbeitsbereichen

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Arbeitsbereichen wird durchaus positiv bewertet. Wohnbereich 1 wird mit der Schulnote 2,1 bewertet. Wohnbereich 2 bekam die Note 1,8. Wohnbereich 3 wurde mit der Schulnote 1,7 ausgezeichnet. Küche, Servicekräfte und Hausreinigung haben die Zusammenarbeitsnote 2 bekommen. Für die Aktivierung und Betreuung gab es die Gesamtnote von 2,4. Die Bestnote (1,6) für die Zusammenarbeit wurde dem haustechnischen Bereich vergeben. Die Zusammenarbeit mit der Verwaltung wurde mit der Note 2 bewertet.

Beurteilung des direkten Vorgesetzten

Das Potenzial der Mitarbeiter zu aktivieren und diese zu motivieren stellt eine anspruchsvolle Aufgabe für Führungskräfte eines Unternehmens dar. Die Führungskräfte müssen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter erkennen und unter Anwendung passender Motivationsinstrumente eine gemeinsame Zielerreichung im Unternehmen sicherstellen. Denn nur zufriedene Mitarbeiter können auch eine Zufriedenheit des Kunden bewirken. Die Zufriedenheit mit den direkten Vorgesetzten wird seitens der Mitarbeiter als gut empfunden. Die direkten Vorgesetzten geben klare Anweisungen (92 %) und können die Konflikte sachlich lösen (88 %). Die Mitarbeiter können die Entscheidungen des Vorgesetzten nachvollziehen (90 %). 78 % der befragten Mitarbeiter werden seitens ihrer Vorgesetzten für die guten Leistungen gelobt. Es ist zu beachten, dass die Anerkennung und Kritik „wesentliche Hilfsmittel in der Hand des Vorgesetzten“¹³ sind und es auch für die „Sonnhalde“-Führung sehr sinnvoll wäre, diese in höchstem Maß zu nutzen. Denn diese Instrumente können die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters fördern und stehen dem Vorgesetzten jederzeit zur Verfügung. Anerkennung und Kritik als „flexible Führungsmittel“ haben vorwiegend Informationsfunktion.¹⁴ Für 93 % der Befragten ist das Verhalten von Vorgesetzten wichtig. „Gute Führung hängt davon ab, dass die Führungskraft ihr Handwerk gelernt hat und beherrscht“.¹⁵ Dabei spielen die Führungseigenschaften eine große Rolle. Das Verhalten und die Ausstrahlung des Vorgesetzten müssen als Basis dienen, damit seitens des Führenden Autorität gewonnen wird, eine Vorbildfunktion erzeugt wird und damit die Motivation der Mitarbeiter und ihre langfristige Aufgabenbindung erfolgen kann. Denn langfristig betrachtet hat jeder Vorgesetzte die Mitarbeiter, die er verdient.¹⁶

¹³ von Rosenstiel, Lutz [2003]: Anerkennung und Kritik als Führungsmittel, In: von Rosenstiel, Lutz / Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 270.

¹⁴ vgl. Kolb, Meinulf [2008]: Personalmanagement – Grundlagen –Konzepte –Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 270

¹⁵ Pinnow, Daniel [2008]: Führen – Worauf es wirklich ankommt, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 41

¹⁶ vgl. Cornelli, Gerhard / von Rosenstiel, Lutz [1995]: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, München: C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, S. 75-77

Mitarbeiterbetreffende Aspekte aus Vorgesetztersicht

93 % der Vorgesetzten sind der Meinung, dass die von Ihnen geführten Mitarbeiter Eigeninitiative entwickeln. 77 % glauben an die Konfliktlösungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. 92 % haben das Gefühl, dass sich ihre Mitarbeiter für die Unternehmensziele interessieren. Für die Führungskräfte in der „Sonnhalde“ wäre es sehr wichtig, ihren Mitarbeitern den Zusammenhang und die Erreichbarkeit der organisatorischen und individuellen Ziele zu verdeutlichen. Ziele müssen von den Mitarbeitern geschätzt werden. Nur auf diese Weise kann die Identifikation mit der Zielerreichung wie auch die adäquate Ausrichtung der Motivation erfolgen. Die Führungskräfte können durch die Kenntnis der Wünsche, Erwartungen und Valenzen der Mitarbeiter auch ihre Motivationslage verstehen. Die Durchführung von speziellen Workshops, die die Herausarbeitung der Ziele, Wertigkeit der Instrumentalitäten und Werten als Schwerpunkt haben, wäre sehr vorteilhaft.¹⁷

