

**Durchführung einer Zufriedenheitsanalyse
der Mitarbeitergespräche im Pflegedienst 2014
aus
Mitarbeiterperspektive und Interpretation
der Ergebnisse**



Martina Wüffel

LVR-Klinik Mönchengladbach

Zeitraum: Februar 2014 – Juni 2014

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Projektarbeit selbständig und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln verfasst habe. Alle Passagen, die ich wörtlich aus der Literatur oder aus anderen Quellen wie z. B. Internetseiten übernommen habe, habe ich deutlich als Zitat mit Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

(Datum / Unterschrift)

Inhalt

I.	Vorwort	4
1	Einleitung	5
2	Rahmenbedingungen.....	6
2.1	Klinik	6
2.2	Mitarbeiter	6
2.3	Struktur	6
3	Anstoßphase	6
3.1	Thema.....	6
3.2	Literaturrecherche	7
3.3	Vorabstimmung mit für das Projekt relevanten Schlüsselfunktionen	7
3.4	Stakeholderanalyse (siehe Anlage 2).....	7
4	Definitionsphase	8
4.1	IST-Analyse	8
4.2	Projektziele.....	9
4.3	Risikoanalyse (SWOT- Analyse)	9
4.4	Projektauftrag/ Projektgruppe (s. Anlage 4)	10
4.5	Definitionen/ Begriffserläuterungen	10
4.5.1	Definition Ziel.....	10
4.5.2	Definition Zielvereinbarung	11
4.5.3	Definition Analyse	11
4.5.4	Definition Interpretation	11
4.5.5	Definition Zufriedenheit.....	11
5	Planungsphase	12
5.1	Projektstrukturplan (s. Anlage 5)	12
5.2	Meilensteinplanung (s. Anlage 6)	12
6	Projektumsetzungsphase	12
6.1	Kick-off Veranstaltung (s. Anlage 7).....	12
6.2	Die Projektgruppentreffen (s. Anlage 8).....	13
7	Fragebogen (s. Anlage 9).....	13
8	Informationsweitergabe	15
9	Pretest	15
10	Durchführung Online – Befragung	15
10.1	Verlängerung (s. Anlage 11)	16
11	Auswertung der Befragung (s. Anlage 12).....	16
12	Ergebnispräsentation.....	18
12.1	Projektabschlussbericht (s. Anlage 14)	18
12.1.1	Info Auftraggeber/ Stationsleitungen/ Mitarbeiter	18
13	Abschlussphase	18
13.1	Reflexion	18
14	Ausblick/ Maßnahmen	19
14.1	Implementierung von Maßnahmen	19
15	Fazit.....	20
16	Anlagen.....	22

I. Vorwort

Das vorliegende Projekt erfolgt im Rahmen der Weiterbildung zur Leitung einer Station/ Abteilung durch das Bildungsinstitut Essen (BIG).

(Kurs Viersen S2/ Februar 2013 – September 2014)

Über den gesamten Verlauf der Weiterbildung wurde den Teilnehmern immer wieder verdeutlicht, wie wichtig es ist, die Professionalisierung der Pflege und die damit einhergehende Qualitätssicherung zu fördern und zu etablieren.

Gerade vor dem Hintergrund von stetigen Veränderungen und steigenden Anforderungen im Gesundheitswesen wird von den Mitarbeitern in der Pflege eine immer höhere Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft verlangt.

So gehört es zu den Aufgaben einer Führungskraft auf diesen Prozess aktiv einzuwirken und den Mitarbeitern die notwendige Unterstützung anzubieten. Dies kann u.a. durch das Führen von strukturierten Mitarbeitergesprächen erfolgen, bei denen ein Bestandteil die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist.

So eröffnet das Unterstützungsangebot der verantwortungsvollen Leitung den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich kreativ an den Prozessen zu beteiligen und Verantwortung für Teilaspekte zu übernehmen. Die Folge ist ein gesichertes Qualitätsniveau und die Förderung des Selbstbewusstseins der Mitarbeiter.

Im stetigen kommunikativen Kontakt mit diesen gilt es, Zielvorgaben zu definieren und die kritische Auseinandersetzung mit relevanten Themen anzuregen.

Die Etablierung einer Kultur von Selbstwahrnehmung in Verbindung mit wertschätzendem Verhalten fördert die Identifikation mit den Aufgaben und die Motivation im Arbeitsalltag.

Für den gesamten nachfolgenden Text schließen grammatikalische maskuline Formen zur Bezeichnung von Personen weibliche und männliche gleichermaßen ein.

Wer andere ermutigt, trägt Mitschuld
an deren guter Laune.

(P. Sellers)

1 Einleitung

Ein unerlässliches Instrument einer zeitgemäßen und zukunftsorientierten Personalführung ist das regelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräch.

Es gibt den Rahmen für die Weitergabe von Informationen bzgl. der Zielvorgaben der Station und dient zur Transparenz für alle Beteiligten, in der Absicht die kollegiale Zusammenarbeit zu fördern. Zudem bietet es die Möglichkeit zur Bildung einer konstruktiven Fehlerkultur im gesamten Team.

Weiterhin unterstützt das Mitarbeitergespräch die Führungskraft und den Mitarbeiter bei der Standortbestimmung seiner individuellen Fähigkeiten und Interessen und es wird gewährleistet, die Entwicklungsbedarfe und die daraus entstehenden Möglichkeiten offen zu legen.

Dies bietet die Chance, die fachlichen Potenziale des einzelnen Mitarbeiters zu benennen und diese gezielt für die Arbeit auf der Station zu nutzen.

Die gemeinsamen Überlegungen zu Fort- und Weiterbildungsangeboten und die Teilnahme an diesen fördern die berufliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und steigern zudem die Motivation und die Leistungsbereitschaft im Arbeitsalltag.

Somit wird sichergestellt, dass eine hochwertige Basisarbeit geleistet werden kann.

In der alltäglichen Arbeit ist es zudem immer wieder feststellbar, dass Führung im Wesentlichen mit Kommunikation zu tun hat.

Indem Mitarbeiter in unterschiedlichen Situationen ihre Ansichten, Kenntnisse und Ideen kundtun, geben sie ihren Vorgesetzten die Möglichkeit zuzuhören.

Diese lernen wiederum ihre Mitarbeiter einzuschätzen und können ebenfalls klare Botschaften, Werte und Haltung vermitteln.

Das Optimum ist ein konstruktiver Austausch zwischen beiden, entweder in der täglichen Auseinandersetzung oder in den geplanten strukturierten Mitarbeitergesprächen.

Somit haben die direkten Vorgesetzten Einfluss auf das Engagement, die Leistung und vor allem die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter.

Da die tägliche Kommunikation sehr individuell und nicht messbar ist, fiel das Augenmerk auf die Durchführung der Mitarbeitergespräche in der LVR-Klinik Mönchengladbach und auf die Fragestellung, wie zufrieden die Mitarbeiter dort mit den bislang durchgeführten Gesprächen eigentlich sind.

So entstand die Idee - im Rahmen eines Projektes - herauszufinden, ob die Mitarbeitergespräche in der Klinik geführt werden und welche Auswirkungen sie auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter haben.

2 Rahmenbedingungen

2.1 Klinik

Die LVR-Klinik Mönchengladbach, Zentrum für Psychiatrie und Psychotherapie, gehört zum Klinikverbund des Landschaftsverbandes Rheinland.

Sie ist ein Fachkrankenhaus der Pflichtversorgung für ca. 200.000 Einwohner und für die Behandlung von allgemein- und gerontopsychiatrischen Erkrankungen sowie Suchterkrankungen bei Erwachsenen zuständig. Die Klinik verfügt über eine Institutsambulanz, 36 teilstationäre Plätze, 130 vollstationäre Betten und einen Betriebsbereich Soziale Rehabilitation mit 42 Plätzen.

2.2 Mitarbeiter

Die LVR-Klinik Mönchengladbach beschäftigt insgesamt 240 Mitarbeiter. Die Anzahl der Mitarbeiter im Pflegedienst umfasst ca. 110 Personen (ohne Auszubildende). Es sind ausschließlich examinierte Pflegekräfte, also keine Hilfskräfte angestellt.

2.3 Struktur

Im Gegensatz zu den anderen LVR-Kliniken entfällt die Ebene der Abteilungsleitungen. Die Pflegedirektion (PD) und deren Stellvertretung sind die direkten Vorgesetzten der Stationsleitungen im Hause.

Jede Station ist besetzt mit einer Stationsleitung und einer stellvertretenden Stationsleitung.

Durch wöchentliche Treffen in den jeweiligen Gremien (Stationsleiterkonferenz/ Fachgremium Pflege) und durch eine gute Erreichbarkeit der PD ist ein ständiger Kontakt und die Möglichkeit von „kurzen Absprachen“ gewährleistet.

3 Anstoßphase

3.1 Thema

Das Projekt wurde angestoßen durch die Beobachtung, dass Mitarbeiter, welche sich in der Rotation (Wechsel der Station für ein oder zwei Jahre, um weitere Fähigkeiten zu erwerben) befinden, von unterschiedlichen Erfahrungen mit der Durchführung der Mitarbeitergespräche berichteten. Ferner hat es in den vergangenen zwei Jahren mehrere Wechsel in der Position der Stationsleitungen gegeben und die Nachbesetzung umfasste auch junge Kollegen, die noch keine Leitungserfahrung aufweisen konnten. Zudem war seit geraumer Zeit keine Fortbildung zur Thematik angeboten worden. Daher entwickelte sich die Idee, der Frage nachzugehen „Wie

zufrieden die Mitarbeiter im Pflegedienst mit den in 2014 geführten Mitarbeitergesprächen waren?“, um ggf. Maßnahmen abzuleiten, welche zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und somit zur Qualitätssteigerung beitragen.

Die Überlegung war, die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Pflegedienst mit den bisher geführten Mitarbeitergesprächen mit Hilfe einer Befragung herauszufinden.

Hierzu wurde das Instrument einer Online-Befragung gewählt, da es so für die Mitarbeiter (110 Personen) sehr einfach war, an der Befragung teilzunehmen. Bewusst wurde sich bei der Befragung nur auf die Zufriedenheit aus Mitarbeitersicht konzentriert, da in der Kürze der Zeit eine weitere Erhebung nicht leistbar gewesen wäre.

3.2 Literaturrecherche

Zunächst fand eine erste Sichtung von entsprechender Hintergrundliteratur und eine Recherche im Internet zur Thematik statt.

Hierbei wurden die Themen Projektmanagement, Empirische Methoden in der Sozialwissenschaft, Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterzufriedenheit besonders betrachtet.

Quellen: Internet, Bibliotheken, Fachzeitschriften

3.3 Vorabstimmung mit für das Projekt relevanten Schlüsselfunktionen

Ein erstes Treffen fand mit Frau Kleinertz, der Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) der LVR-Klinik Mönchengladbach statt, um sie zunächst über das geplante Thema zu informieren, sie um entsprechende Unterstützung und ihre Teilnahme an der Projektarbeitsgruppe zu bitten. Frau Kleinertz zeigte sich sehr interessiert und sagte ihre Mitarbeit an dem geplanten Projekt zu.

Zudem wurden Personen in Schlüsselfunktionen (Pflegedirektion/ Personalrat) kontaktiert und um eine kurze Abstimmung ersucht, bevor es in konkrete Überlegungen ging.

3.4 Stakeholderanalyse (siehe Anlage 2)

Eine Stakeholderanalyse wurde erstellt und ist im Anhang ersichtlich.

4 Definitionsphase

4.1 IST-Analyse

In der LVR-Klinik Mönchengladbach werden seit 2002 bei den Mitarbeitern des Pflegedienstes leitfadengestützte Mitarbeitergespräche durchgeführt. Die Durchführung obliegt den jeweils unmittelbaren Vorgesetzten, also der Stationsleitung (SL) und/ oder der stellvertretenden SL bzw. deren Mitarbeitergespräche der Pflegedirektion (PD) oder der stellvertretenden PD.

Sie sollen mindestens einmal jährlich stattfinden und die dabei getroffenen Zielvereinbarungen sind schriftlich festzuhalten, um Kontinuität und eine Evaluierung zu gewährleisten.

Der zeitliche Umfang sollte adäquat und ein störungsfreier Ablauf sichergestellt sein.

