

WI♦SO DOK 2/01

Rolf Schoch

***Kundenzufriedenheit führt
zu Mitarbeiterzufriedenheit – oder doch
nicht?***

***Eine empirische Untersuchung am
Beispiel einer Privatklinik***

KUNDENZUFRIEDENHEIT FÜHRT ZU MITARBEITER- ZUFRIEDENHEIT – ODER DOCH NICHT?

Eine empirische Untersuchung am Beispiel einer Privatklinik

1. Ausgangslage, Problemstellung und Zielsetzung der Studie

Die Erfüllung strategischer unternehmerischer Führungsaufgaben verlangt kontinuierliche quantitative und qualitative Informationen über *Stärken und Schwächen* der eigenen Unternehmung und über *Chancen und Gefahren* in der Umwelt. Zu den wichtigsten Umweltsegmenten gehören der Personal- und der Absatzmarkt.

Dementsprechend müssen im Rahmen eines modernen, leistungsfähigen Informationssystems regelmässig Daten erhoben werden über die erreichte Wettbewerbsposition bei Kunden und bei Mitarbeitern. Viele Unternehmungen realisieren, dass ihr Markterfolg von der Gewinnung zufriedener und loyaler Kunden abhängt und sie geben deshalb immer häufiger professionelle Kundenzufriedenheitsstudien bei Marktforschungsinstituten in Auftrag.

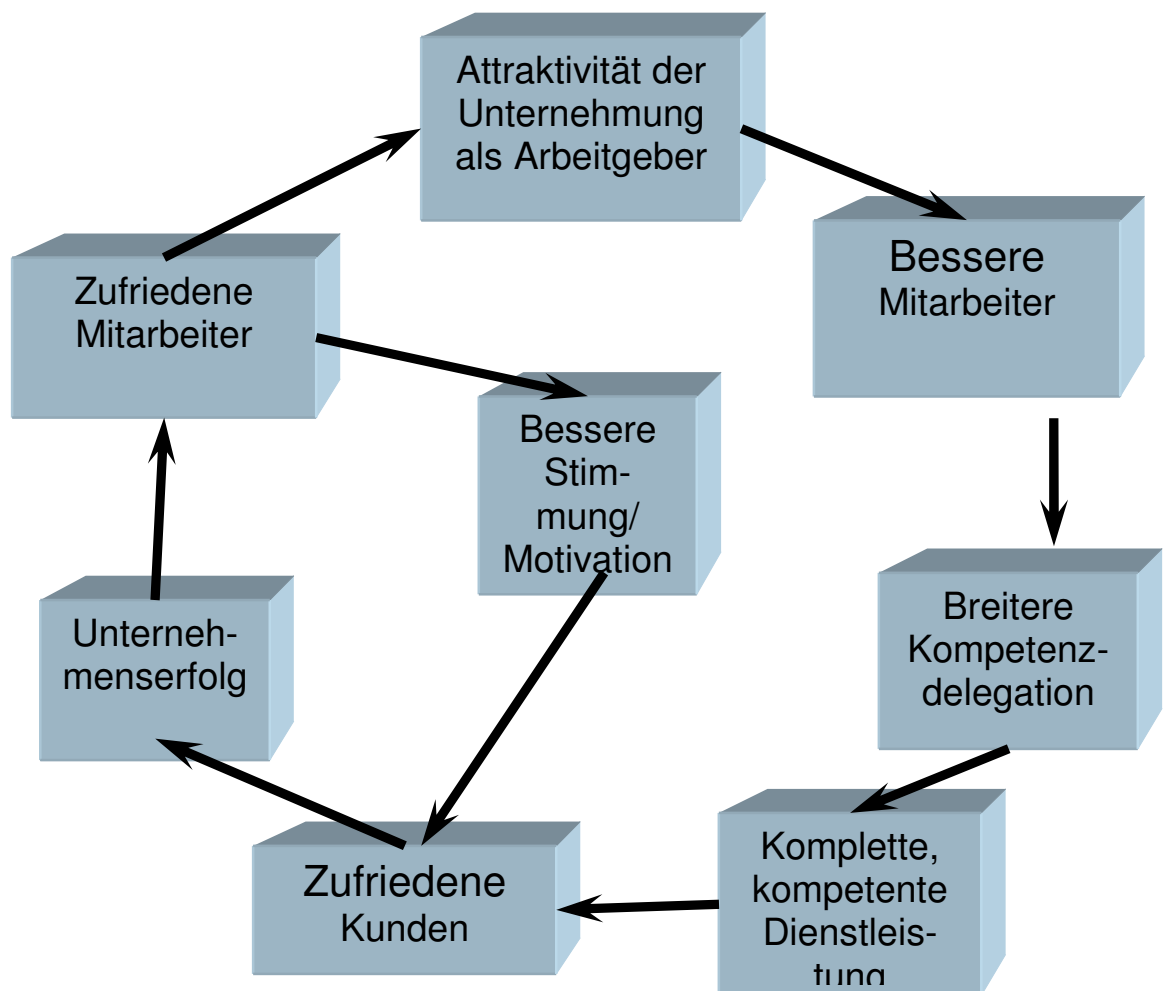
Gemäss den Vorschriften der Schweizerischen Gesellschaft für Qualitätsmanagement und dem europäischen Modell für Business Excellence der EFIM (European Foundation for Quality Management) bilden objektive Messungen sowohl der Kunden-, als auch der Mitarbeiterzufriedenheit zentrale Elemente bei der *Qualitätsbeurteilung eines Unternehmens* und wesentliche Kriterien für die Erteilung eines Qualitätszertifikates (wie z.B. ISO 9001 in der Schweiz).