Beurteilung der Heimleitung

Eine effiziente Personalführung als „Geschäft auf Gegenseitigkeit“¹⁸ wie auch die gute Zusammenarbeit sind strategische Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung und zugleich auch wichtige Einflussfaktoren auf die Motivation der Mitarbeiter. Gute Führung ist von den Führungseigenschaften und auch der Art des Führungsstils abhängig. Die motivierende Einrichtungsleitung der „Sonnhalde“ setzt verschiedene Führungsstile situationsadäquat und authentisch ein. Dadurch werden verschiedene Aspekte der emotionalen Kompetenz gefordert.¹⁹ Diese wird als „menschliche Fähigkeit, eigene Gefühle verstehen zu können, anderen zuzuhören, sich in sie gedanklich und gefühlsmäßig hineinzusetzen und die eigenen Empfindungen artikulieren zu können“²⁰ definiert. Die Einrichtungsleitung der „Sonnhalde“ identifiziert sich mit diesen Qualitäten. Aus diesem Grund hat diese das volle Vertrauen der Mitarbeiter (95 %). Durch das Vertrauen in die Führung wird der Mitarbeiter motiviert und kann ungeahnte Leistungen erzielen²¹. Der Einrichtungsleiter trifft klare, langfristige Entscheidungen (87 %) und ist befähigt, auch die künftigen Aufgaben richtig zu lösen (95 %). Ca. 90 % der Mitarbeiter sind der Meinung, dass die Information durch die Heimleitung umfassend ist. 97 % der an der Befragung teilnehmenden erachten die Arbeit der Heimleitung als wichtig.

Arbeitnehmervertretung

Die Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat, Personalrat oder Mitarbeitervertretung nach kirchlichem Arbeitsrecht) ist ein unverzichtbarer Partner, wenn es um die Zukunft des Seniorenzentrums „Sonnhalde“ geht. Diese Meinung teilen 71 % der Befragten. 7 Mitarbeiter stimmten dagegen. 25 Mitarbeiter haben keine Bewertung zu diesem Thema abgegeben. Der Grund dafür ist vermutlich die Tatsache, dass die „Sonnhalde“

¹⁷ vgl. Roth, Gerhard / Mühlbauer, Bernd / Regnet, Erika [2010]: Organisationskultur und Motivation, In: Bechtel, Peter / Friedrich, Detlef / Kerres, Andrea (Hrsg.): Mitarbeitermotivation ist lernbar – Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen, coachen, Berlin: Springer Verlag, S. 34

¹⁸ Cornelli, Gerhard / von Rosenstiel, Lutz [1995]: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, München: C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, S. 98

¹⁹ vgl. Goleman, Daniel [2000]: Durch flexibles Führen mehr erreichen, In: Harvard Business Manager, HBM 8/2000, S. 27-38; vgl. Loffing, Christian/Hofmann, Cindy/ Splietker, Marcus [2006]: Mitarbeitermotivation leicht gemacht -Tipps für die Motivationsarbeit, In: Loffing, Christian (Hrsg.): Pflege Management kompakt - Personalmanagement, Stuttgart: Kohlhammer, S. 46-51

²⁰ Wegerich, Christine [2007]: strategische Personalentwicklung in der Praxis – Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Weinheim, Wiley VCH Verlag, S. 120

²¹ vgl. Albs, Norbert [2005]: Wie man Mitarbeiter motiviert - Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag, Berlin: Cornelsen Verlag, S. 83-87

kein derartiges Organ der betrieblichen Mitbestimmung hat. Demzufolge ist die Bewertung dieses Aspektes auch im Vergleich zu externen Einrichtungen negativ ausgefallen. Es wäre empfehlenswert und sinnvoll eine Mitarbeitervertretung für die Durchsetzung der Interessen der Arbeitnehmer zu gründen. Diese soll die beruflichen, sozialen, wirtschaftlichen wie auch die persönlichen Belange der Mitarbeiter fördern und ihre berechtigten Anliegen gegenüber der Dienststellenleitung zu unterstützen. Für 90 % der Befragten ist dieser Aspekt wichtig.