Der Landschaftsverband Rheinland (LVR) hält einen entsprechenden Leitfaden „Das Mitarbeitergespräch“ vor, der u.a. eine Protokollvorlage zu schriftlichen Vereinbarungen beinhaltet.

Seit Einführung der Gespräche hat in der LVR-Klinik Mönchengladbach keine Evaluation der Durchführungsqualität stattgefunden.

Auch auf Nachfrage beim LVR (Träger) hat es seit Einführung des Leitfadens bislang keine Evaluation des Instrumentes und der Nutzung gegeben.

Bisher wird in der LVR-Klinik Mönchengladbach im geschützten Bereich innerhalb des internen Kommunikationssystems (Ordner/ Stationsleiterkonferenz (SLK)) von den Leitungen eine Liste ausgefüllt, in welcher die Termine der bereits durchgeführten Gespräche und die jeweils ausführenden Personen eingetragen werden. Zudem wird gekennzeichnet, ob Zielvereinbarungen getroffen wurden oder nicht.

Sie bietet jedoch keinen oder nur einen unzureichenden Nachweis der Durchführungsqualität.

Es liegen bisher keine offiziellen Rückmeldungen seitens der Mitarbeiter über die Zufriedenheit hinsichtlich der Durchführung vor.

2010 fand zuletzt eine Veranstaltung zum Thema „Durchführung von Mitarbeitergesprächen“ in der Klinik durch einen externen Dozenten statt.

Die hohe Fluktuation von leitenden Mitarbeitern im Pflegedienst in der vergangenen Zeit und die gestiegene Anzahl von jungen, unerfahrenen Leitungen legt die Vermutung nahe, dass nicht alle Führungskräfte im Pflegedienst mit der Durchführung der Mitarbeitergespräche und dem Instrument „Leitfaden – Das Mitarbeitergespräch“ vertraut sind.

4.2 Projektziele

Die Umsetzung des Projektes „Durchführung einer Zufriedenheitsanalyse der Mitarbeitergespräche im Pflegedienst aus Mitarbeiterperspektive und Interpretation der Ergebnisse“ sollte folgende Veränderungen bewirken:

Die Zufriedenheitsanalyse soll die aktuelle Qualität der Durchführung der Mitarbeitergespräche aufzeigen, um gezielte Maßnahmen, die der Qualitätssteigerung bzw. der Qualitätssicherung dienen, ableiten zu können.

Ferner soll für die Mitarbeiter die Möglichkeit geschaffen werden, ihre Wünsche bezüglich der Durchführung der Gespräche anonym äußern zu können und die Anregungen sollen dann in entsprechende Maßnahmen transferiert werden.

Die Partizipation der Mitarbeiter an der Entwicklung von unterstützenden Maßnahmen soll deren Eigenverantwortlichkeit fördern und die Zufriedenheit erhöhen.

Die Ziele im Rahmen der Projektierung wurden anhand der SMART Kriterien definiert. (s. Anlage 3.)

4.3 Risikoanalyse (SWOT- Analyse)

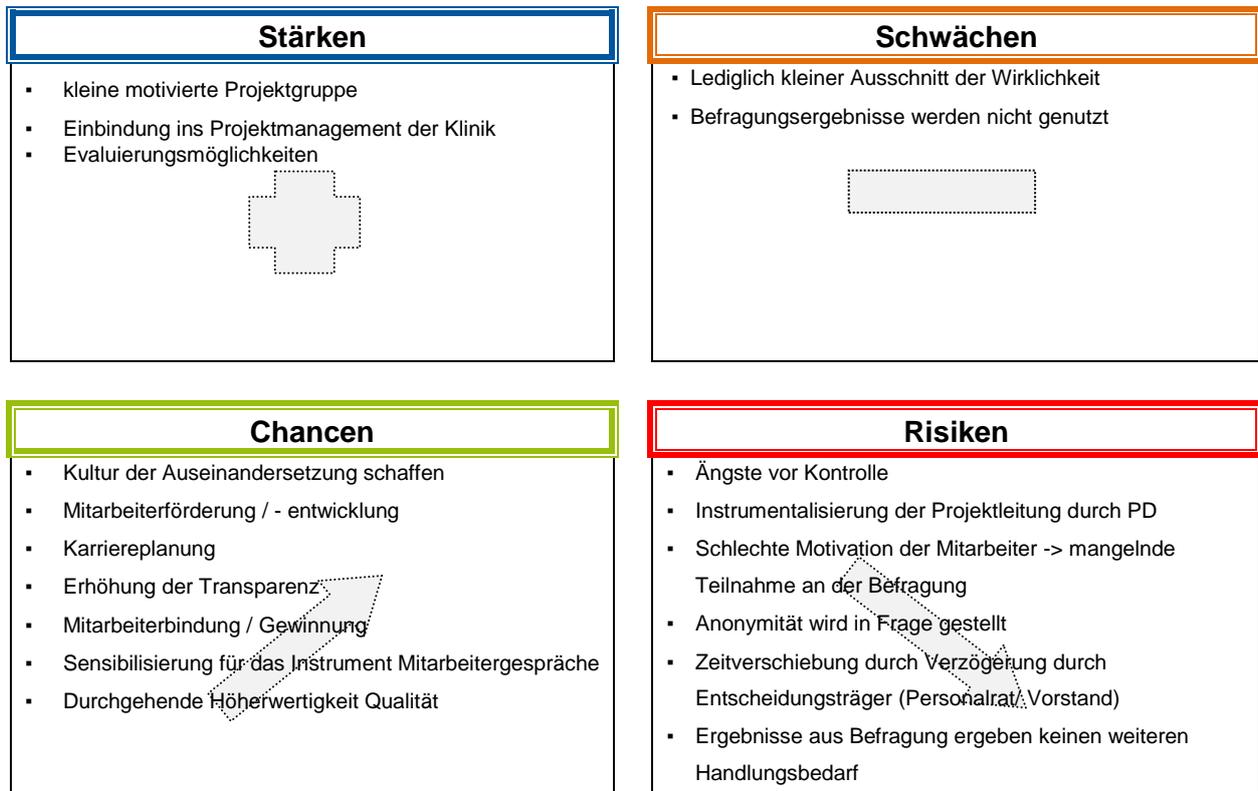


Abb. 1: Schaubild SWOT-Analyse

4.4 Projektauftrag/ Projektgruppe (s. Anlage 4)

Entstehend aus o.g. Problembeschreibung und den aufgeführten Projektzielen wurde mit der Pflegedirektion (PD) und deren Stellvertretung ein Gespräch geführt. Beide zeigen durchweg ein hohes Interesse an der Mitarbeiterförderung und -entwicklung und traten somit dem Vorhaben und den damit verbundenen Möglichkeiten aufgeschlossen gegenüber.

Als wichtiges Ziel im Hinblick auf die Qualitätsaspekte der gesamten Klinik wurde der Vorschlag ins Projektmanagement der Klinik aufgenommen.

Die Auswahl der Personen, die die Projektgruppe bilden sollten, erfolgte nach folgenden Kriterien:

Frau Henrike Kleinertz als Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB) der Klinik war ja bereits informiert und hatte im Rahmen ihrer Tätigkeit ein großes Interesse an der Projektdurchführung. Um der Perspektive beider Leitungsfunktionen gerecht zu werden konnte **Frau Jeanette Hindsches als stellvertretende Stationsleitung** für die Teilnahme am Projekt gewonnen werden.

Frau Dana Pfau freute sich ebenfalls auf die Mitarbeit, da sie als **Interne Fort- und Weiterbildungsbeauftragte (IFB)** mit der Thematik Mitarbeiterförderung und -entwicklung befasst ist.

Herr Dietmar Knäpper wurde zum einen als kritische **Pflegekraft**, zum anderen auch als **Mitglied des Personalrates** um seine Mitarbeit angefragt, damit eine kompetente Rückmeldung in das entsprechende Gremium gewährleistet werden konnte.

Da im Rahmen des Projektes eine Befragung von entsprechenden Mitarbeitern stattfinden sollte, musste hierzu die Genehmigung des Personalrates eingeholt werden. Nach erteilter Zustimmung wurde das Projekt am 15.01.2014 durch den Vorstand beauftragt und die Projektgruppenmitglieder wurden offiziell durch diesen über die Teilnahme am Projekt informiert.

4.5 Definitionen/ Begriffserläuterungen

Es folgen zum besseren Verständnis des Projektes einige Begriffserörterungen aus der Literatur.

4.5.1 Definition Ziel

Ein Ziel ist ein gedanklich vorweggenommener Soll – Zustand, der in der Zukunft liegt, der real sein soll, dessen Erreichung wünschenswert ist, der bewusst gewählt wird und der nur durch Handlungen erreicht werden kann.“

(Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement, 5. Auflage; Hanser Verlag 2007, S. 377)

4.5.2 Definition Zielvereinbarung

„Unter Zielvereinbarung versteht man ein gemeinsames Festlegen anzustrebender Ergebnisse (Resultate) für einen definierten Zeitraum in knapper – in der Regel schriftlicher – Form. Zielvereinbarungen entstehen im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.“

(Baldegger, Rainer: Schwierige Führungsgespräche, Band 8; Baldegger- Verlag 2003, Seite 54)

4.5.3 Definition Analyse

„Von altgriech. analysis Auflösung ist eine systematische Untersuchung, bei der das untersuchte Objekt oder Subjekt in Bestandteile (Elemente) zerlegt wird und diese anschließend geordnet, untersucht und ausgewertet werden. Insbesondere betrachtet man Beziehungen und Wirkungen (oft: Wechselwirkungen) zwischen den Elementen.

Die meisten Wissenschaftszweige (z.B. Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Informatik, Ingenieurwissenschaften, usw.) verwenden für Analysen bestimmte statistische Werkzeuge. Die Datenanalyse entspricht dabei der Phase der Auswertung und anschließenden Interpretation der gesammelten Daten. Das Ziel einer solchen Analyse ist meist die Feststellung eines Ist-Zustandes oder die Erforschung von Ursachen dieses Ist-Zustandes. Die Analysephase ist meist nur ein Schritt, um ein Problem zu lösen oder eine Situation zu verbessern. Die Methode 'Analyse' hat (wie viele andere Methoden auch) ihre Grenzen. Man kann unterscheiden zwischen qualitativer Analyse und quantitativer Analyse.“

(www.wikipedia.org/wiki/Analys)

4.5.4 Definition Interpretation

„Von lat. interpretativ, Auslegung, Übersetzung, Erklärung

Bedeutet im allgemeinen Sinne das Verstehen oder die subjektiv als plausibel angesehene Deutung einer Aussage oder einer sozialen Situation.“

(www.wikipedia.org/wiki/Interpretation)

„Unter Interpretation versteht man die Erklärung oder Auslegung eines Textes. Dabei bezieht sich der Begriff auf zweierlei: auf den Vorgang des Analysierens, des Denkens und Verstehens (das Interpretieren) sowie auf das Ergebnis dieses Verstehensprozesses (Die Interpretation). Im Gegensatz zum naiven Verstehen macht Interpretation durch bewusste Reflexion, durch verständliche Argumentation und nachvollziehbare Belege das Urteil nachvollziehbar.“

(www.schule-der-rhetorik.de/interpretation.htm)

4.5.5 Definition Zufriedenheit

„Zufriedenheit ist die Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter usw. nehmen eine gewisse Erwartungshaltung gegenüber den Produkten, dem Service bzw. den Leistungen des Unternehmens ein. Je nach der subjektiv

wahrgenommenen Erfüllung dieser Erwartungen bildet sich ein gewisser Grad an Zufriedenheit.“

(www.enzyklo.de/lokal/42293)

„Das Hauptproblem bei Erhebungen und Umfragen zum Thema Zufriedenheit beruht in der Subjektivität der Definition respektive in der Subjektivität der Empfindung „Zufriedenheit“. Deshalb definieren viele Forscher(innen) im Bereich der Kunden- oder der Arbeitszufriedenheit diese der Einfachheit halber als „Abwesenheit von Unzufriedenheit“, wobei die Unzufriedenheit ihrerseits als „Nichterfüllung der gestellten Erwartungen“ definiert wird. Gefragt wird nach den Erwartungen des Individuums sowie dem Grad der Erfüllung dieser Erwartungen. Werden die Erwartungen nicht nur erfüllt, sondern übertroffen, stellt sich ein Gefühl der Zufriedenheit ein. Selbstverständlich muss bei Erhebungen zum Thema Zufriedenheit auf die Einhaltung der grundsätzlichen Anforderungen von Wissenschaftlichkeit bei qualitativen oder quantitativen Forschungsmethoden geachtet werden, damit die Ergebnisse aussagekräftig sind. Die meisten solcher Umfragen im Internet oder in Zeitschriften können diesen Anforderungen nicht gerecht werden.“

(www.wikipedia.org/wiki/Zufriedenheit)

5 Planungsphase

5.1 Projektstrukturplan (s. Anlage 5)

Als zentrales Dokument für die Projektsteuerung wurde ein Projektstrukturplan angelegt.