Einer der Hauptgründe dafür, dass fortschrittliche Unternehmungen auch bei den eigenen Mitarbeitenden regelmässig interne Umfragen – also quasi „*Marktfor-*

¹ Dr.oec.Rolf Schoch ist Inhaber/Geschäftsführer von WISO DR. SCHOCH + PARTNER Wirtschafts- und Sozialforschung in Horgen/Zürich. Von 1973 bis 1998 wirkte er als Dozent für Betriebswirtschaftslehre (Marketing/Marktforschung) an der Universität St. Gallen (HSG).

schung in eigener Sache“ – durchführen, ist die von ihnen erkannte Bedeutung des sogenannten „Customer Focus nach innen“ (Schoch, 1996). Man spricht hier sogar auch von „internem Marketing“. Neu ist heute die Forderung, im Rahmen des Personalmarketings die *Mitarbeiter als „interne Kunden“* aufzufassen und zu behandeln (Bruhn, 1995).

Die bewusste Schaffung und Erhaltung hoher *Arbeitszufriedenheit* der Mitarbeitenden gilt dabei als wichtige Voraussetzung für hohe *Kundenzufriedenheit* – und umgekehrt. Die beiden Bereiche sollen sich, so lautet die gängige Hypothese, gegenseitig bedingen und positiv beeinflussen. Gemäss diesen Vorstellungen führt hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter, über deren bessere Leistungen, zu gesteigerter Attraktivität des Unternehmens und zu höherer Kundenzufriedenheit (*Abbildung 1*).



Quelle: BIEGER, Thomas (2000): Dienstleistungsmanagement, 2. Auflage, S. 227

Abbildung 1: „Qualitäts-/Gewinn-Kreislauf“

Bessere Dienstleistungsqualität wiederum erhöht den finanziellen Erfolg der Unternehmung, was dieser dann ihrerseits ermöglicht, die (materiellen) Leistungen zu Gunsten der Mitarbeitenden zu erhöhen. Und das schliesslich steigert deren Zufriedenheit weiter und so weiter. Schliesslich entsteht so, wie die das folgende Schema zeigt, ein „Qualitäts-/Gewinn-Kreislauf“ (Bieger & Ludwig, 1999; Bieger 2000):

Der behauptete positive Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit muss aber an Hand empirischer Daten aus einer unserer neuesten Umfrage kritisch unter die Lupe genommen werden. Es zeigt sich nämlich, dass hinter diese These zumindest im vorliegenden Fall ein *Fragezeichen* zu setzen ist.

2. Die empirische Datenbasis

Im Rahmen ihres umfassenden Informationsbeschaffungskonzeptes hat eine renommierte schweizerische Privatklinik in den letzten Jahren sowohl eine „Kunden“-, das heisst hier: *Patienten-Umfrage*, wie auch eine *Mitarbeiterzufriedenheitsstudie* durchgeführt. Für die Behauptung in einem schwierigen Markt – Stichwort „Gesundheitssystem im Umbruch“ – sind neben der Unterstützung durch die Trägerorganisation und die Ärzte vor allem der Einsatz, die Leistung und *Zufriedenheit der Mitarbeitenden* entscheidend wichtig. Die Klinikleitung wollte deshalb eine umfassende, systematische Standortbestimmung vornehmen und liess eine repräsentative Befragung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch unser externes, neutrales Forschungsinstitut durchführen. Der Zufriedenheit der Mitarbeitenden – „Erfolgsfaktor Nummer Eins“ für die Produktivität – kommt gerade in der heutigen Zeit grösste Bedeutung zu.

