



Nicola Fielder (oben),
Sabina Renggli (unten)

Von austretenden Patient/-innen kann man lernen. Das gleiche gilt auch für austretende Mitarbeitende. Eine zu hohe Fluktuation schadet dem Image des Spitals und verursacht hohe Kosten. Eine systematische Austrittsbefragung und Analyse kann dies vermeiden helfen.

Austrittsbefragungen bringen wertvolle Informationen

Mitarbeiterzufriedenheit ist ein wichtiger Wohlfühlfaktor für Patient/-innen. Es lohnt sich daher, die Zufriedenheit zu verschiedenen Zeitpunkten zu untersuchen und die Ergebnisse zu analysieren (siehe Grafik unten).

Dass Mitarbeitende nach der Probezeit und während ihrer Beschäftigung befragt werden, ist offensichtlich. Warum aber sollen auch Personen befragt werden, die den Arbeitgeber verlassen? Neben der Wertschätzung gegenüber dem austretenden Mitarbeiter sprechen weitere Gründe für eine sorgfältige, kontinuierliche Analyse:

- Austretende Mitarbeitende sind Imageträger.
- Die Kosten der Fluktuation sind beträchtlich.
- Frühfluktuation und Fluktuations-Demotivationsspirale sind Risiken.

Mitarbeitende sind Imageträger

Jede austretende Person trägt ein Image über eine Institution nach aussen. Dies betrifft Mitarbeitende, welche kündigen, Pensionierte, befristet Angestellte und Personen in Ausbildung. Der Arbeitgeber muss bestrebt sein zu erfahren, was diese verschiedenen Personen über seine Institution denken, da diese sein Bild in der Öffentlichkeit prägen.

Fluktuation kostet viel

Analysen veranschaulichen die hohen Kosten der Fluktuation ¹⁾. Aufwände entstehen bei der Administration des Austritts, der Wiederbesetzung der

Stelle, der Einführung und der Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden. Ein Beispiel: Ein Personalwechsel einer OP-Stelle beläuft sich – je nach Arbeitsmarktsituation – auf 16'000 bis 50'000 Franken ²⁾. Mit jedem Abgang geht überdies Know-how verloren.

Fluktuation birgt Risiken

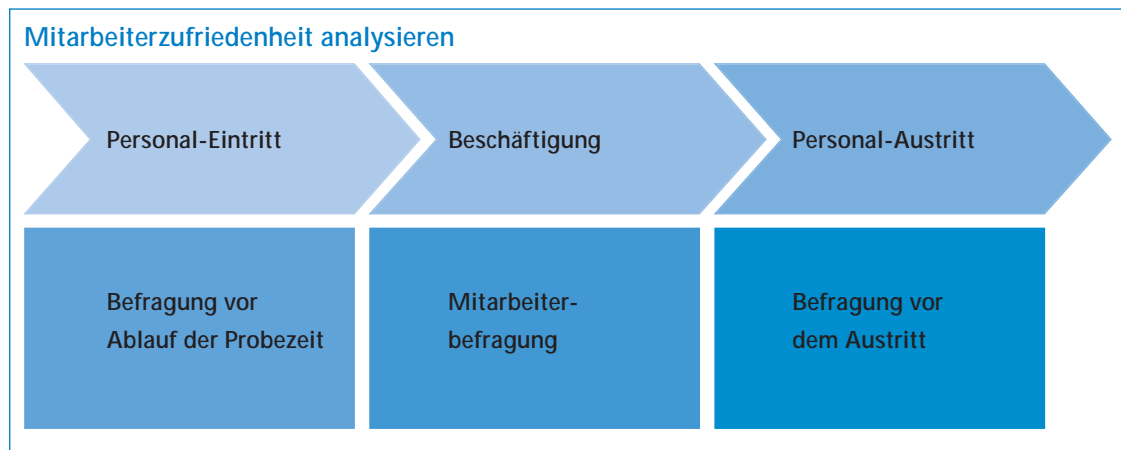
Frühfluktuation: Untersuchungen zeigen, dass die Komplikationsrate sinkt, je mehr eine Tätigkeit eingeübt ist (Lernkurve) ³⁾. Da ist es entscheidend, die Gründe für Frühfluktuation zu kennen, damit diese vermieden werden kann.

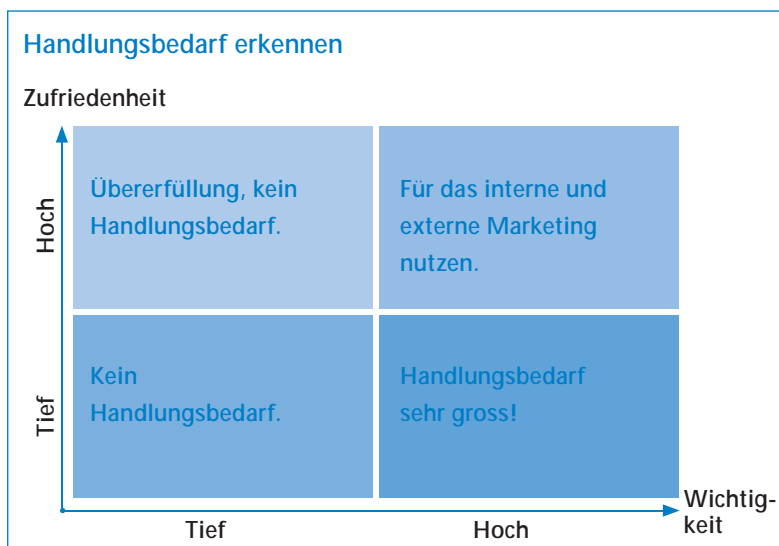
Fluktuations-Demotivationsspirale: Bei einer hohen Fluktuation setzt die Arbeitskräftefluktuations-Demotivationsspirale ein – die Kernbelegschaft wird zunehmend unzufriedener, da sie oft neue Mitarbeitende einarbeiten muss. Der Wohlfühlfaktor der Patient/-innen wird somit beeinträchtigt.