5.2 Meilensteinplanung (s. Anlage 6)

Anhand einer Meilensteinplanung wurde der zeitliche Rahmen des gesamten Projektverlaufes definiert, um einen strukturierten und kontrollierbaren Ablauf zu gewährleisten.

6 Projektumsetzungsphase

6.1 Kick-off Veranstaltung (s. Anlage 7)

In der Kick-off Veranstaltung wurde den Projektgruppenmitglieder zunächst das Projekt im Hinblick auf Entstehung, vorläufiger Ablaufplanung und Zielsetzung umfassend vorgestellt und die Hintergründe diesbezüglich erläutert.

Nach einem regen Meinungsaustausch zur Thematik erfolgte eine Sichtung der weiteren Vorgehensweise im Zusammenhang mit der Vorstellung und Überprüfung des Projektstrukturplanes und der Meilensteinplanung.

Die Form der weiteren Kommunikation zwischen den Projektgruppenmitgliedern wurde geklärt.

Ein Ergebnisprotokoll wurde angefertigt und es erfolgte die vorläufige Terminierung für die weiteren Treffen.

6.2 Die Projektgruppentreffen (s. Anlage 8)

Zu diesen insgesamt sieben stattgefundenen Treffen versendete die Projektleitung zuvor über das interne Kommunikationssystem (Outlook) Einladungen mit Zu- bzw. Absagefunktion.

Sie organisierte für die einzelnen Sitzungen / Meetings die entsprechenden Räumlichkeiten, sorgte für notwendige Materialien und Getränke. Eine Tagesordnung lag bei jedem der Treffen vor, damit ein strukturierter Ablauf stattfinden konnte. Zudem zeigte sich eine adäquate Vorbereitung als angebracht, um die Kreativität und Innovationsfreude im Projektteam beizubehalten.

Zudem haben sich die Vorbereitung von Textentwürfen und deren anschließende Überarbeitung während der Treffen wegen der zeitlichen Komprimierung als sinnvoll erwiesen.

In den Treffen erfolgte eine regelmäßige Kontrolle in Anlehnung an den Projektstrukturplan und eine kontinuierliche Anpassung der Meilensteinplanung.

Durch enge, zeitnahe Abstimmungen innerhalb der Projektgruppenmitglieder konnte eine hohe Transparenz geschaffen werden.

Auch zu diesen Treffen wurden jeweils Ergebnisprotokolle mit genauen Zuständigkeiten und Terminabsprachen angefertigt.

7 Fragebogen (s. Anlage 9)

Bei der Auswahl der empirischen Methoden zu einer IST Stand Erhebung wurde als Bewertungsinstrument ein Fragebogen genutzt.

Die Erstellung dieses Fragebogens war eine besondere Herausforderung an das Projektteam und sollte zum umfangreichsten und anspruchsvollsten Teil des Projektes werden.

Da eine zeitnahe Entwicklung notwendig war, wurde frühzeitig mit der Sammlung von potentiellen Fragen begonnen.

Diese wurden von zwei Mitarbeitern des Projektteams gesichtet und entsprechend vorbereitet, um in den jeweiligen Treffen wiederholt als Diskussionsgrundlage zur Verfügung zu stehen.

Damit war eine fortlaufende Überprüfung und Weiterentwicklung sichergestellt. „Da die Gestaltung eines Fragebogens keinesfalls unwesentlich ist, mussten sowohl die Reihenfolge der Fragen, der richtige Ton beim Anschreiben und das optische Design Berücksichtigung finden.“ (Schneider, Armin S. 83).

Eine Umformulierung in der Fragestellung (ich – Form) wurde deshalb relativ frühzeitig überlegt und umgesetzt.

„Da die Anordnung der Fragen in einem Fragebogen einen Einfluss auf die Beantwortung und das Design haben“ (Schneider, Armin S.80), wurden zwischenzeitlich immer wieder die Reihenfolge der Fragen thematisiert. Daraus erfolgte eine wiederholte Anpassung im Hinblick auf inhaltliche und formale Aspekte.

Auch im Hinblick auf die Teilnahmemotivation der Mitarbeiter wurde die Anzahl der gestellten Fragen immer wieder zum Diskussionsthema und erforderte eine fortlaufende Regulierung.

Die zwischenzeitlichen Anregungen in den Blockphasen seitens der Dozenten und die Bereitstellung von zusätzlichem Informationsmaterial waren hilfreich und konnten in die Überlegungen zur Gestaltung und Dramaturgie des Fragebogens eingebracht werden.

Nach hinreichend inhaltlichen Abwägungen entschied sich das Projektteam für einen Evaluationsbogen mit ca. 22 Fragen.

Die Methodenwahl beinhaltete eine quantitative Auswertung im Rahmen eines deduktiven Verfahrens.

„Da ein Fragebogen nicht aus beliebigen Fragen, sondern aus Gruppen von Frage – Antwort – Einheiten (sog. Items), die einem Merkmalsbereich oder Konzept zuzuordnen sind“ (Kallus, Wolfgang S. 13) bestehen sollte, entschied sich das Projektteam für folgende Arten von Fragen: Der Fragebogen enthielt insgesamt 12 geschlossene Fragen, die mit ja / nein / keine Angabe (k. A.) beantwortet werden konnten.

Ein weiterer Fragenblock bestand aus Likert – Skalen mit 4 Antwortmöglichkeiten. „Eine unipolare Skala und die Beschränkung auf eine gerade Anzahl von Antwortalternativen sollten eine Tendenz zur Mitte“ (Kallus S. 52) verhindern.

Ergänzend kamen zwei klassische Hybridfragen zum Einsatz.

„Zum Ende des Fragebogens sollten die Mitarbeiter ermuntert werden, persönliche Kommentare abzugeben“ (Kallus, W. S. 85), deshalb wurde eine offene Frage gestellt.

Um eine adäquate fachliche Ausrichtung und Qualität des Befragungsinstrumentes zu erreichen, wurde die anschließende Einholung einer Expertenmeinung favorisiert.

Die überarbeitete Form des Fragebogens wurde von der Projektleitung an Herrn René Reinshagen (Sozialwissenschaftler, Dozent am BIG Essen) und Frau Marit Groner (Soziologin, Mitarbeiterin der Personalverwaltung des LVR in Köln) zur Ansicht gesandt.

Sie waren vorab um ihre Unterstützung angefragt worden und hatten sich bereit erklärt, entsprechende Rückmeldungen zu Inhalt und Form des vorbereiteten Fragebogens zu geben.

Beide beurteilten unabhängig voneinander den erstellten Fragebogen als gelungen und äußerten lediglich kleine formale Änderungsvorschläge, die umgesetzt wurden.

Zunächst wurde von Frau Kleinertz mit dem Befragungstool „EvaSys“ (Hersteller electric paper) ein Probefragebogen eingerichtet und getestet. Sie besitzt die Autorisierung für das System, welches LVR intern als Online - Befragungsinstrument zur Verfügung steht.

Im Anschluss daran wurde ein offizielles Anschreiben für die Teilnehmer als Vorabinformation per email, eine einführende Instruktion (Bedienungsanleitung zur online Befragung) und ein kurzer Einleitungstext auf dem Fragebogen selbst, entwickelt. (s. Anlagen 9-11)

8 Informationsweitergabe

Die Informationsweitergabe erfolgte durch persönliche Ankündigungen und daran anschließende Vorstellungen in den relevanten Gremien wie in der Stationsleiterkonferenz (SLK), dem Großen Team (eine monatliche Veranstaltung, an der alle Mitarbeiter der Klinik teilnehmen können) und in den zu dieser Zeit stattfindenden QM–Audits. Der Betriebsbereich der Sozialen Rehabilitation wurde darüber informiert, dass die Befragung sich ausschließlich auf den Klinikbereich bezieht, da nur eine geringe Anzahl von Mitarbeitern des Bereiches der Berufsgruppe der Pflege angehören.

9 Pretest

„Um zu überprüfen, ob die Items verständlich und für den zu erfassenden Merkmalsbereich relevant waren, wurde eine Bewertung durch an der Befragung unbeteiligte Personen in Form eines Pretest in Erwägung gezogen.“ (Kallus, Wolfgang S. 85)

Nachdem zuvor eine Kontaktaufnahme einschließlich einer Vorabinformation mit den sechs Mitarbeitern aus den nicht pflegerischen Bereichen durch die Projektleitung erfolgt war, konnte am 07.04.2014 mit der Durchführung des Pretest für die Dauer von zwei Tagen begonnen werden.

Hierbei ging es hauptsächlich um die Handhabung, die Überprüfung der Verständlichkeit (s.o.) und die Dauer des Ausfüllens des Fragebogens.

Zusätzlich wurden die Zielpersonen ermuntert, persönliche Kommentare zum Fragebogen abzugeben.

Die Versendung an die teilnehmenden Personen verlief unproblematisch und eine Aufnahme der Hinweise und Rückmeldungen konnte für die abschließende Bearbeitung des Fragebogens genutzt werden.

10 Durchführung Online – Befragung

Nach der entsprechenden Vorbereitung konnte dann durch die Versendung der Fragebögen am 14.04.2014 mit der Online - Befragung begonnen werden.

Einige Tage zuvor waren bereits alle teilnehmenden Mitarbeiter durch o.g. Anschreiben in Form einer Email mit den Rahmenbedingungen vertraut gemacht worden.

Dieses Anschreiben wurde bewusst provokant in Form von plakativen Fragen gestaltet, mit der Zielsetzung, bei möglichst vielen Mitarbeitern das Interesse zu wecken und zur Teilnahme zu motivieren.

„Da der Schutz von Informationen, die von den Teilnehmern gegeben werden, von zentraler Bedeutung ist“ (Kallus, W. S. 86), wurden datenschutzrechtliche Aspekte berücksichtigt und sowohl schriftlich, als auch zuvor mündlich konkret erläutert.

Auch die Teilnehmer der Projektgruppe wurden in der versendeten Email explizit als Ansprechpartner benannt.

In der dem Fragebogen anhängenden Instruktion wurde die Nutzung der persönlichen TAN und die weitere Vorgehensweise erläutert.

10.1 Verlängerung (s. Anlage 11)

Nach drei Wochen lag eine Rücklaufquote von 31 % vor.

Um eine Erhöhung derselben und eine damit verbundene Menge an Auswertungsmaterial zu erreichen wurde einer Verlängerung der Befragung um eine Woche zugestimmt.

Hierüber wurde eine Information an alle Stationsleitungen in der SLK gegeben und eine Erinnerungsmail an alle Teilnehmer versandt.

11 Auswertung der Befragung (s. Anlage 12)

Nach Beendigung der Online-Befragung konnte mit der Auswertung unmittelbar begonnen werden:

Im Rahmen der Befragung wurden insgesamt 110 Fragebögen verschickt.

52 Mitarbeiter haben sich an der Befragung beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 47%, welche als hoch bezeichnet werden kann.

In der anschließenden ausführlichen Exploration wurden folgende Ergebnisse festgestellt:

Knapp 90% der Mitarbeiter gaben an, in 2014 ein Mitarbeitergespräch erhalten zu haben.

Ein Mitarbeiter hatte seit 2008 kein Mitarbeitergespräch.

Dazu erhielten die meisten (84%) eine Einladung von ihren Vorgesetzten.

Mehrere brachten im Freitext zum Ausdruck, dass sie eine Einladung zum Mitarbeitergespräch als wertschätzend erachten und diese wünschenswert wäre.

Fast alle der Befragten äußerten die Möglichkeit der Vorbereitung auf das Gespräch.

