

# Wirksamkeit von Anspruchsgruppen-Befragungen erhöhen

## Beispiel eines Follow-up-Prozesses bei den Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz (GGZ)

Den wichtigsten Anspruchsgruppen laufend zuzuhören und daraus zu lernen, sind zwei zentrale Anforderungen an eine wirksame Führung. Leider verpassen viele Unternehmen die Chance, durch eine Befragung von Anspruchsgruppen positive Veränderungen anzustoßen. Am Beispiel einer Patientenbefragung der Albert Schweitzer Klinik in den GGZ wird ein wirksamer Follow-up-Prozess skizziert.

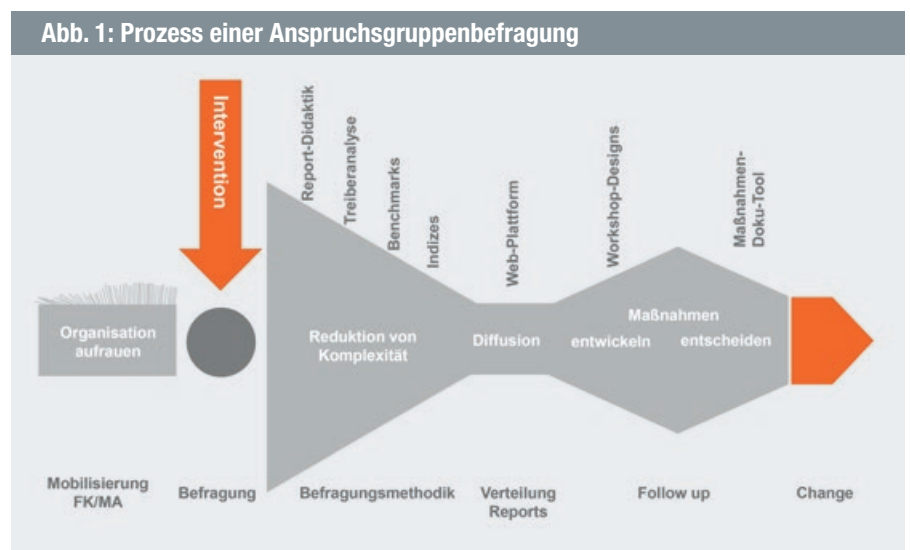
Anton Prettenhofer

### Prozess von Anspruchsgruppen-Befragungen

Jede Befragung stellt eine Intervention dar, die zur Selbstreflexion und damit Weiterentwicklung einer Organisation beitragen kann. Die Wirksamkeit von Befragungen kann dadurch deutlich erhöht

werden, wenn der gesamte Prozess, insbesondere jener des Follow-up, also des Folgeprozesses, konsequent gestaltet wird.

Erster Schritt bei einer geplanten Befragung von Anspruchsgruppen ist es, die Organisation auf die Befragung vorzubereiten („Aufrauen der Organisation“), damit ausreichende Teilnahmequoten



erzielt werden bzw. Fragebogenverteilungen funktionieren. Im Fall der bei den GGZ durchgeführten Patientenbefragung wurden die Stationsleitungen und deren Mitarbeiter über die geplante Befragung informiert und ihre jeweilige Verantwortung zur Verteilung und Einsammlung der Fragebögen vorab geklärt.

Leider gibt es am Markt nur geringe Transparenz und Wissen über den Stellenwert der Datenaufbereitung als Erfolgskriterium einer Befragung. Durch Vereinfachung der Report-Didaktik, selbsterklärende Charts, eine integrierte Treiberanalyse, die wichtige von weniger wichtigen Zufriedenheitshebeln trennen kann, externe Benchmarks und Indizes kann die Wirksamkeit von Befragungen signifikant erhöht werden. Das Gegenteil davon sind – oft noch immer übliche – sperrige, unvollständige, kaum präsentable Berichte, die jegliche konstruktive Auseinandersetzung im Keim ersticken.

Bei komplexen, umfangreichen Befragungen mit einer hohen Anzahl an Berichten ist die vereinfachte Verteilung ein weiterer Erfolgsfaktor der Wirksamkeit. Hier können eigens erstellte Webportale mit entsprechenden Zugriffsrechten die Diffusion der Berichte an die Zielpersonen erleichtern.