„Methodischer Steckbrief“: Die Mitarbeiterumfrage

Deren *Hauptziele* bestanden darin, Entscheidungsgrundlagen für die Weiterentwicklung der Personalpolitik der Zukunft zu liefern, Gründe für die Fluktuation zu ermitteln sowie allfällige Mängel in Bezug auf Arbeitszufriedenheit, Information und Kommunikation, Betriebsklima, interne Zusammenarbeit und Unternehmungskultur zu ergründen.

Die Auswertung basiert auf 251 ausgefüllten und auswertbaren von total 391 verschickten Fragebogen. Das entspricht einem Rücklauf von fast zwei Dritteln (64 %) und ist ein gu-

tes Ergebnis. Die Antworten dürfen als repräsentativ für das ganze Personal aufgefasst werden.

Hauptthemen und -fragen waren die Zufriedenheit mit

- eigener Arbeit und Tätigkeit; Arbeitsplatz und Arbeitszeit,
- Information und Kommunikation,
- Salär und Nebenleistungen,
- Mitwirkungsmöglichkeiten,
- Ausbildung am Arbeitsplatz,
- Betriebsklima und Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten und Ärzten,
- Unternehmungskultur,
- Leitbild und Führungsrichtlinien.

Aus der Fülle der Umfrageergebnisse greifen wir hier nur jene heraus, die für die vorliegende Fragestellung – Zusammenhang mit der Patientenzufriedenheit – von Bedeutung sind.

3. Hauptergebnisse der Mitarbeiter-Umfrage

3.1 Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit und Tätigkeit

Die Zufriedenheit mit der Arbeit ist im Allgemeinen recht hoch. Etwas mehr als drei Viertel aller Befragten gefällt Ihnen ihre Aufgabe, die Art der Arbeit die sie ausführen, „gut“ oder „sehr gut“ (siehe Abbildung 2). Zufrieden oder sehr zufrieden sind sogar vier Fünftel mit der Abwechslung und Vielfalt in ihrer Tätigkeit.

Sieben von zehn sind mit der Selbständigkeit in der Arbeit in der Klinik zufrieden und finden persönliche Befriedigung in der Arbeit. Jedoch hat ein Drittel das Gefühl, die eigenen Fähigkeiten und Kenntnissen bei der Erfüllung ihrer Aufgabe nicht optimal einsetzen zu können

ZUFRIEDENHEIT MIT DER ARBEIT

Wie zufrieden sind Sie, verglichen mit Ihren Wünschen ?

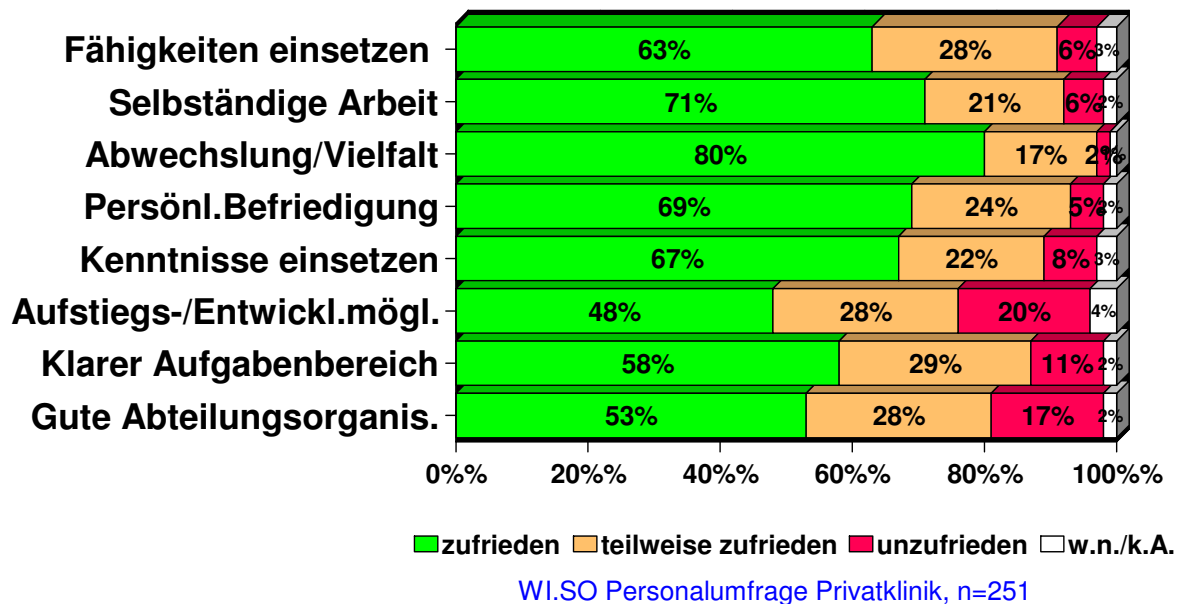


Abbildung 2: Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit und Tätigkeit

Im Weiteren ist knapp die Hälfte mit den beruflichen Aufstiegschancen und Entwicklungsmöglichkeiten in der Klinik nicht zufrieden.