$\frac{3}{4}$ der Mitarbeiter ist der Gesprächsleitfaden bekannt. Dieser wird lediglich bei etwas mehr als der Hälfte der geführten Gespräche zur Durchführung genutzt.

Der zeitliche Umfang der Gespräche bewegte sich zwischen 0,5 und 1,5 Stunden.

Fast 80% erhielten einen Hinweis auf die Vertraulichkeit des Gespräches.

In 30% der Gespräche wurde kein Gesprächsprotokoll verfasst.

Bei der Hälfte der Gespräche wurden Themen aus dem vorangegangenen Gespräch aufgegriffen, bei der anderen Hälfte nur zum Teil oder gar nicht.

Das Protokoll lag bei der Hälfte der Gespräche vor.

Die überwiegende Anzahl der Gespräche fand ungestört statt und die Atmosphäre wurde als angenehm empfunden.

$\frac{3}{4}$ der Mitarbeiter hatten die Möglichkeit Wünsche, Vorstellungen und Ideen für die eigene Station einzubringen.

Mehr als die Hälfte erhielten keine oder nur unzureichende Information zu den Zielen der Station.

Die Möglichkeit über die eigenen Stärken und Schwächen zu sprechen nutzten ca. 60% der Mitarbeiter. Fast alle (96%) erhielten von ihren Vorgesetzten ein Feedback, welches jedoch bei ca. $\frac{1}{4}$ der Mitarbeiter nicht eindeutig war.

Bei etwas mehr als 70% wurden Wünsche und Vorstellungen hinsichtlich der beruflichen und persönlichen Entwicklung besprochen, bei mehr als $\frac{1}{4}$ trifft dieses nicht voll zu.

Ungefähr die Hälfte trafen eine persönliche Zielvereinbarung mit ihrem Vorgesetzten, diese wurde bei mehr als 50% nicht schriftlich fixiert.

Bei etwas mehr als 60% wurden die Erwartungen an das Mitarbeitergespräch erfüllt.

Bemerkungen Freitextmöglichkeit:

Insgesamt 16 Mitarbeiter nutzten die Möglichkeit, Wünsche, Anregungen, Kritik etc. zu äußern.

In drei Aussagen wurden die geführten Mitarbeitergespräche als durchweg positiv bewertet.

Diese Mitarbeiter fühlen sich und ihre Arbeit gewertschätzt und ernstgenommen, bezeichnen Mitarbeitergespräche als unverzichtbares Instrument für erfolgreiche Arbeit und Zusammenarbeit.

Die Wünsche bzgl. der Form und Struktur bezogen sich hauptsächlich auf eine bessere Vorbereitung, die rechtzeitige Einladung zum Gespräch, die Protokollführung, die schriftliche Fixierung, die mögliche Vermeidung von Terminverschiebungen und auf Wünsche nach mehr Struktur. Mehrfach wurde der Wunsch geäußert, dass die Stationsleitung und die stellvertretende Stationsleitung die Gespräche gemeinsam führen.

Die genannten Wünsche bzgl. Inhalt der Gespräche zielten auf die Förderung der individuellen Personalentwicklung, der Thematisierung von Fort- und Weiterbildung, adäquaten Feedbacks ab und dass die Ideen und Anregungen vom Vorgesetzten auch gehört werden sollten.

Es gab nur bei sehr wenigen Fragen Enthaltungen, was dafür spricht, dass der Fragebogen schlüssig und verständlich gestaltet war.

Insgesamt kann von einem positiven Ergebnis ausgegangen werden.

Die Mehrheit der Befragten zeigte sich mit den durchgeführten Mitarbeitergesprächen zufrieden.

Einige Hypothesen fanden jedoch Bestätigung, wie etwa das Aufgreifen von Gesprächsinhalten aus dem vorangegangenen Gespräch. Dies könnte durch eine adäquate Protokollführung und die Vorlage derselben zu einer konkreteren Besprechung bzgl. der individuellen Entwicklung genutzt werden.

Auch die Möglichkeit der schriftlich fixierten Zielvereinbarungen könnte noch mehr genutzt werden, um eine höhere Verbindlichkeit beiderseits zu erreichen.

Die Chance, zu den Zielen der Station zu informieren und die Anregungen und Ideen der Mitarbeiter zu erfragen sollte intensiviert werden, damit sich die Mitarbeiter einerseits besser informiert fühlen, andererseits einbringen können und motiviert werden.

Dies würde die Eigenverantwortlichkeit anregen könnte zu einer höheren Zufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters beitragen.

Dem Wunsch nach einer Einladung zum Gespräch sollte angemessen nachgekommen werden.

12 Ergebnispräsentation

12.1 Projektabschlussbericht (s. Anlage 14)

Ein Projektabschlussbericht wurde im Rahmen des klinikinternen Projektmanagements angefertigt und ist im Anhang einsehbar.

12.1.1 Info Auftraggeber/ Stationsleitungen/ Mitarbeiter

Die Ergebnisse der Befragung und deren Auswertung wurden zunächst an die PD und anschließend an die Stationsleitungen in der SLK weitergeben.

Für die Mitarbeiter ist eine Abbildung der Auswertung im internen Kommunikationssystem INTRANET geplant. Der Hinweis darauf erfolgt in Zusammenhang mit einem Dankes – Schreiben an jeden einzelnen Mitarbeiter.

13 Abschlussphase

13.1 Reflexion

Im Zuge einer Reflexion finden rückblickend die Planungs- und Durchführungsphase auf fördernde und erschwerende Faktoren Betrachtung.

Schon in der Planungs- und Vorbereitungsphase wurde deutlich, dass hier kein „Scheinprojekt“ ausgeführt werden sollte, sondern ein wirkliches Interesse an der Thematik und den damit verbundenen Möglichkeiten vorlag. Dies wurde durch die gute und bereitwillige Unterstützung aller am Prozess beteiligten Personen zum Ausdruck gebracht. Zudem war eine hohe Motivation innerhalb des Projektteams erkennbar.

Anhand des erstellten Projektplanes und der Meilensteinplanung war eine gute Orientierung und Strukturierung des Projektes möglich.

Die Einhaltung des zeitlich vorgegebenen Rahmens war über die gesamte Projektphase ebenfalls gut durchführbar.

Die Informationsweitergabe war durch die Klärung von Verantwortlichkeiten und gezielte Terminierung gewährleistet.

Aufgrund enger personeller Ressourcen, bzw. krankheits- und urlaubsbedingter Ausfälle konnten nicht immer alle Projektmitglieder an den stattgefundenen Treffen teilnehmen.

Die Nutzung bzw. Verbindung von zusätzlichen empirischen Methoden, wie z.B. eine Triangulation, mit vorangegangenem Fragebogen und anschließenden qualitativen Interviews war aufgrund des zeitlich festgesetzten Ablaufplanes nicht durchführbar.

Ebenso war bei der Entwicklung des Fragebogens eine komplexere Strukturierung bzw. gar die Nutzung von zwei Fragebögen (einer für die Pflegekräfte, einer für deren Leitungen) wegen der Kürze des vorgegebenen Zeitrahmens nicht möglich.

Auch eine Kodierung der offenen Beantwortung konnte aus o.g. Gründen nicht vorgenommen werden.

So hätte bei einem größeren Zeitkontingent ein Spektrum verschiedener Möglichkeiten zur Verfügung gestanden, um gegebenenfalls konkretere Ergebnisse zu erzielen.

Betrachtet man jedoch noch einmal die Zielsetzungen des Projektes, so hatten die teilnehmenden Mitarbeiter die Möglichkeit ihre Wünsche und Anregungen anonym einzubringen. Die Ergebnisse der Befragung zeigten ein bereits qualitativ anspruchsvolles Handling in der Durchführung, jedoch auch noch einige vorhandene Defizite, woraus unten beschriebene Maßnahmen abgeleitet werden können.

14 Ausblick/ Maßnahmen

14.1 Implementierung von Maßnahmen

Folgende Maßnahmen konnten erarbeitet und dem Auftraggeber entsprechend nahegelegt werden:

- Eine Fortbildung zum Thema Mitarbeitergespräche, zu deren Teilnahme alle Leitungen verpflichtet sind, ist bereits terminiert. Hier könnten ggf. Ergebnisse aus der Befragung aufgegriffen werden.
- Eine Evaluation im Jahr 2015 wird von der Pflegedirektion befürwortet und müsste durch das Projektmanagement (verantwortlich QMB) initiiert werden.

- In der SLK ist bereits eine Optimierung in Bezug auf die Rotation und die in diesem Rahmen geführten Mitarbeitergespräche geplant. Diese sollen ab dem nächsten Jahr (Januar – März 2015) mit den Leitungen der Basisstation und der Rotationsstation gemeinsam geführt werden. Dies ist in Hinsicht auf erhöhte Transparenz und die persönliche Entwicklung des rotierenden MA wünschenswert.
- Handlungsforschung – interessierte Mitarbeiter mit einbeziehen – evtl. Bildung einer AG - Dialog, Ideen etc.
- Triangulation: Erweiterung (tiefer bohren) z.B. Leitfaden anpassen oder die schriftlichen Vereinbarungen verändern, ggf. qualitatives Interview o.a.
- Festschreibung, dass Mitarbeiter, die neu in der Leitungsrolle sind, eine Fortbildung zum Thema „Führen von Mitarbeitergesprächen“ erhalten bzw. Aufnahme einer Veranstaltung/Jahr zum Thema Kommunikation oder speziell z.B. Kritikgespräche etc. für alle Leitungen ins Fort- und Weiterbildungsprogramm der Klinik.

15 Fazit

Durch einige Dozenten im Unterricht angeregt, entwickelten sich teilweise neue Gedanken und Impulse im Prozessverlauf.

So tauchten u.a. die Fragen auf, was mit einer Erhebung grundsätzlich erreichbar ist oder welchen Nutzen sie für die Mitarbeiter, aber auch für deren Leitungen bringt. Wie sensibel muss mit diesem Instrument umgegangen werden und wie ist es zu gestalten?

Nun dienen eine angemessene und zielorientierte Formulierung der Items und eine gezielte Exploration (Erforschung/ Prüfung) zur Aufhellung bestimmter Probleme und Zusammenhänge. Durch die eingehende Beschäftigung mit den Möglichkeiten und Instrumenten der Erhebung wurde die Komplexität von Wirklichkeit und von subjektivem Empfinden deutlich. Einerseits wurde die Begrenztheit eines empirischen Ergebnisses aufgezeigt, andererseits erhielt man durch die Nutzung eines methodischen Werkzeuges bestimmte Aussagen.

Nun sind die Ergebnisse einer Fragebogenerhebung für sich alleine auf Papier oder als Datei erstellt, relativ wertlos. Sie bieten aber zum einen die Möglichkeit etwas zu belegen und dadurch etwas für uns verwertbar Produktives zu erhalten.

Eines der wichtigsten Führungsinstrumente ist es, den einzelnen Mitarbeiter wahrzunehmen und ernst zu nehmen. Die Mitarbeiter haben ein feines Gespür dafür, ob sie lediglich „funktionieren“ sollen oder als Mensch mit einer individuellen Persönlichkeit wahrgenommen werden.

Wenn die geäußerten Meinungen und Anregungen der Mitarbeiter gehört und erkennbar angenommen werden, kann dies zu einem Prozess führen, der eine Weiterentwicklung und

eine damit verbundene Verbesserung der bestehenden Durchführung von Mitarbeitergesprächen fördert.

Durch die Partizipation der Mitarbeiter an den vorgeschlagenen Maßnahmen erwächst die Chance gemeinsam die zukünftige Entwicklung zu beeinflussen.

Somit besteht die Möglichkeit, sich kreativ am Prozess zu beteiligen mit der Zielsetzung, die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen und zu fördern und dadurch ein professionelles Pflegehandeln zu ermöglichen.

Dies führt letztendlich zu einer Qualitätssteigerung, vor allem aber zu einer höheren Zufriedenheit aller Beteiligten.

Das gemeinsame Erkennen und Nutzen von Potenzialen und das Fördern und Unterstützen des einzelnen Mitarbeiters in seiner individuellen Entwicklung birgt somit „die Chance offener, zufriedener und stolzer im Pflegeprozess zu sein“.