Leitbild

Die Grundprinzipien der „Sonnhalde sind im Unternehmensleitbild verankert. Das Leitbild gibt den Mitarbeitern Orientierung und wirkt somit motivierend und handlungsleitend. 98 % der befragten Mitarbeiter kennen die Inhalte des Leitbildes. Nur ein Mitarbeiter ist laut der Umfrage mit diesem noch nicht vertraut. Es ist zu beachten, dass 2-mal jährlich durch die Einrichtungsleitung eine Schulung zu diesem Thema abgehalten wird. Für die Mitarbeiter des Hauses besteht eine Teilnahmepflicht an dieser Schulung. Auch die „Willkommens-Mappen“ für die neuen Mitarbeiter sowie die Informationsbroschüre beinhalten diese Schriftstücke. Ferner sind diese noch auf der Homepage und auch als Aushänge und Flyer im Haus zu finden. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur auch den Visionen bzw. der Unternehmensphilosophie entspricht. Dies ist stark vom Commitment der Mitarbeiter bzw. ihrer Identifikation mit dem Unternehmen abhängig. 89 % der Befragten halten das Unternehmens- wie auch Pflegeleitbild für wichtig. Der Durchschnittswert dieses Aspektes liegt leicht unter dem Durchschnittswert der externen Einrichtungen.

Bewohnerorientierung

Die Kundenorientierung ist „zentraler Erfolgsgarant für das Bestehen eines Unternehmens am Markt“. Diese hat als Ziel primär die Erfüllung der individuellen Kundenwünsche und Erwartungen und nicht Wettbewerbsvorteile.²² Es ist zu beachten, dass vor der Kundenorientierung die Mitarbeiterorientierung steht. Das Hinwegsetzen der Führungskräfte über die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter resultiert mit dem gleichen Mitarbeiterverhalten gegenüber Kunden. Demzufolge wird das von Mitarbeitern „Erlebte“ weiter auf die Kunden projiziert.²³ 95 % der Befragten sind der Meinung, dass in ihrem Arbeitsbereich auf die Beschwerden der Bewohner schnell reagiert wird und die Kritik und Beschwerden der Bewohner ernst genommen werden. 93 % sind überzeugt davon, dass die Arbeitsabläufe sich an den Bedürfnissen der Bewohner orientieren. Die Bewohnerorientierung ist für 98 % wichtig. 38 % befinden es für einen der wichtigsten Aspekte. Es ist zu beachten, dass das Spannungsfeld zwischen der Einrichtung „Sonnhalde“, seinen externen und auch internen Kunden bzw. Mitarbeitern nur über interne Kundenorientierung harmonisiert und immer wieder angepasst werden kann. Zu den wichtigsten Konzeptbestandteilen zählen die permanente Evaluierung des Erreichten und regelmäßige Mitarbeiterunterstützung, insbesondere bei Rückschlägen. Dadurch kann

²² vgl. Bruhn, Manfred [2007]: Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 3. Aufl., München: DTV Verlag, S. 1, S. 13

²³ vgl. Hubschneider, Martin / Siebold, Kurt [2007]: CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung, 2. Aufl., Planegg: Rudolf Haufe, S. 76

das Ziel, einer Kundenorientierung nach innen und außen, sichergestellt werden. Das Unternehmen mit der integrierten Kundenorientierung hört auf seine Kunden und vertraut der Intuition seiner Mitarbeiter.²⁴