Der wichtigste Schritt einer Anspruchsgruppen-Befragung ist jedoch der Follow-up, in dem aus den Ergebnissen einer Befragung die richtigen Schlüsse gezogen und wirksame Maßnahmen entwickelt werden sollen.

Das Zitat vom deutschen Säulenheiligen der Mitarbeiterbefragungen, Prof. Walter Bungard, kann leider noch immer für die meisten Stakeholderbefragungen generalisiert werden: „Der Professionalität der Datenerhebung steht oft eine Provinzialität in der Feedback- bzw. Umsetzungsphase gegenüber“ (Walter Bungard, 2007).

## Wirksamer Follow-up: Hier trennt sich die Spreu vom Weizen

Die wesentlichen Hemmnisse für einen funktionierenden Follow-up sind in erster Linie Zeitmangel der betroffenen Mitarbeiter/Führungskräfte und fehlendes stringentes Design des Prozesses. Die Zeiten, in denen Organisationen mit Workshops lahmgelegt wurden, sind vorbei. Es ist daher heutzutage notwendig, ein effizientes und effektives Design des Follow-up-Prozesses zu entwickeln, das darüberhinaus auch der jeweiligen Kultur der Organisation entsprechen soll.

Ausgangspunkt ist ein klares Ziel und Commitment des Managements. Im Fall der GGZ war das Ziel, auf Basis der aktuellen Patientenbefragung der Albert Schweitzer Klinik, zentrale Learnings herauszuarbeiten und daraus konkrete Ver-

Abb. 2: Treiberanalyse Patientenbefragung in der Portfolio-Darstellung



besserungsmaßnahmen zu entwickeln. Dieser Maßnahmenentwicklungsprozess soll partizipativ mit Einbeziehung aller Berufsgruppen (Ärzte, Pflege, Therapie, Sozialarbeit) erfolgen. Aufgrund der grundlegenden Herausforderung von Gesundheitseinrichtungen kann nur mit Repräsentanten der einzelnen Berufsgruppen gearbeitet werden, weil ja die Versorgung der Patienten nicht gefährdet werden darf. Ein Nebenziel des Projekts bei den GGZ war es, einen Basis-Prozess zu entwickeln, wie in der Zukunft die Ergebnisse der Patientenbefragung interdisziplinär bearbeitet werden sollen. Eine eigene kleine Projektgruppe innerhalb der GGZ koordinierte die Organisation und sorgte dafür, dass die erforderlichen Teilnehmer auch tatsächlich erschienen.



## Haltungsfragen im Umgang mit Befragungsergebnissen

Auch wenn es unangenehm ist, aber Ergebnisse von Anspruchsgruppen-Befragungen spiegeln immer die Realität wider, zumindest die Realität aus der Perspektive einer bestimmten Gruppe. Sofern die methodischen Hausaufgaben, wie z.B. klare Fragenformulierung, saubere Skalierung, Repräsentativität der Stichprobenziehung, Objektivität, Anonymität etc., erfüllt wurden, gilt es den Prozess so zu gestalten, dass die Ergebnisse von den Führungskräften und Mitarbeitern konstruktiv ver-

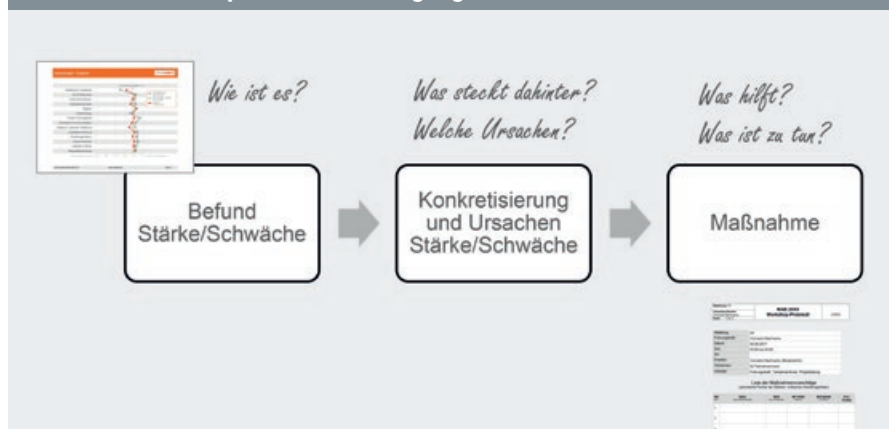
arbeitet und die eigene Betroffenheit bzw. das vielleicht entstandene Unverständnis abgeschüttelt werden.