(Reinshagen, René Unterricht 06.05.2014)

16 Anlagen

1. Literaturverzeichnis
2. Stakeholderanalyse
3. SMART
4. Projektauftrag
5. Projektstrukturplan
6. Meilensteinplanung
7. Protokoll Kick-off Veranstaltung
8. Protokolle Projekttreffen
9. Fragebogen
10. Informationsmail an Mitarbeiter
11. Bedienungsanleitung zur Online-Befragung/ Erinnerungsmail (Verlängerung)
12. Auswertung Fragebogen
13. Projektstatusbericht
14. Projektabschlussbericht

Literaturverzeichnis

Baldegger, Rainer: Schwierige Führungsgespräche, Band 8; Baldegger-Verlag 2003

Kallus, K. Wolfgang: Erstellung von Fragebogen, facultas wuv UTB 2010

Kratz, Hans-Jürgen: Mitarbeitergespräche, 8. Auflage; Gabal Verlag 2011

Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement; Verlag Graefe und Unzer, München 2002

Nagel, Reinhart/Oswald, Margit/Wimmer, Rudolf: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker; Stuttgart: Klett-Cotta 1999, §. Auflage 2002

Schamborski, Heike: Mitarbeitergespräche in der Pflege; Urban und Fischer Verlag download

Schneider, Armin: Fragebogen in der Sozialen Arbeit,; Verlag Barbara Budrich 2013

Aufruf aus Internet:

<http://www.pm-handbuch.com/QJ> 09.05.2014

<http://de.wikipedia.org/wiki/Personalmanagement> 09.05.2014

<http://de.wikipedia.org/wiki/Zufriedenheit> 26.05.2014

<http://www.schule-der-rhetorik.de/interpretation.htm> 26.05.2014

<http://www.wikipedia.org/wiki/Analyse> 26.05.2014

www.wikipedia.org/wiki/Interpretation 27.05.2014

www.enzyklo.de/lokal/42293 27.05.2014

Unterrichtsmaterial:

Reinshagen, René 05/2014

Stakeholderanalyse

Wer	Erwartungen	Haltung positiv, keine, negativ	Einfluss stark, mittel, schwach
Pflegedirektion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterentwicklung ▪ Karriereplanung ▪ Qualitätsverbesserung ▪ Kontrollinstrument ▪ mehr Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ positiv ▪ unterstützend 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stark
Mitarbeiter Pflegedienst	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unklar ▪ sind zu eruieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unklar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stark
QMB	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätssicherung ▪ Messbarkeit ▪ konstruktive Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ positiv 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mittel-stark
IFB	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetenzerweiterung der MA ▪ Erkennen von Fortbildungsbedarfen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ positiv 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mittel
Führungskräfte Pflegedienst	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unklar ▪ unterschiedlich ▪ sind zu eruieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unklar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stark

SMART-Ziele

<h1>SMART</h1>		
S pezifisch	Ziele müssen einfach und verständlich, eindeutig, konkret und nicht allgemein beschrieben sein	
M essbar	Ziele müssen messbar sein, benennen Sie eindeutige Indikatoren	
A traktiv	Ziele müssen vom Projektteam als reizvoll und erstrebenswert bewertet werden	
R ealistisch	Ziele müssen sachlich erreichbar und bedeutsam sein	
T erminiert	Ziele müssen verbindlich sein, benennen Sie einen festen Zeitpunkt	
19.05.2013	www.projektmanagement24.info	1

Quelle: www.projektmanagement24.info 17.06.2014

Projektauftrag

	LVR-Klinik Mönchengladbach
	Projektauftrag

Titel des Projektes: Durchführung einer Zufriedenheitsanalyse der Mitarbeitergespräche im Pflegedienst 2014 aus Mitarbeiterperspektive und Interpretation der Ergebnisse	Nr.: 65
---	---------

Projektbeginn: 01.03.2014	Projektende: 30.06.2014
-------------------------------------	-----------------------------------

Problembeschreibung:

- Es hat seit Einführung der leitfadengestützten Mitarbeitergespräche 2002 keine Evaluation stattgefunden
- Es wird eine Liste geführt, in der die Termine der geführten MA-Gespräche aufgeführt werden, welche scheinbar aber nicht vollständig ist. Diese ist den Stationsleitungen und der Pflegedirektion zugänglich.
- Es liegen keine Rückmeldungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Zufriedenheit hinsichtlich der Durchführung der Mitarbeitergespräche vor.
- Bisher fand nur 2010 eine Veranstaltung zu dem Thema „Durchführung von Mitarbeitergesprächen“ in der Klinik statt. Durch eine hohe Fluktuation der leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pflegedienst in den letzten Jahren liegt die Vermutung nahe, dass nicht alle Führungskräfte im Pflegedienst mit der Durchführung der Mitarbeitergespräche und dem Instrument „Leitfaden- Das Mitarbeitergespräch“ so vertraut sind.

Zielsetzungen:

Die Zufriedenheitsanalyse soll die aktuelle Qualität der Durchführung der Mitarbeitergespräche aufzeigen, um gezielte Maßnahmen, die der Qualitätssteigerung bzw. Qualitätssicherung dienen, ableiten zu können. Ferner soll für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit geschaffen werden, ihre Wünsche bezüglich der Durchführung der Mitarbeitergespräche anonym äußern zu können und die Anregungen sollen dann in entsprechende Maßnahmen transferiert werden. Die Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Entwicklung von unterstützenden Maßnahmen soll deren Eigenverantwortlichkeit fördern und die Arbeitszufriedenheit erhöhen.

Bezug zu den Kriterien ...

des EFQM: Kriterium 3: Mitarbeiter	der KTQ: Kriterium 2.2.1: Personalentwicklung/ Qualifizierung Kriterium 2.3.1: mitarbeiterorientierter Führungsstil Kriterium 6.2.3: Mitarbeiterbefragung
--	---

Zu erarbeitende Ergebnisse:

(welche Ergebnisse werden erwartet? Welche Daten sind an welchen Messpunkten mit welchen Messverfahren zu ermitteln?)

- Eine Meilensteinplanung muss bis zum 15.03.2014 dem Vorstand vorgelegt werden
- Erstellung eines Fragebogens und Vorlage der PD bis zum 31.03.2014
- Ist- Standerhebung über die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pflegedienst mit der Durchführung des in 2014 geführten Mitarbeitergespräche durch eine Online-Befragung
- Auswertung der Online-Befragung
- Herausarbeiten von Verbesserungspotentialen aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Formulierung konkreter Hilfen ggf. in Zusammenarbeit mit der IBF-Beauftragten
- Vorstellung der Ergebnisse in der Pflegedirektion und der Stationsleiterkonferenz
- Implementierung der Maßnahmen
- Durchführung einer erneuten Online-Befragung 2015

Projektleitung:
Martina Wüffel

Projektbeteiligte:

Name:	Funktion:	Abteilung/Bereich:
Jeannette Hindsches	Stellv. Stationsleitung	Station H1
Dietmar Knäpper	Personalrat	
Dana Pfau	Fort- und Weiterbildungsbeauftragte	
Henrike Kleinertz	QMB	

Ressourcen:

- Freistellung der Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer für die Projektgruppensitzungen (ca. 1-2 Sitzungen im Monat á 1,5 Std.) und die hierzu nötigen Vor- bzw. Nachbereitungszeiten
- Bereitstellung der nötigen Materialien
- Bei Bedarf Hinzuziehen von Experten hinsichtlich bestimmter Themen

Ergänzende Informationen/ Anmerkungen:
(z.B.: mögliche Probleme/Risiken/Abhängigkeiten/verbindliche Termine)

- Projekt erfolgt im Rahmen der Weiterbildung von Frau Wüffel

15.01.2014 Datum	Im Auftrag des Vorstandes:  Auftraggeber (Vorstand)	17.01/14 Datum	 Projektleitung
---------------------	--	-------------------	--

Projektstrukturplan

1. Durchführung einer Zufriedenheitsanalyse der Mitarbeitergespräche im Pflegedienst 2014 und Interpretation der Ergebnisse

1.1 Kick off Treffen

1.2. Erstellung Fragebogen (Teilaufgabe)

- 1.2.1 Sammlung von Fragen (TA)
- 1.2.2 Überarbeiten der Fragen (TA)
- 1.2.3 Einholen von Expertenmeinung (Arbeitspaket)
- 1.2.4 Anlegen des Fragebogens (AP)
- 1.2.5 Fragebogen zur Vorlage an Vorstand/Personalrat (AP)
- 1.2.6 Erstellung Info mail (AP)
- 1.2.7 Erstellung Instruktion Online Fragebogen (AP)

1.3 Online Befragung (TA)

- 1.3.1 Information Personen/Gremien (AP)
- 1.3.2 Zustimmung einholen (AP)

1.4 Pretest (TA)

- 1.4.1 Kontaktaufnahme Personen Pretest (AP)
- 1.4.2 Durchführung Pretest (AP)
- 1.4.3 Auswertung Pretest (AP)
- 1.4.4 Versenden Vorab Infomail (AP)
- 1.4.5 Versenden des Fragebogens (AP)
- 1.4.6 Erinnerung und Verlängerung der Befragung (AP)

1.5 Auswertung Fragebogen (TA)

1.6 Ergebnispräsentation (TA)

- 1.6.1 Präsentation PD (AP)
- 1.6.2 Präsentation SLK (AP)
- 1.6.3 Präsentation und Dank (AP)

Meilensteinplanung: Projekt Nr. 65 Durchführung einer Zufriedenheitsanalyse der Mitarbeitergespräche im Pflegedienst 2014 aus Mitarbeiterperspektive und Interpretation der Ergebnisse

Meilensteine	2014												Bemerkungen	
	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez		
Durchführung der Mitarbeitergespräche 2014	[Bar chart: Jan to Mar]													
Kick off Projektteam		[03.02.2014]												
Erstellung eines Fragebogens zur Evaluation		[bis 31.03.2014]												
Vorlage Fragebogen PR			[31.03.2014]											
Vorlage Fragebogen PD			[31.03.2014]											
Durchführung Pretest				[Bar chart: Apr]										Pretest mit 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (nicht aus dem Pflegedienst)
Info SLK, MA				[Bar chart: Apr]										
Durchführung Online Befragung					[Bar chart: May]									3 Wochen und Verlängerung um 1 Woche
Auswertung der Ergebnisse der Befragung						[Bar chart: Jun]								
Herausarbeiten der Verbesserungspotentiale und daraus resultierende Maßnahmen							[Bar chart: Jun]							
Vorstellung der Ergebnisse								[Bar chart: Jul]						
Implementierung der Maßnahmen							[Bar chart: Jul to Dec]						evtl. Verlängerung des Projektes zur Unterstützung bei der Implementierung möglicher Maßnahmen	
ggf. erneute Evaluation in 2015														

Protokoll Kick off

Sitzung: Projektgruppensitzung

Lfd. Nr.	am	von	bis	Ort
1.	03.02.2014	10.10 Uhr	11.00 Uhr	Besprechungsraum Haus H, 1. Etage

Name	Entschuldigt
Frau Wüffel Frau Hindsches Frau Pfau Herr Knäpper Frau Kleinertz	

TOP	Beschluss	Erledigung	Termin
1.	<p>Projekt „Durchführung einer Zufriedenheitsanalyse der Mitarbeitergespräche im Pflegedienst 2014 aus Mitarbeiterperspektive und Interpretation der Ergebnisse“</p> <p>Frau Wüffel erläutert den Hintergrund zu diesem Projekt und berichtet zu den bisherigen Überlegungen.</p> <p>Beschlossen wird, dass die Sammlung von möglichen Fragen für den Fragebogen der Online-Umfrage zunächst in der Projektgruppe erfolgen soll. Im Anschluss an ein gemeinsames Brainstorming kann dann in einer Kleingruppe die Fragen formuliert werden. Diese wiederum werden der Projektgruppe als Diskussionsgrundlage zur Verfügung gestellt.</p> <p>Da der Fragebogen bis Ende März dem Vorstand vorgelegt werden muss, muss dieser zeitnah entwickelt werden.</p> <p>Parallel hierzu muss die Projektgruppe sich Gedanken zu Motivierung der Kolleginnen und Kollegen zur Teilnahme an der Online-Umfrage machen. Zu klären ist, wer informiert wen, wann, wo?. Passende Gremien wären das Große Team, Stationsleiterkonferenz, Intranet, etc.</p>	Projektteam	
2.	<p>Sonstiges</p> <p>Das nächste Treffen findet am 17.02.2014 in der Zeit von 10.00 bis 11.00 Uhr im Gruppenraum H1, 1. Obergeschoss statt.</p>		

gez. H. Kleinertz

Protokolle

Sitzung: Projektgruppensitzung

Lfd. Nr.	am	von	bis	Ort
2.	17.02.2014	10.00 Uhr	11.00 Uhr	Besprechungsraum Haus H, 1. Etage