Glaube / Seelsorge / Hospizarbeit

Der Tod gehört zum Leben, insbesondere in einem Altenpflegeheim. Die Spitze der Maslow - Pyramide bilden die Bedürfnisse nach einer höheren Stufe des Bewusstseins, Spiritualität und kosmischer Zugehörigkeit bzw. Transzendenz. Oft suchen die Pflegebedürftigen auf dieser Stufe, in einer das individuelle Selbst überschreitenden Dimension, nach Gott. Diese Suche wird in der Sonnhalde durch Gottesdienste, Andachten, Pfarreibesuche, Hospizdienste und Aussegnungen unterstützt. 71 % der Befragten gaben an, dass die Art und Weise, wie sie auf den Umgang mit Sterben und Tod vorbereitet wurden, vorbildlich ist. Die Bedingungen zur Begleitung unheilbar Kranker und Sterbender wie auch deren Angehörigen finden ca. 90 % gut. Im Rahmen der Personalentwicklung wurden mehrere Mitarbeiter für die Hospizarbeit weiter gebildet. Als kompetente Ansprechpartner stehen den Mitarbeitern wie auch den Bewohnern und ihren Angehörigen mehrere Mitarbeiter des Arbeitskreises „Sterbebegleitung“ im Haus zur Verfügung. Auch ethische Prinzipien werden in der Einrichtung berücksichtigt und gefördert (95 %). Den Mitarbeitern wird die Möglichkeit gegeben, ihren eigenen Glauben zu leben (90 %). Das Seniorenzentrum „Sonnhalde“, eine Einrichtung des evangelischen Diakonissenvereins „Siloah“, beschäftigt auch Mitarbeiter anderer Religionszugehörigkeit bzw. Konfession (z. B. Katholizismus, Islam usw.) und setzt sich somit für ein friedvolles, respektvolles Mit- und Nebeneinander verschiedener Religionen wie auch der Akzeptanz der Religionsgrundsätze anderer ein. Somit werden die weitaus zahlreicheren Gemeinsamkeiten der großen Weltreligionen verdeutlicht und nicht die Unterschiede. Über 90 % der Befragten sind der Meinung, dass die Zugehörigkeit zwischen der Einrichtung und der Kirche erkennbar zum Ausdruck kommt und die guten Beziehungen zu dieser gepflegt werden. Über das Angebot der Seelsorge sind 85 % der Mitarbeiter gut informiert und mit der seelsorgerischen Unterstützung persönlich zufrieden.

Fort- und Weiterbildung

Die Personalentwicklung stellt eine „planvolle, zukunftsorientierte Gestaltung des Leistungsvermögens der Belegschaft im Hinblick auf Organisations- und Individualziele“²⁵ dar.

Die Qualität menschlicher Arbeit zu erhalten und kontinuierlich zu verbessern, ist die Aufgabe eines jedes Unternehmens. Denn nur die Qualität der menschlichen Arbeit ist und bleibt der wichtigste Wettbewerbsvorteil. Ohne „Humankapital“ ist ein Unternehmen wertlos. Aus diesem Grund sollte jeder Arbeitgeber geeignete Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter schaffen und sie dabei unterstützen. Die in ihren Erwartungen und Bedürfnissen enttäuschten Mitarbeiter, verrichten lustlos ihre Aufgaben, ziehen sich zurück, geben ihre Lernfähigkeit und Flexibilität auf, resignieren oder verlassen das Unternehmen.²⁶

Die „Sonnhalde“ - Führungsebene nimmt diese Aufgabe sehr ernst. Den Mitarbeitern werden ausreichend

²⁴ Künzel, Hansjörg [2005]: Interne Kunden – Lieferanten Beziehungen: Zufriedenheit von innen, In: Künzel, Hansjörg (Hg.): Handbuch Kundenzufriedenheit – Strategie und Umsetzung in der Praxis, Berlin: Springer Verlag, S.224

²⁵ Hofmann, Laila Maja [2009]: Personalentwicklung, In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens Großes Personal Lexikon, München: Vahlen Verlag, S. 871

²⁶ vgl. Albs, Norbert [2005]: Wie man Mitarbeiter motiviert - Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag, Berlin: Cornelsen Verlag, S. 88-89

Fort- und Weiterbildungsangebote unterbreitet. 93 % der an der Befragung teilnehmenden Mitarbeiter stimmen dieser Aussage zu. 92 % sind der Meinung, dass Ihnen seitens des Betriebes dafür ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt wird. Für 94 % der Befragten ist dieser Aspekt wichtig. Im Vergleich zu externen Einrichtungen wurde in dieser Kategorie ein überdurchschnittliches Ergebnis erzielt.