Im Follow-up-Prozess muss zuerst durch die betroffene Personengruppe eine Verbindung der Ergebnisse mit dem Alltag hergestellt werden: Was ist die Ursache dieser Werte? Was steckt hinter dieser Ausprägung? Auf Basis dieser Reflexions-schleife werden dann Maßnahmen entwickelt, die sowohl Problemfelder adressieren – im Sinne einer Verbesserung und Veränderung – als auch Stärkenfelder, im Sinne des Beibehaltens.

Eine positive Fehlerkultur und ein offener Diskurs über kritisches Feedback sind Grundvoraussetzung in diesem Prozess. Gegebenenfalls ist für einen derartigen Follow-up eine passende Vertrauensbasis zu schaffen, in dem Beteiligte sicher sein können, offen und ohne negative Konsequenzen über alle Themen reden zu können.

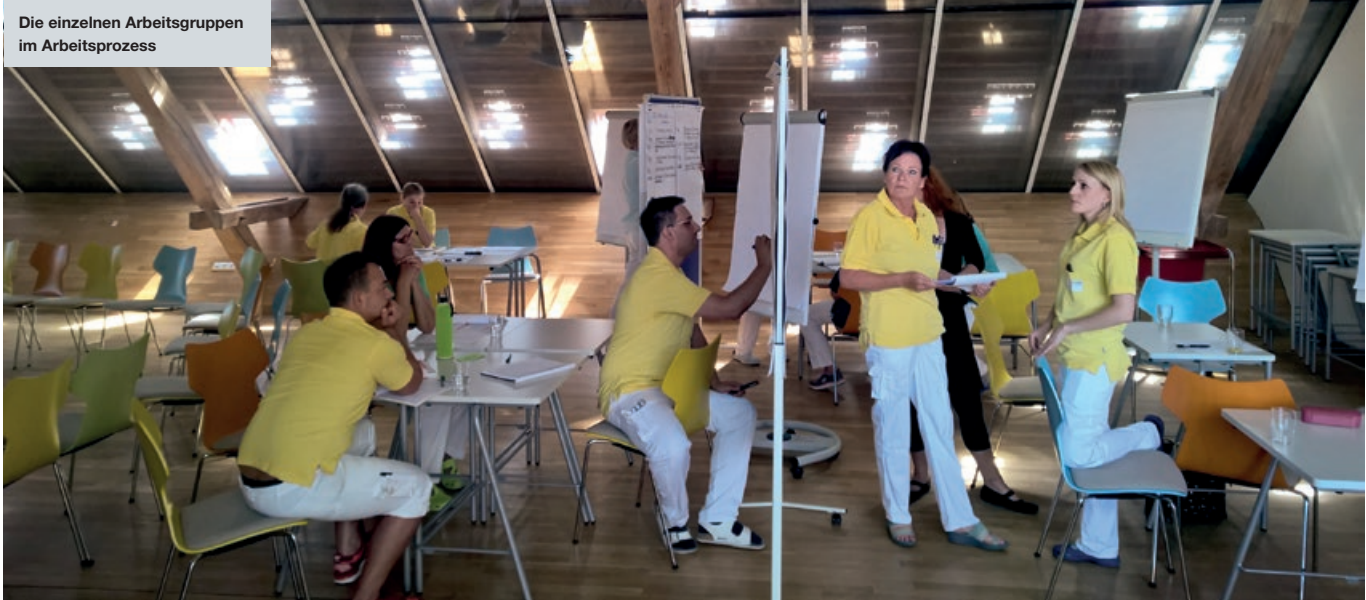
Aufgrund der Tatsache, dass die GGZ bereits seit Jahren kontinuierlich Feedback diverser Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Angehörige, Bewohner der Pflegewohnheime, Zuweiser) einholen und auch bearbeiten, konnte hier auf eine bereits bestehende offene Diskussionskultur aufgebaut werden.