Austrittsmonitoring in der Klinik Hirslanden

Die Personalabteilung der Klinik Hirslanden führt seit einigen Jahren strukturierte Austrittsgespräche mit austretenden Mitarbeitenden. Seit dem 1.1.2004 nutzt sie das webbasierte System Austrittsmonitoring. Dessen Ziele:

- Kein Erfassungs- und Auswertungsaufwand für die Personalabteilung: Der Erfassungs- und Auswertungsaufwand für die Personalabteilung entfällt, da der Mitarbeiter direkt an einem PC in der Personalabteilung seine Antworten erfasst und die Auswertung extern erfolgt.





- Persönliche Austrittsgespräche sollen immer noch stattfinden können: Austrittsgespräche werden von der Personalabteilung immer noch angeboten. Der Mitarbeiter hat am Ende des Fragebogens die Möglichkeit, ein Gespräch in der Personalabteilung zu wünschen.

- Detaillierungsgrad der Ergebnisse erhöhen: Bislang war es nicht möglich, die Ergebnisse detailliert und stufengerecht darzustellen. Heute können allen Führungspersonen bereichs- und abteilungsspezifische Ergebnisse bereitgestellt werden, aufgrund derer Verbesserungen eingeleitet werden können.

- Anonymität zusichern: Sobald die Anzahl der Austritte auf einer Auswertungsebene kleiner als drei ist, werden keine Resultate ausgewiesen. Diese Antworten sind jedoch in der aggregierten Ebene enthalten.

- Einbindung des Systems in den Austrittsprozess: Mit der Austrittsbestätigung wird der Mitarbeiter gebeten, im Rahmen der Austrittsformalitäten in der Personalabteilung einen Fragebogen auszufüllen. Für die Beantwortung des Fragebogens steht ein separater PC bereit.

Die inhaltlichen Schwerpunkte

Im Austrittsmonitoring beantworten die Mitarbeitenden unter anderem Fragen zu folgenden Themen:

- Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
- Allgemeine Führungsaspekte
- Arbeitsinhalt, -volumen, – schwierigkeitsgrad
- Arbeitsklima / Arbeitskultur
- Rahmenbedingungen der Arbeit
- Organisation
- Image

Bei jeder Frage werden die Wichtigkeit und die Zufriedenheit erhoben. Erst die Gegenüberstellung von

Wichtigkeit und Zufriedenheit zeigt den tatsächlichen Handlungsbedarf auf (siehe Grafik links).

Massnahmen über die gesamte Klinik werden bereichsspezifischen Problemen oft nicht gerecht. Eine detaillierte Analyse auf Bereichs- und Abteilungsebene ist daher zwingend. Es ist oft wirkungsvoller, gezieltes Verbesserungspotenzial auszuloten und auszuschöpfen, als giesskannenartige Massnahmen anzuordnen, die ihre Wirkung verfehlen.

Austrittsmonitoring wird kontinuierlich eingesetzt, damit auch über einen längeren Zeitraum Veränderungen und Trends beobachtet werden können.

Neu auch Probezeitmonitoring

Die bisherigen Erfahrungen der Klinik Hirslanden mit dem Austrittsmonitoring zeigen: Die Mitarbeitenden sind motiviert, ihre Meinung und Erfahrungen mit dieser Befragung kund zu tun. Sie fühlen sich ernst genommen und geben wertvolle Feedbacks. Die Mitarbeitenden der Personalabteilung und die Linienvorgesetzten nehmen die systematisch ausgewerteten Rückmeldungen ernst und sind in der Lage, gezielt Prozesse anzupassen, Veränderungen zu planen und umzusetzen. Eine tendenziell höhere Frühfluktuationsrate hat zu Anpassungen im Einführungsprozess sowie in der Einarbeitung geführt. Seit Beginn des Jahres wird auch das Probezeitmonitoring eingesetzt, um die Massnahmen im Bereich der Einführungs- und Einarbeitungszeit der Mitarbeitenden systematisch zu evaluieren.

Info

Nicola Fielder, Dr. phil., Leiterin Personal, Klinik Hirslanden, Witellikerstrasse 40, 8008 Zürich; Tel. 044 387 21 11, Mail nicola.fielder@hirslanden.ch
 Sabina Renggli, lic. oec. publ., Belares AG, Sonneggstrasse 84, 8006 Zürich; Tel. 044 363 35 36, Mail renggli@belares.ch

Literatur

- ¹⁾ Jones, Cheryl Bland: *The Cost of Nurse Turnover*, *Journal of Nursing Administration*. 35(1): 41-49, January 2005.
- ²⁾ Renggli, Sabina / Ziörjen, Kathrin; *OP: Die Personalfluktuations kostet Millionen*, in: *competence* 12/2003, S. 29-31.
- ³⁾ Schüpfer, Guido Karl; *Learning Manual Skills in Anesthesiology and Aspects of Risk Management*, PhD Thesis, University of Gent, Faculty of Medicine and Health Sciences, Gent, Belgium.