Weitere wichtige Aspekte der Arbeitszufriedenheit

83 % der Befragten sind der Meinung, dass die neuen Mitarbeiter, die in ihrem Arbeitsbereich eingesetzt werden, gezielt eingearbeitet werden. Am Arbeitsplatz werden die Arbeitssicherheitsvorschriften eingehalten (100 %). Auch die Vorschläge der Mitarbeiter zur Arbeitssicherheit werden umgesetzt (94 %). Auch die räumlichen Bedingungen (Temperatur, Belüftung usw.) sind gut (98 %). Ihre körperliche Belastung bei der Arbeit halten 85 % der befragten Mitarbeiter für angemessen. Über die Hälfte (64 %) der Mitarbeiter ist mit ihrer Arbeit überfordert. Dies ist eine sehr hohe Anzahl an Überforderten und zugleich ein Warnsignal an das Unternehmen. Über- oder Unterforderung der Mitarbeiter durch die Arbeitsaufgabe führt zu einem Absinken der Leistung. Wenn aber der Schwierigkeitsgrad ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten entspricht, können motivierte Mitarbeiter enorme Leistungen erbringen. Die Gründe für Über- oder Unterforderung können wirtschaftliche Zwänge des Mitarbeiters, Führungsmängel, Organisationsverschulden und Ehrgeiz sein. Sprenger führt die Arbeitsteilung und -strukturierung als weitere wichtige Gründe auf.²⁷ Es ist wichtig herauszufinden, welcher dieser Gründe ursächlich ist, um adäquate Maßnahmen ergreifen zu können. Dabei ist zu beachten, dass die Bewältigung von Arbeitsaufgaben von den Mitarbeitern adäquate Leistungsvoraussetzungen in Kompetenzform verlangt. Diese müssen an die Aufgabenanforderungen angepasst werden, um Über- bzw. Unterforderung zu vermeiden. 39 % der Befragten gaben an, oft Arbeit ihrer Kollegen ausgleichen zu müssen. Vielleicht könnte dies die Überforderungsursache sein. 89 % können die Fehler anderer Kollegen ansprechen, ohne negative Folgen zu befürchten. Dies spricht für eine hoch ausgeprägte Kritik- und Problemlösefähigkeit der Mitarbeiter in der „Sonnhalde“. 80 % der Mitarbeiter denken „selten bis nie“ daran den aktuellen Arbeitsplatz zu wechseln. Finanzielle Mittel werden im eigenen Bereich sinnvoll eingesetzt (89 %). 56 % sind der Ansicht, dass die Bewohner des Pflegeheims von den Mitarbeitern gefragt werden, was die Einrichtung besser machen könnte. 20 % der befragten Mitarbeiter fühlen sich höher qualifiziert als ihr Vorgesetzter. 77 % der Befragten haben in den letzten 12 Monaten keine gewalttätige Situationen im eigenen Arbeitsbereich erlebt. 23 % gaben an, diese selten erlebt zu haben. Für den gleichen Zeitraum gaben 98 % der befragten Mitarbeiter an, nie erniedrigt oder wegen Geschlecht, Religion oder Herkunft diskriminiert worden zu sein. 2 % stimmten mit „selten“.