3.2 Zufriedenheit mit Betriebsklima und zwischenmenschlichen Beziehungen

Die zwischenmenschlichen Beziehungen zu *Kolleginnen und Kollegen* im näheren Umfeld, also das Arbeitsklima in der kleinen Gruppe, im Team, sind für etwas mehr als drei Fünftel, diejenigen in der Abteilung nur für etwas mehr als die Hälfte "gut" oder "sehr gut". Ihr persönliches Verhältnis zum/-r direkten *Vorgesetzten* bezeichnen rund zwei Drittel als freundlich oder sehr freundlich und gelöst, ein Drittel als korrekt aber distanziert oder als unfreundlich. Nur etwas mehr als ein Drittel kann jedoch nach eigenen Angaben "immer" oder doch zumindest "meistens" an Planungen und Entscheidungen des/der Vorgesetzten, welche ihre Arbeit betreffen, aktiv *mitwirken*. Zwei Drittel können dies nur "manchmal", "selten" oder "nie". Das vorhandene Kapital an Wissen, Können und Leistungsmotivation der Mitarbeitenden wird damit wohl nicht voll ausgeschöpft. Vermehrte Möglichkeiten zur Mitwirkung und Übernahme von Verantwortung würden einem modernen Führungsstil besser entsprechen und den Bedürfnissen vor allem der jüngeren Mitarbeiter entgegenkommen.

3.3. Leitbild und Unternehmenskultur

Gemäss Wahrnehmung der befragten Mitarbeitenden sind die wichtigsten Grundwerte der Unternehmenskultur die „Kundenzufriedenheit“ („Patienten haben Vorrang“), die Leistungsorientierung („Bereitschaft zu Überstunden“) und die Kostenorientierung („Kosten tief halten“).

Demgegenüber stehen Mitarbeiterorientierung („Mitarbeiter sind wichtig“) und Resultatorientierung („Effizienz statt Bürokratie“) gemäss Umfrage nicht im Vordergrund (*Abbildung 3*).

LEITBILD UND UNTERNEHMUNGSKULTUR

Treffen diese Aussagen/Behauptungen über Grundregeln der Arbeit in der Klinik zu ?