Abb. 3: Reflexionsprozess bei Befragungen



## Effizientes Workshop-Design für 5 Stationen der Akutgeriatrie

Als Ergebnis wurde für das Projekt Patientenbefragung in der Albert Schweitzer Klinik ein effizientes Workshop-Design entwickelt: Als Pilot startete man mit den 5 Stationen der Abteilung Akutgeriatrie & Remobilisation sowie dem Gesamtbereich (Abteilung Akutgeriatrie Gesamt). Diese in Summe sechs Einheiten sollten

Die einzelnen Arbeitsgruppen  
im Arbeitsprozess

nun in einem gemeinsamen Großgruppen-Format einerseits ihre Einzelergebnisse bearbeiten, aber auch diese in einer übergeordneten Perspektive – auf Basis der gesamten Abteilung – bewerten und final Maßnahmen entscheiden.

Jede Station wurde repräsentiert durch die jeweilige Stationsleitung, Mitarbeiter der Pflege und Mitarbeiter der Therapie (Physiotherapie, Ergotherapie, Psychologie...) bzw. Sozialarbeit. Die Arbeitsgruppe der „Gesamten Abteilung“ umfasste die ärztliche Leitung, Pflegedienstleitung und Primarii.

Gestartet wurde der Workshop durch eine kurze Präsentation der Abteilungsergebnisse und ein Briefing über die weitere Vorgehensweise. Danach wurden die Teilnehmenden in sechs Arbeitsgruppen aufgeteilt. In diesen wurden die jeweiligen Stationsergebnisse besprochen, Hintergründe und Ursachen der Ausprägungen konkretisiert sowie schlussendlich Maßnahmen formuliert (zum Beibehalten von Stärken bzw. zur Verbesserung von kritisch bewerteten Umständen). Die Maßnahmen wurden von jeder Arbeitsgruppe auf einem Flipchart dokumentiert.

Im nächsten Schritt wurden die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen im Plenum präsentiert, geclustert und priorisiert. Die priorisierten Maßnahmen wurden zuletzt in einer eigenen Aufgabenliste final dokumentiert und mit Zuständigkeiten und Endterminen versehen.

## Übergang in den Arbeitsalltag

Eine große Herausforderung im Follow-up-Prozess ist es, den Enthusiasmus des Workshop-Settings auch nachhaltig bei der Nachsorge der Maßnahmenumsetzung zu konservieren. To Do-Listen sind schnell geschrieben, aber die Nagelprobe ist die konsequente Umsetzung von geplanten Maßnahmen. Jede Organisation hat ja laufend mit der Planung und Umsetzung von Aktivitäten, Projekten und Initiativem zu tun. Sinnvoll ist es dabei, die Ergebnisse aus dem Follow-up-Prozess einer Anspruchsgruppen-Befragung in die bestehende Maßnahmendokumentation und -verfolgung bzw. in das Management-Informationssystem einfließen zu lassen.

Die Maßnahmenkontrolle sollte laufend in adäquaten Besprechungsformaten erfolgen. Bei den GGZ erfolgt dieser Schritt im Management-Team im Zusammen-

spiel mit dem hausintern implementierten Qualitätsmanagement. Aus den einzelnen Anspruchsgruppen-Befragungen werden am Ende KPIs (Key Performance Indikatoren/zentrale Kennwerte) erstellt, wie z.B. Zufriedenheitswerte, Weiterempfehlungsquoten etc., die dann in das eigene BSC-System (Balanced Score Card) einfließen. Damit ist ein Tracking der Ergebnisse aus Befragungen bzw. eine Kontrolle der Wirksamkeit von Maßnahmen laufend möglich. ■

Abbildungen und Fotos: © pluswert

### MAG. ANTON PRETTENHOFER, MA



Arbeitspsychologe  
anton.prettenhofer@pluswert.at  
www.pluswert.at