Ruf der Einrichtung

Das Image des Unternehmens ist einer der wichtigen Faktoren für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und die Attraktivität als Arbeitgeber ²⁸. 93 % der befragten Mitarbeiter sind der Meinung, dass das Ansehen der Einrichtung in der Bevölkerung sehr gut ist. 94 % würden Ihren Angehörigen oder auch Ihren Bekannten

²⁷ vgl. Sprenger, Reinhard [2009]: Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse, 2. Aufl., Frankfurt/Main: Campus Verlag, S. 226

²⁸ vgl. Papenhoff, Mike / Platzkoster, Clemens [2010]: Marketing für Krankenhäuser und Reha-Kliniken. Marktorientierung & Strategie, Analyse & Umsetzung, Trends & Chancen, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 30

das Haus bei notwendiger Pflege und Betreuung empfehlen. Weiterempfehlungsabsichten sind ein verlässlicher Indikator für hohe Kundenzufriedenheit. Für 96 % der Befragten ist der Ruf der Einrichtung wichtig. Der Mittelwert dieses Aspektes liegt über dem Durchschnittswert der externen Einrichtungen. Diese Tatsachen sind auch im Rahmen der Personalpolitik richtungsgebend. Durch ihre Marktpositionierung und -wirkung wirkt die „Sonnhalde“ auf die vorhandenen sowie potenziellen Mitarbeiter. Denn, gute Mitarbeiter sind ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen deutlich, dass die Zufriedenheit der externen Kunden sowie ein dauerhafter Unternehmenserfolg nur durch motivierte Mitarbeiter möglich ist. Sprenger bekräftigt diese Aussage, indem er als Motivation „die Fähigkeit einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will und wie man will – weil er selbst es will“ bezeichnet“. ²⁹ Aus diesem Grund gebührt dem Produktionsfaktor „Mensch“ in der „Sonnhalde“ die höchste Stellung. Denn, wie bereits erwähnt, nur die motivierten und zufriedenen Mitarbeiter können auch die Zufriedenheit der Kunden bewirken. Die Kundenerwartungen zu erfüllen oder gar zu übertreffen ist von großer Bedeutung. Es verhilft, sich im Wettbewerbskampf von den Konkurrenten abzuheben. Ein zufriedener Kunde wird zum loyalen Kunden, der immer wieder kommt. Die langfristige Kundenbindung und die Verringerung der Abwanderungsrate haben den höchsten Stellenwert. ³⁰ Dies ist nur durch kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter zu erreichen. Diese Weisheit war den Menschen schon vor 800 Jahren bekannt.

Denn „Ein Kunde ist die jeweils wichtigste Person in dem Betrieb. Er ist nicht von uns abhängig, sondern wir von ihm. Er bedeutet keine Unterbrechung in unserer Arbeit, sondern ist ihr Inhalt. Er ist kein Außenseiter unseres Geschäfts, er ist ein Teil von ihm. Er ist niemand, mit dem man sich streitet. Denn niemand wird jemals einen Streit mit einem Kunden gewinnen. Ein Kunde ist eine Person, die uns ihre Wünsche mitteilt. Unsere Aufgabe ist es, diese zu seiner Zufriedenheit auszuführen.“