Name	Entschuldigt
Frau Wüffel Frau Hindsches Frau Pfau Herr Knäpper Frau Kleinertz	

TOP	Beschluss	Erledigung	Termin
1.	<p>Erstellung Fragebogen</p> <p>Ergänzend zu den bereits formulierten Frage (s. Entwurf Fragebogen) brachte Frau Wüffel noch Fragen zur Zufriedenheitsabfrage (s. Anlage) mit, die in den Fragebogen mit aufgenommen werden sollen. Ferner wurden noch folgende Fragen eingebracht:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konnte man das Mitarbeitergespräch zur beruflichen und fachlichen Weiterentwicklung nutzen? ▪ Wurden besprochene Maßnahmen umgesetzt? ▪ Wie wichtig ist Ihnen das Mitarbeitergespräch? <p>Ausfülldauer</p> <p>Das Ausfüllen des Fragebogens sollte nicht länger als 5-10 Minuten dauern.</p> <p>Bewertungsskala</p> <p>Es soll grundsätzlich eine 4 stufige Skala zur Beantwortung zur Verfügung gestellt werden. Die Pooltexte könnten sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Smilys ▪ trifft voll zu – trifft gar nicht zu ▪ stimme voll zu - stimme gar nicht zu <p>→ muss geklärt werden, wenn die einzelnen Fragen des Fragebogens feststehen</p>		
2.	<p>Sonstiges</p> <p>Das nächste Treffen findet am 03.03.2014 in der Zeit von 10.00 bis 11.30 Uhr im Gruppenraum H1, 1. Obergeschoss statt.</p>		

gez. H. Kleinertz

Sitzung: Projektgruppensitzung

Lfd. Nr. 4.	am 10.03.2014	von 10.00 Uhr	bis 11.00 Uhr	Ort Besprechungsraum Haus H, 1. Etage
----------------	------------------	------------------	------------------	---

Name Frau Wüffel Frau Kleinertz	Entschuldigt Frau Hindsches Herr Knäpper Frau Pfau
---------------------------------------	---

TOP	Beschluss	Erledigung	Termin
1.	<p>Überarbeitung Fragebogen</p> <p>Es erfolgte eine weitere Überarbeitung des vorliegenden Fragebogens.</p> <p>Diese Ausarbeitung wird von Frau Wüffel zur Ansicht an Herrn Rene Reinshagen (Soziologe, Dozent am BIG Essen) und an Frau Marit Groner (Soziologin, MA der Personalverwaltung des LVR Köln) gesandt.</p>	Fr. Wüffel	11.03.2014
	<p>Der angelegte Probefragebogen in EvaSys zur ersten Erprobung an Fr. Wüffel und Fr. Kleinertz versendet.</p>	Fr. Kleinertz	12.03.2014
2.	<p>Die Textvorlage für das erste Anschreiben (Information per email) wird vorgestellt.</p> <p>Die email bzgl. der Bedienungsanleitung zur online-Befragung und der Einleitungstext für den Fragebogen werden von Fr. Kleinertz und Fr. Wüffel vorbereitet und zum nächsten Treffen vorgestellt.</p>	Fr. Kleinertz und Fr. Wüffel	17.03.2014
3.	<p>Die aktuelle Meilensteinplanung wird an die Projektgruppenmitglieder und den Vorstand weitergeleitet.</p>	Fr. Kleinertz	17.03.2014
2.	<p>Sonstiges</p> <p>Das nächste Treffen findet am 17.03.2014 in der Zeit von 10.00 bis 11.00 Uhr im Gruppenraum H1, 1. Obergeschoss statt.</p>		

gez. M.Wüffel

Sitzung: Projektgruppensitzung

Lfd. Nr. 5.	am 17.03.2014	von 10.00 Uhr	bis 11.00 Uhr	Ort Besprechungsraum Haus H, 1. Etage
----------------	------------------	------------------	------------------	---

<u>Name</u> Frau Wüffel Frau Kleinertz Frau Hindsches	<u>Entschuldigt</u> Frau Pfau Herr Knäpper
--	--

TOP	Beschluss	Erledigung	Termin
1.	Überarbeitung Fragebogen → Letzte Überarbeitung nach Rückmeldung von Frau Groner und Herrn Reinshagen erfolgt. Beide beurteilten den erstellten Fragebogen sehr positiv und äußerten lediglich kleine formale Änderungsvorschläge.	alle	
2.	Vorstellung und ggf. Überarbeitung der Informationsmails <ul style="list-style-type: none"> - Die erste zu versendende Information, die die betroffenen Mitarbeiter erhalten wird von Fr. Wüffel und Fr. Kleinertz vorgestellt und nochmals geringfügig verändert. - Die email mit Bedienungsanleitung zur online Befragung wird vorgestellt und ebenfalls geringfügig überarbeitet. - Der Einleitungstext auf dem Fragebogen wird noch erstellt und beim nächsten Treffen vorgestellt. 	Fr. Wüffel	24.03.2014
3.	Vorstellung des Projektes <ul style="list-style-type: none"> - In der Stationsleiterkonferenz - Im Großen Team 	Fr. Wüffel Fr. Wüffel	25.03.2014 26.03.2014
4.	Info Abteilung Soziale Rehabilitation	Fr. Wüffel	26.03.2014
5.	Weitere Terminierung <ul style="list-style-type: none"> - siehe Meilensteinplanung 		
	Sonstiges Das nächste Treffen findet am 24.03.2014 in der Zeit von 10.00 bis 11.00 Uhr im Gruppenraum H1, 1. Obergeschoss statt.		

gez. M.Wüffel

Sitzung: Projektgruppensitzung

Lfd. Nr. 6.	am 24.03.2014	von 10.00 Uhr	bis 11.00 Uhr	Ort Besprechungsraum Haus H, 1. Etage
----------------	------------------	------------------	------------------	---

<u>Name</u> Frau Wüffel Frau Kleinertz	<u>Entschuldigt</u> Frau Pfau Herr Knäpper Fr. Hindsches
--	---

TOP	Beschluss	Erledigung	Termin
1.	Fragebogen → Kontaktaufnahme mit den Personen, die den Pretest durchführen ist erfolgt. Folgende MA aus den nichtpflegerischen Bereiche erklärten sich einverstanden: S. Coenen, U. Berger, S. Usdau-Backus, U. Buth, M. Kallen, J. von der Heyden-Rynsch	Fr. Kleinertz Fr. Wüffel	07.-09.04
2.	Vorstellung und ggf. Überarbeitung der Informationsmails <ul style="list-style-type: none"> - Der Einleitungstext auf dem Fragebogen ist inzwischen erstellt und wird vorgestellt. 		
3.	Vorstellung des Projektes <ul style="list-style-type: none"> - In der Stationsleiterkonferenz ist erfolgt - Im Großen Team ist erfolgt 	Fr. Wüffel	
4.	Weiterleitung des Fragebogens <ul style="list-style-type: none"> - An den Vorstand - An den Personalrat 	Fr. Wüffel	24.03.2014
5.	Weitere Terminierung <ul style="list-style-type: none"> - Durchführung Pretest 07.-09.04.14 - Auswertung Pretest 10.04.14 - Versendung Vorankündigung 11.04.14 - Online- Befragung 14.04.-05.05.14 - Verlängerung bis 11.05.14 	Fr. Kleinertz Fr. Wüffel	
	Sonstiges Das nächste Treffen findet voraussichtlich am 15.05.2014 statt.		

gez. M.Wüffel

Sitzung: Projektgruppensitzung

Lfd. Nr. 7.	am 15.05.2014	von 10.00 Uhr	bis 11.00 Uhr	Ort Besprechungsraum Haus H, 1. Etage
----------------	------------------	------------------	------------------	---

<u>Name</u> Frau Wüffel Frau Kleinertz	<u>Entschuldigt</u> Frau Pfau Herr Knäpper Fr. Hindsches
--	---

TOP	Beschluss	Erledigung	Termin
1.	Durchführung Pretest → Vom 07.-09.04.14 durchgeführt → Auswertung Pretest in Kleingruppe am 09.04. erfolgt → Keine Änderungen am Fragebogen mehr erforderlich nach Feedback der Teilnehmer	Fr. Kleinertz Fr. Wüffel	07.-09.04 10.04.
2.	Versendung Vorankündigung - Anschreiben wurde an alle teilnehmenden Personen versendet	Fr. Kleinertz	11.04.
3.	Online - Befragung - Fragebögen wurden versendet, Dauer der Befragung: 14.04. – 05.05.14 - Verlängerungswoche bis 11.05.14	Fr. Wüffel Fr. Kleinertz	12.04.
4.	Auswertung Online – Befragung - Auswertung wurde gesichtet und Ergebnisse dokumentiert und besprochen Weitere Terminierung - Vorstellung der Auswertung in der Projektgruppe - Ergebnispräsentation	Fr. Kleinertz Fr. Wüffel Fr. Wüffel Fr. Wüffel	15.05. 06.06. noch festzulegen
	Sonstiges Das nächste Treffen findet voraussichtlich am 06.06.2014 statt.		

gez. M. Wüffel

Fragebogen



LVR-Klinik Mönchengladbach

Fragebogen zur Zufriedenheitsanalyse der Mitarbeitergespräche

Liebe Kolleginnen und liebe Kollegen,

wir möchten herausfinden, wie zufrieden Sie mit Ihren Mitarbeitergesprächen sind, um Maßnahmen zur Verbesserung ableiten zu können. Wir freuen uns, wenn Sie uns dabei unterstützen. Bitte nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit und beantworten bis zum 05.05.2014 die folgenden 22 Fragen. Vielen Dank!

Ich hatte in 2014 ein Mitarbeitergespräch	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> k.A. (keine Angabe)
Wenn Nein, dann beziehen Sie sich bitte auf das letzte stattgefunden Mitarbeitergespräch.			
Ich bin von meiner Vorgesetzten bzw. meinem Vorgesetzten zum Mitarbeitergespräch eingeladen worden.	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> k.A.
Ich hatte die Möglichkeit mich auf das Mitarbeitergespräch vorzubereiten.	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> k.A.
Ich kenne den Gesprächsleitfaden des LVR zum Führen der Mitarbeitergespräche.	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> k.A.
Zur Durchführung meines Mitarbeitergesprächs wurde der Gesprächsleitfaden genutzt.	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> k.A.
Der zeitliche Umfang meines Mitarbeitergesprächs betrug:	<input type="checkbox"/> <0,5 Std.	<input type="checkbox"/> 0,5-1 Std.	<input type="checkbox"/> 1-1,5 Std. <input type="checkbox"/> >1,5 Std.
Ich wurde darauf hingewiesen, dass mein Mitarbeitergespräch vertraulich ist.	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> k.A.
Es wurde ein Gesprächsprotokoll geschrieben.	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> k.A.
Das Protokoll meines vorherigen Mitarbeitergesprächs lag vor.	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> k.A.
Mein Mitarbeitergespräch fand ungestört statt.	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> k.A.
Die Atmosphäre während des Mitarbeitergesprächs habe ich als angenehm empfunden.	<input type="radio"/> trifft zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> trifft nicht zu <input type="radio"/> k.A.
Es wurden Themen aus meinem vorherigen Mitarbeitergespräch aufgegriffen	<input type="radio"/> trifft zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> trifft nicht zu <input type="radio"/> k.A.
Ich hatte die Möglichkeit meine Wünsche, Vorstellungen und Ideen für unsere Station anzubringen.	<input type="radio"/> trifft zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> trifft nicht zu <input type="radio"/> k.A.
Ich erhielt in meinem Mitarbeitergespräch Informationen zu den Zielen unserer Station.	<input type="radio"/> trifft zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> trifft nicht zu <input type="radio"/> k.A.
Ich konnte in meinem Gespräch über meine Stärken sprechen.	<input type="radio"/> trifft zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> trifft nicht zu <input type="radio"/> k.A.
Ich konnte in meinem Gespräch über meine Schwächen sprechen.	<input type="radio"/> trifft zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> trifft nicht zu <input type="radio"/> k.A.
Ich habe von meiner Vorgesetzten bzw. meinem Vorgesetzten ein Feedback erhalten.	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> k.A.
Das Feedback meiner Vorgesetzten bzw. meines Vorgesetzten war für mich eindeutig.	<input type="radio"/> trifft zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> trifft nicht zu <input type="radio"/> k.A.
Meine Wünsche hinsichtlich beruflicher / persönlicher Förderung / Entwicklung wurden besprochen (z.B. Fort- und Weiterbildung).	<input type="radio"/> trifft zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> trifft nicht zu <input type="radio"/> k.A.
Meine Vorgesetzte bzw. Mein Vorgesetzter hat mit mir eine persönliche Zielvereinbarung getroffen.	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> k.A.
Wenn Ja, wurde diese schriftlich fixiert?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> k.A.
Meine Erwartungen an das Mitarbeitergespräch wurden erfüllt.	<input type="radio"/> trifft zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> trifft nicht zu <input type="radio"/> k.A.
Hier ist Platz für Wünsche, Anregungen, Kritik und sonstige Bemerkungen (maximal 400 Zeichen)			

Vielen Dank für die Teilnahme an der Befragung!