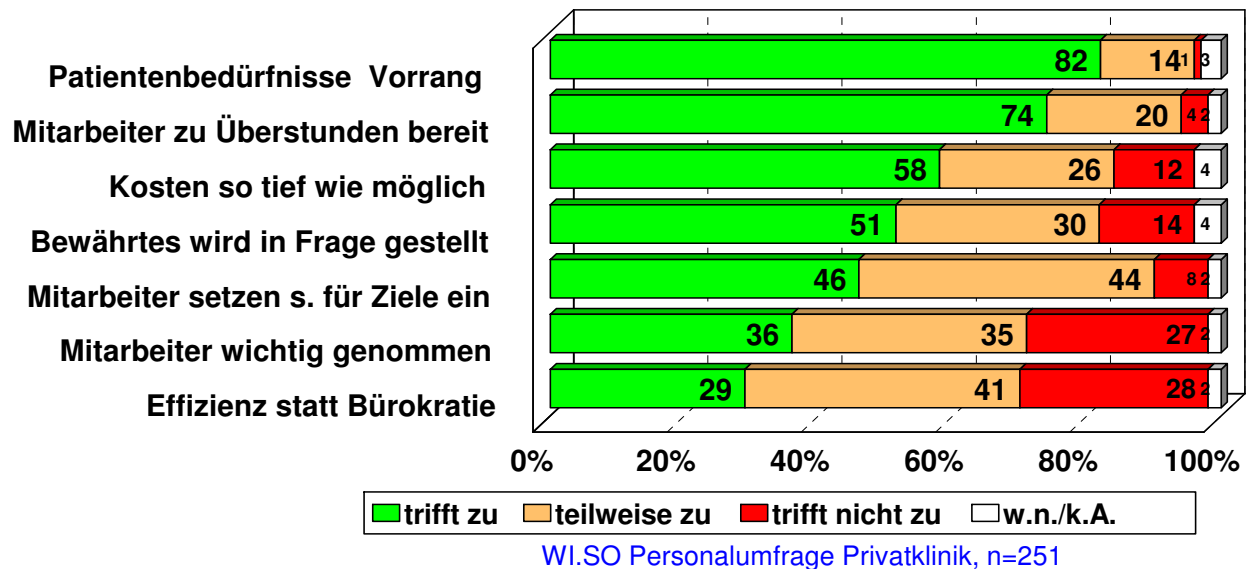


Abbildung 3: Wahrnehmungen der Unternehmenskultur

3.4 Dominanz der Kundenbedürfnisse

Offensichtlich geniesst nach dem Eindruck der Befragten die *Kunden- oder Serviceorientierung* gegenüber den „Kunden“, sprich: den Patienten, eindeutig Priorität gegenüber der Mitarbeiterorientierung im Sinne von Wertschätzung des Mitarbeiters. 82 % stimmen nämlich der Aussage zu: „In unserer Klinik haben die Pati-

enten und ihre Bedürfnisse stets Vorrang vor allem anderen“. Demgegenüber hält nur etwas mehr als ein Drittel das Statement für richtig: *„In unserer Klinik werden die Mitarbeitenden wichtig genommen“* (36 % voll oder teilweise zutreffend).

Diese Daten zeigen, dass die von der Klinik in den letzten Jahren tatsächlich unternommenen umfassenden und intensiven Anstrengungen zur Steigerung der Patientenzufriedenheit sowie zur Kostenkontrolle von den Befragten effektiv wahrgenommen worden sind und sich in der Umfrage niedergeschlagen haben.

Darüber hinaus deuten verschiedene, wörtlich notierte Antworten auf offene Fragen darauf hin, dass die *Patientenzufriedenheit zu Lasten der Mitarbeiterzufriedenheit forciert* worden ist. Qualitative Informationen dazu bieten einige typische Beispiele von Kommentaren der Befragten in den Fragebögen:

- „Zu spät wird realisiert, dass nicht nur der Kunde (Patient) König ist, sondern ein zufriedener Mitarbeiter eben so wichtig ist für den Ruf der Klinik. Ich wage zu behaupten, dass der Mitarbeiter zu lange vernachlässigt wurde“.
- „Patienten stehen zu sehr im Mittelpunkt; sie haben im Zweifelsfalle immer Recht“.

Andererseits wird in Bezug auf mangelnde Realisierung des Leitbildes im Bereich Mitarbeitende, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsklima, Wertschätzung, Anerkennung gesagt:

- „Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern. Zu sehr auf Kunden ausgerichtet, das Personal leidet darunter; Arbeitsklima auf manchen Stationen unerträglich“.
- „Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht ernst genommen; Pflegepersonal nur am Rande erwähnt, als Service-/Hilfspersonal. Mitarbeiter gilt nicht als wertvoll; Mitarbeiter werden zu wenig wichtig genommen“.
- „Mangelnde Wertschätzung. Zuviel über deren Köpfen hinweg bestimmt von oben herab; nicht genügend Anerkennung. Gute Leistung selbstverständlich, wird kaum beachtet“.

4. Fazit

Gemäss Mitarbeiterumfrage sind Bemühungen der Unternehmensleitung zur Schaffung von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit in diesem speziellen Falle, jedenfalls aus der Sicht der Mitarbeitenden, *nicht positiv korreliert*. Eine Optimierung beider Aspekte durch das Management ist anscheinend nicht überall oder nicht immer gleichzeitig möglich. Die beiden Teilstudien – obschon in diesem speziellen Fall von zwei verschiedenen Instituten separat und zeitlich gestaffelt realisiert – können und müssen schliesslich in ein integriertes Gesamtkonzept der externen und internen Informationsbeschaffung und -verwertung eingebettet werden. Dabei können die Zusammenhänge und Interkorrelationen zwischen den Teilbereichen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit aufgezeigt werden.

LITERATUR

- BRUHN, Manfred (1995): Internes Marketing als Baustein der Kundenorientierung. In: Die Unternehmung, 65,381-402
- BIEGER, Thomas & LUDWIG, Eva (1999): Bessere Dienst-Leistungen. In: Tagesanzeiger/Alpha, 25./26.9.1999
- BIEGER, Thomas (2000): Dienstleistungsmanagement, 2. Auflage, S. 227
- SCHOCH, Rolf (1996): Marktforschung in eigener Sache. In: Marketing & Kommunikation, Nr. 2/96,