(Hans Heinrich Path im Kloster Eismar, ca. 12. Jahrhundert) ³¹

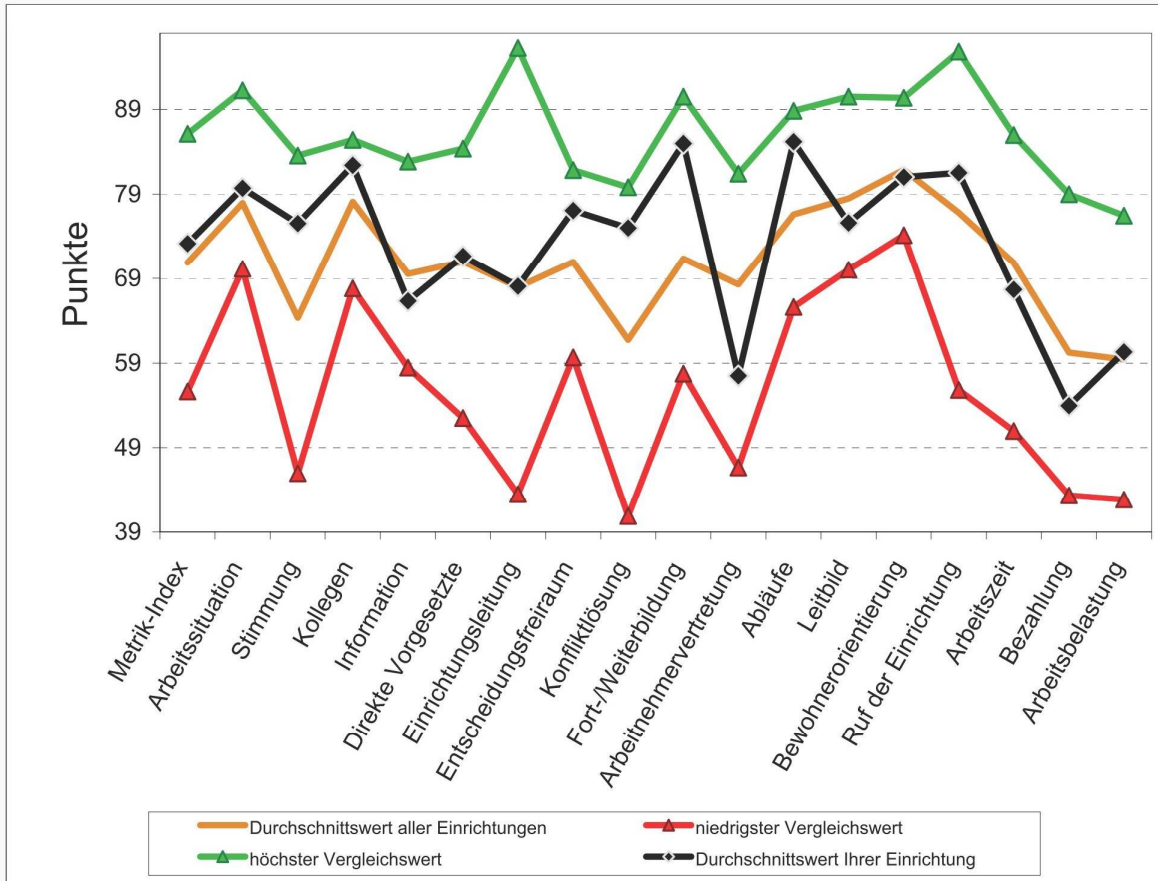
²⁹ Sprenger, Reinhard [2009]: Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse, 2. Aufl., Frankfurt/Main: Campus Verlag, S. 24

³⁰ vgl. Baaken, Thomas [1996]: Kundenbegeisterung – künftige Stellung der Kundenbegeisterung im Marketing, In: Dehr, Gunther / Biermann, Thomas (Hg.): Kurswechsel Richtung Kunde – Die Praxis der Kundenorientierung, Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag S.92

³¹ Nerdinger, Friedemann / Neumann, Christina [2007]: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, In: Moser, Klaus (Hg.): Wirtschaftspsychologie, Heidelberg: Springer Verlag, S. 128

Seniorenzentrum Soha, Neuenbürg

- Externer Vergleich -



Themengebiete	Durchschnittswert aller Einrichtungen	Durchschnittswert Ihrer Einrichtung	Vertrauensintervall in Punkten
Metrik-Index	71	73	
Arbeitssituation	78	80	5,1
Stimmung	64	76	6,3
Kollegen	78	82	5,5
Information	70	66	6,6
Direkte Vorgesetzte	71	72	6,6
Einrichtungsleitung	68	68	6,0
Entscheidungsfreiraum	71	77	6,6
Konfliktlösung	62	75	5,3
Fort-/Weiterbildung	71	85	5,3
Arbeitnehmervertretung	68	58	9,7
Abläufe	77	85	4,0
Leitbild	79	76	6,2
Bewohnerorientierung	82	81	5,6
Ruf der Einrichtung	77	82	6,1
Arbeitszeit	71	68	8,2
Bezahlung	60	54	8,0
Arbeitsbelastung	59	60	8,0

Max. Anzahl der Vergleichseinrichtungen

32

Anzahl der Fragebögen Ihrer Einrichtung

49

100 = stimmt vollkommen 75 = stimmt weitgehend 50 = stimmt eher 25 = stimmt eher nicht 0 = stimmt gar nicht