[Fenster schließen](#)

Informationsmail an die Mitarbeiter im Pflegedienst (versendet am 11.04.2014)

Seit 12 Jahren Mitarbeitergespräche in der Klinik!

Warum fragt niemand was das bringt?

Ihr seid bislang nie gefragt worden, was Ihr eigentlich davon haltet?

Dies ist nun die Gelegenheit dazu!

Im Rahmen meiner Weiterbildung zur Stationsleitung habe ich in Absprache mit der Pflegedirektion den Projektauftrag erhalten, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pflegedienst deshalb nach Ihrer Meinung zu fragen.

Die Teilnahme an der Online-Befragung ist **freiwillig** und **anonym**.

Die Projektgruppe und mich würde interessieren, ob

- Ihr Euch durch die Gespräche gestärkt, unterstützt und gefördert fühlt,
- auf Eure persönliche Arbeitssituation eingegangen wird,
- es Absprachen gibt, die alle Beteiligten wollen und einiges mehr.

Hierzu haben wir einen Fragebogen zusammengestellt, um dieser Fragestellung nachzugehen:

„Wie zufrieden sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pflegedienst mit der Durchführung Ihrer Mitarbeitergespräche?“

Um dieses zeitsparend und unkompliziert zu ermöglichen, nutzen wir das Instrument einer Online – Befragung.

Wir möchten Euch bitten, den Online-Fragebogen, der Euch am kommenden Montag durch den **Absender „EvaSys Admin“** zugeschickt wird, bis zum **05. Mai 2014** auszufüllen.

Vielen Dank für Euer Interesse und Eure Unterstützung.

Für Rückfragen stehen wir Euch gerne zur Verfügung!

Martina Wüffel + Projektgruppe (Dana Pfau, Jeany Hindsches, Dietmar Knäpper, Henrike Kleinertz)

Bedienungsanleitung zur Onlinebefragung (versendet mit Fragebogen am 14.04.2014)

Liebe Kolleginnen und liebe Kollegen,

Sie sind hiermit zur Stimmabgabe bei der Online-Befragung berechtigt.
Bitte folgen Sie dem Link und authentifizieren Sie sich mit der angegebenen TAN (Transaktionsnummer).

Die TAN lautet: HGXMF (am einfachsten kopieren Sie diesen TAN und fügen ihn dann in die Anmeldemaske ein)

Stimmabgabe unter: <https://umfragetool.lvr.de/evasys/online/>

Mit freundlichen Grüßen,

Martina Wüffel und die Projektgruppe (Jeany Hindsches, Dana Pfau, Dietmar Knäpper, Henrike Kleinertz)

HINWEIS: Diese E-Mail wurde automatisch generiert. Die in dieser E-Mail angegebene TAN ist nicht mit Ihrer Person verbunden. Ihre Stimmabgabe erfolgt anonym.

Erinnerungsmail (versendet am 30.04.2014)

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

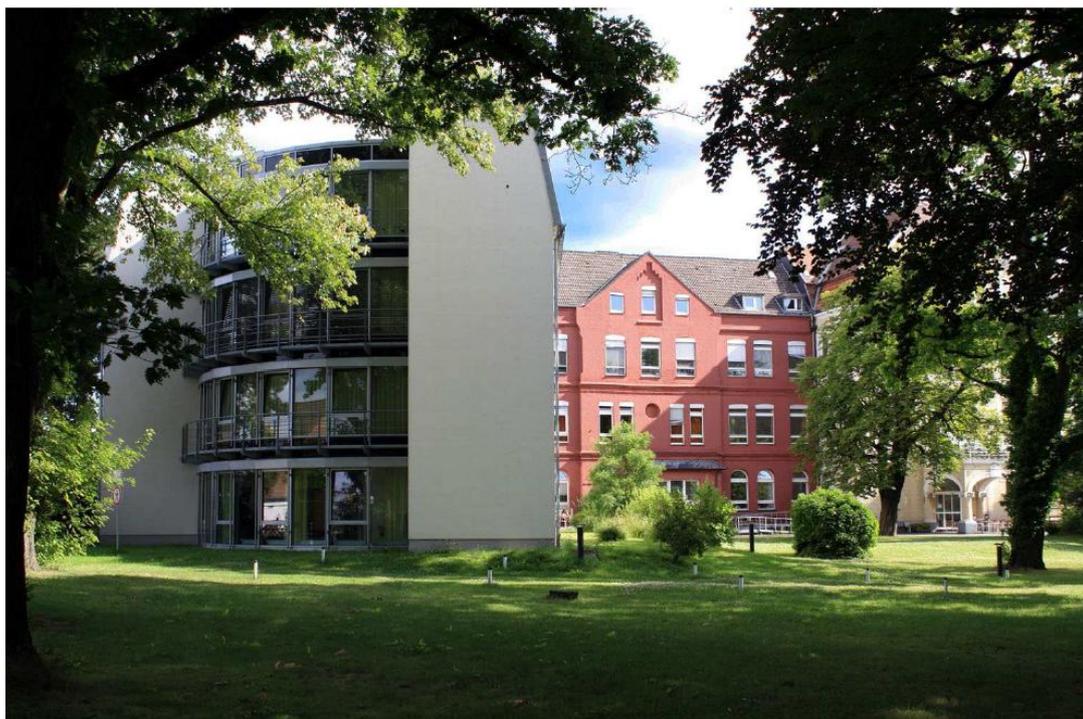
wir möchte alle die bitten, die sich noch nicht an der Online-Befragung zur „Zufriedenheit mit der Durchführung der Mitarbeitergespräche“ beteiligt haben, dies noch zu tun. Die **Abgabefrist** verlängert sich bis zum **11. Mai 2014**.

Herzlichen Dank für Eure Unterstützung!

Martina Wüffel und die Projektgruppe

LVR-Klinik Mönchengladbach

Auswertung der Zufriedenheitsanalyse zur Durchführung der Mitarbeitergespräche im Pflegedienst an der LVR-Klinik Mönchengladbach



**Befragungszeitraum
14.04.2014 – 11.05.2014**

Rücklaufquote: 47%

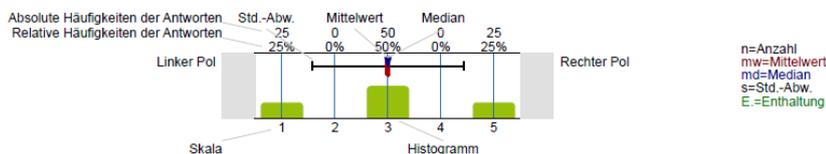
Pflegedienst
Zufriedenheitsanalyse MAG 2014
Erfasste Fragebögen = 52



Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

Legende

Frage**text**



Fragebogen zur Zufriedenheitsanalyse der Mitarbeitergespräche

Liebe Kolleginnen und liebe Kollegen,

wir möchten herausfinden, wie zufrieden Sie mit Ihren Mitarbeitergesprächen sind, um Maßnahmen zur Verbesserung ableiten zu können. Wir freuen uns, wenn Sie uns dabei unterstützen. Bitte nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit und beantworten bis zum 05.05.2014 die folgenden 22 Fragen. Vielen Dank!

Ich hatte in 2014 ein Mitarbeitergespräch.



Wenn Nein, dann beziehen Sie sich bitte auf das letzte stattgefunden Mitarbeitergespräch.

Ich bin von meiner Vorgesetzten bzw. meinem Vorgesetzten zum Mitarbeitergespräch eingeladen worden.



Ich hatte die Möglichkeit mich auf das Mitarbeitergespräch vorzubereiten.



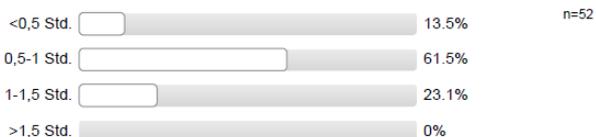
Ich kenne den Gesprächsleitfaden des LVR zum Führen der Mitarbeitergespräche.



Zur Durchführung meines Mitarbeitergespräches wurde der Gesprächsleitfaden genutzt.



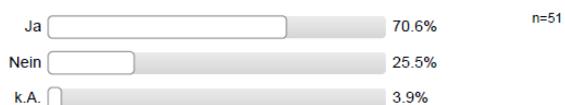
Der zeitliche Umfang meines Mitarbeitergesprächs betrug:



Ich wurde darauf hingewiesen, dass mein Mitarbeitergespräch vertraulich ist.



Es wurde ein Gesprächsprotokoll geschrieben.



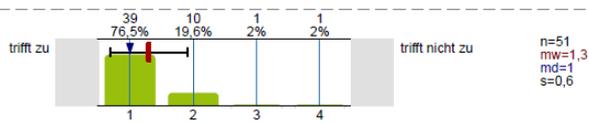
Das Protokoll meines vorherigen Mitarbeitergesprächs lag vor.



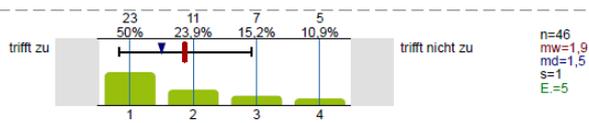
Mein Mitarbeitergespräch fand ungestört statt.



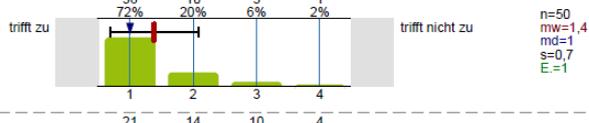
Die Atmosphäre während des Mitarbeitergesprächs habe ich als angenehm empfunden.



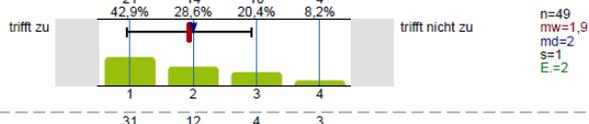
Es wurden Themen aus meinem vorherigen Mitarbeitergespräch aufgegriffen



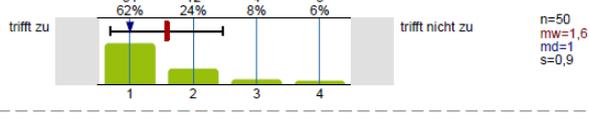
Ich hatte die Möglichkeit meine Wünsche, Vorstellungen und Ideen für unsere Station anzubringen.



Ich erhielt in meinem Mitarbeitergespräch Informationen zu den Zielen unserer Station.

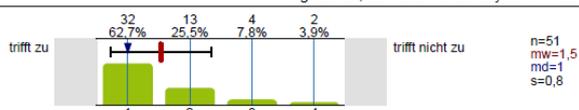


Ich konnte in meinem Gespräch über meine Stärken sprechen.



Pflegedienst, Zufriedenheitsanalyse MAG 2014

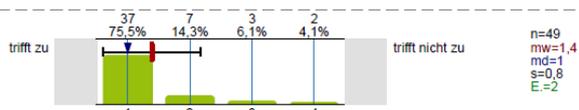
Ich konnte in meinem Gespräch über meine Schwächen sprechen.



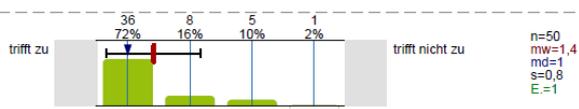
Ich habe von meiner Vorgesetzten bzw. meinem Vorgesetzten ein Feedback erhalten.



Das Feedback meiner Vorgesetzten bzw. meines Vorgesetzten war für mich eindeutig.



Meine Wünsche hinsichtlich beruflicher / persönlicher Förderung / Entwicklung wurden besprochen (z.B. Fort- und Weiterbildung).



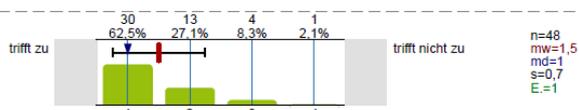
Meine Vorgesetzte bzw. Mein Vorgesetzter hat mit mir eine persönliche Zielvereinbarung getroffen.



Wenn Ja, wurde diese schriftlich fixiert?



Meine Erwartungen an das Mitarbeitergespräch wurden erfüllt.



Vielen Dank für die Teilnahme an der Befragung!

Profillinie

Teilbereich: LVR Klinik Mönchengladbach
 Name des Projekts: Zufriedenheitsanalyse MAG 2014 (Pflegedienst)
 Titel des Themas: Zufriedenheitsanalyse MAG 2014
 (Name der Umfrage)

Verwendete Werte in der Profillinie: Mittelwert

Fragebogen zur Zufriedenheitsanalyse der Mitarbeitergespräche

Die Atmosphäre während des Mitarbeitergespräches habe ich als angenehm empfunden.	trifft zu				trifft nicht zu	n=51 mw=1,3 md=1,0 s=0,6
Es wurden Themen aus meinem vorherigen Mitarbeitergespräch aufgegriffen	trifft zu				trifft nicht zu	n=46 mw=1,9 md=1,5 s=1,0
Ich hatte die Möglichkeit meine Wünsche, Vorstellungen und Ideen für unsere Station anzubringen.	trifft zu				trifft nicht zu	n=50 mw=1,4 md=1,0 s=0,7
Ich erhielt in meinem Mitarbeitergespräch Informationen zu den Zielen unserer Station.	trifft zu				trifft nicht zu	n=49 mw=1,9 md=2,0 s=1,0
Ich konnte in meinem Gespräch über meine Stärken sprechen.	trifft zu				trifft nicht zu	n=50 mw=1,6 md=1,0 s=0,9
Ich konnte in meinem Gespräch über meine Schwächen sprechen.	trifft zu				trifft nicht zu	n=51 mw=1,5 md=1,0 s=0,8
Das Feedback meiner Vorgesetzten bzw. meines Vorgesetzten war für mich eindeutig.	trifft zu				trifft nicht zu	n=49 mw=1,4 md=1,0 s=0,8
Meine Wünsche hinsichtlich beruflicher / persönlicher Förderung / Entwicklung wurden besprochen (z.B. Fort- und Weiterbildung).	trifft zu				trifft nicht zu	n=50 mw=1,4 md=1,0 s=0,8
Meine Erwartungen an das Mitarbeitergespräch wurden erfüllt.	trifft zu				trifft nicht zu	n=48 mw=1,5 md=1,0 s=0,7

Auswertungsteil der offenen Fragen

Fragebogen zur Zufriedenheitsanalyse der Mitarbeitergespräche

Hier ist Platz für Wünsche, Anregungen, Kritik und sonstige Bemerkungen

- ---
- -mehr Kritikäusserungen von Seiten Leitung erwünscht (pos.+neg.)
-Bessere Vorbereitung auf Gespräch,zeitige Ankündigung des Gesprächs
- Auf dieser Station werden die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter wahrgenommen, man geht achtsam miteinander um und nimmt Rücksicht aufeinander. Die Arbeit hier macht Spaß und wird gewürdigt.
- Da vor Kurzem ein Stationswechsel durchgeführt wurde, kann ich verschiedene Fragen nur mit nein beantworten. Dies ist jedoch kein Resultat eines Versäumnisses meines Stationsleiters.
- Das Protokoll des tatsächlich letzten Gesprächs (2013) lag nicht vor, da dies auf einer anderen Station war und dies dort nicht protokolliert wurde.
Das Protokoll des letzten dokumentierten Mitarbeitergesprächs (2/2012) lag vor.
- Die individuelle Personalentwicklung findet nur bedingt statt. Eigene Idee werden meist von der Klinik nicht richtig angehört oder direkt aus Kostengründen abgelehnt.
- Es wäre schöner und sinnvoller gewesen wenn Stationsleitung und stelv. Leitung dabei anwesend gewesen wären.
- Ich habe seit 2008 kein Mitarbeitergespräch gehabt!
- Ich würde gerne zu meinem Mitarbeitergespräch eingeladen werden.
- Im Mitarbeitergespräch werde ich als Person und Mitarbeiter sehr ernst genommen.
Es ist ein unverzichtbares Instrument für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team.
- Leider habe ich in diesem Jahr kein Mitarbeitergespräch gehabt, somit fehlen mir Vergleichsmöglichkeiten. Es wird zu wenig über Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten gesprochen.
- S. H. 4 L.
- Weiter sol Alles bestens!
- Zeit war zu knapp, Termin wurde mehrfach verschoben, ich würde lieber eingeladen werden, anstatt selber einen Termin zu machen.
- Zukünftig wäre ein Mitarbeitergespräch mit beiden Stationsleitungen vielleicht sinnvoller, um ein breiteres Feedback zu erhalten.
- eine Einladung fände ich wünschenswert, da persönlicher und wertschätzender, leider wird nichts schriftlich fixiert, sehr lockerer, unkoordinierter Ablauf, würde mir etwas mehr Struktur wünschen, insgesamt zu oberflächlich und unstrukturiert.

Projektstatusbericht

Projekttitlel: Durchführung einer Zufriedenheitsanalyse der Mitarbeitergespräche im Pflegedienst 2014 aus Mitarbeiterperspektive und Interpretation der Ergebnisse		Stand: 12.05.2014
Projektstammdaten:		
Projektleitung:	Frau Wüffel	
Auftrag vom:	15.01.2014	
Projektbeginn:	01.03.2014	
Projektabschluss:	30.06.2014	
Geplanter Zeitaufwand (h):	/	
Beteiligte externe Beratung:	Frau Groner/ Herr Reinshagen	
Ziel des Projektes: (Zustand, den das Projekt erreichen soll)		
<p>Die Zufriedenheitsanalyse soll die aktuelle Qualität der Durchführung der Mitarbeitergespräche aufzeigen, um gezielte Maßnahmen, die der Qualitätssteigerung bzw. Qualitätssicherung dienen, ableiten zu können. Ferner soll für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit geschaffen werden, ihre Wünsche bezüglich der Durchführung der Mitarbeitergespräche anonym äußern zu können und die Anregungen sollen dann in entsprechende Maßnahmen transferiert werden. Die Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Entwicklung von unterstützenden Maßnahmen soll deren Eigenverantwortlichkeit fördern und die Arbeitszufriedenheit erhöhen.</p>		
Projektfortschritt: (inhaltlich, seit dem letzten Projektbericht)		
<ul style="list-style-type: none"> • Der Fragebogen zur Durchführung der Zufriedenheitsanalyse ist in der Projektgruppe erarbeitet worden und wurde von 2 externen Experten geprüft und entsprechend der Verbesserungsvorschläge nochmal angepasst. • Ein Pre-Test wurde durchgeführt. • Die Online-Befragung wurde mit dem Befragungstool „Evasys“ eingerichtet. • Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Pflegedienstes wurden über die anstehende Befragung in entsprechenden Gremien informiert. • Zustimmung des Personalrats zu der Befragung liegt vor. • Die Online-Befragung ist vom 14.04.2014 – 11.05.2014 gelaufen. Eine erste Auswertung hat stattgefunden. 		
Eingesetzte Ressourcen: (Personal- und Sachressourcen seit dem letzten Projektbericht)		
<ul style="list-style-type: none"> • 6 Projektgruppensitzungen á 1-1,5 Std. und im Schnitt 3 Projektteilnehmern. • Anlegen der Online-Befragung im System „evasys“ • Hinzuziehen von externen Experten • Durchführung des Pre-Tests mit 6 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht dem Pflegedienst angehören 		
Meilensteine	fällig am: (Plan)	beendet am: (Ist)
Meilenstein 1: Erstellung Fragebogen	31.03.2014	24.03.2014
Meilenstein 2: Zustimmung zum Fragebogen durch Personalrat	31.03.2014	01.04.2014
Meilenstein 3: Zustimmung zu und Freigabe des Fragebogens durch Pflegedirektion	31.03.2014	24.03.2014

LVR-Klinik Mönchengladbach	 
Projektstatusbericht	

Meilensteine	fällig am: (Plan)	beendet am: (Ist)
Meilenstein 4: Durchführung Pre-Test	09.04.2014	09.04.2014
Meilenstein 5: Information zu der Befragung an Stationsleitungen Information zu der Befragung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	25.03.2014 26.03.2014	25.03.2014 26.03.2014
Meilenstein 6: Durchführung Online-Befragung	11.05.2014	11.05.2014
Meilenstein 7: Auswertung der Befragungsergebnisse	30.05.2014	In Arbeit
Meilenstein 8: Herausarbeiten von Verbesserungspotentialen / Maßnahmen	15.06.2014	In Arbeit
Meilenstein 9: Vorstellung der Ergebnisse im Pflegedienst	30.06.2014	geplant
Probleme:		
Beschreibung: keine		
Lösungsvorschlag: /		
Abstimmungs- / Klärungsbedarf: /		
Konsequenz, wenn das Problem nicht gelöst wird: /		
Sonstige Anmerkungen: /		

LVR-Klinik Mönchengladbach



Projektabschlussbericht

Projektstammdaten:	
Projektleitung:	Frau Wüffel
Auftrag vom:	15.01.2014
Projektbeginn:	01.03.2014
Projektabschluss:	30.06.2014
Geplanter Zeitaufwand (h):	/
Beteiligte externe Beratung:	Frau Groner / Herr Reinshagen
Ziel des Projektes (Plan):	
<p>Die Zufriedenheitsanalyse soll die aktuelle Qualität der Durchführung der Mitarbeitergespräche aufzeigen, um gezielte Maßnahmen, die der Qualitätssteigerung bzw. Qualitätssicherung dienen, ableiten zu können. Ferner soll für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit geschaffen werden, ihre Wünsche bezüglich der Durchführung der Mitarbeitergespräche anonym äußern zu können und die Anregungen sollen dann in entsprechende Maßnahmen transferiert werden. Die Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Entwicklung von unterstützenden Maßnahmen soll deren Eigenverantwortlichkeit fördern und die Arbeitszufriedenheit erhöhen.</p>	
Projektergebnis (Do):	
<ul style="list-style-type: none"> • Die geplante Online-Befragung 2014 wurde durchgeführt und ausgewertet. • Die Befragungsergebnisse wurden der Pflegedirektion zur Kenntnis gebracht und im Rahmen der Stationsleitersitzung am 17.06.2014 mit den Leitungen im Pflegedienst kommuniziert. • Eine Fortbildungsveranstaltung zu dem Thema „Führen von Mitarbeitergesprächen“ ist schon in Zusammenarbeit mit der Fort- und Weiterbildungsbeauftragten geplant und durchgeführt worden. • Erstellung eines ausführlichen Projektberichtes • Ableitung möglicher Maßnahmen auf der Grundlage der Befragungsergebnisse (s. Projektbericht) 	
Eingesetzte Ressourcen für das Projekt:	
<ul style="list-style-type: none"> • 6 oder 7 Projektgruppensitzungen à 1-1,5 Std. • Nutzung des Befragungstool „evasys“ • Einsatz von externen Beratern 	
Inwieweit wurden die ursprünglichen Projektziele erreicht (Check)?	
Alle Projektziele wurden erreicht. Zu planen wäre noch die Durchführung einer erneuten Befragung in 2015.	
Bestehen noch offene Problemfelder?	
keine	
Wie sollen noch bestehende Problemfelder bearbeitet werden (Act)?	
/	