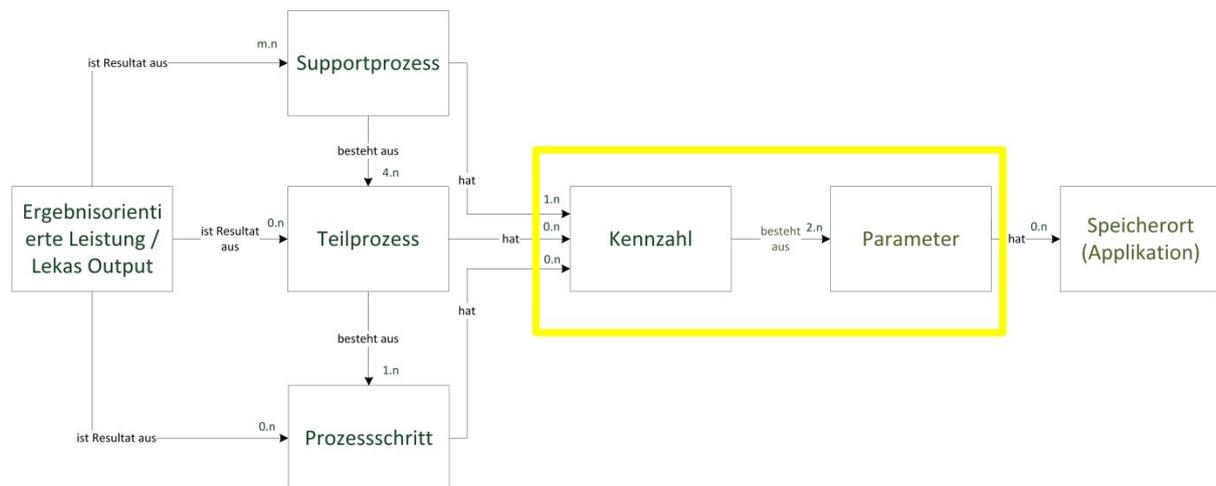


Messung der internen Kundenzufriedenheit betr. Facility Management-Leistungen in Spitälern – Vorschläge für die Praxis

Ergänzende Publikation zu KenkaS – Kennzahlenkatalog für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern

Version 1.0



Autorenschaft:

Nicole Gerber
Stefanie Lange

Herausgegeben von:

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)
Institut für Facility Management (IFM)
Wädenswil

Dezember 2016

Projektpartner

conrealis

Deloitte.

Kantonsspital Aarau 

 **Kantonsspital**
Graubünden

 **Universitätsspital**
Basel

 **UniversitätsSpital**
Zürich

 **SAP**[®]

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

 **Life Sciences und
Facility Management**
IFM Institut für
Facility Management

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

 **School of
Management and Law**

Dank

Katharina Alföldi, Universitätsspital Zürich / Alföldi Beratung
Adrian Ammann, Kantonsspital Graubünden
Richard Birrer, Universitätsspital Basel
Reto Bucher, Kantonsspital Aarau
Prof. Dr. Alexandre de Spindler, ZHAW Institut für Wirtschaftsinformatik
Annieck de Vocht, Deloitte AG
Ralf Dopp, Deloitte AG
Dr. René Fitterer, SAP (Schweiz) AG
Barbara Hinnen, ZHAW Institut für Facility Management
Patric Imark, SAP (Schweiz) AG
José Juan, Kantonsspital Aarau
Dr. Helmut Kneer, Universitätsspital Zürich
Thomas Leiblein, ZHAW Institut für Facility Management
Christian Möller, Deloitte AG
Adrian Moser, ZHAW Institut für Wirtschaftsinformatik
Wolfgang Perschel, conrealis ag
Michele Pizzolante, Kantonsspital Graubünden
Hansjörg Sager, Universitätsspital Basel
Matthias Scherler, Deloitte AG

Prof. Dr. Christian Coenen hat mit seiner Expertise wesentlich zur inhaltlichen Entwicklung beigetragen.

Die Grundlagen dieser Publikation sind durch die Förderung der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) zustande gekommen.

Abstract

Das Messen von Kundenzufriedenheit für Facility Management Leistungen im Gesundheitswesen [FM in HC] wurde bisher kaum durchgeführt, stellt aber ein Bedürfnis von FM-Verantwortlichen in Spitälern dar. Ziel war es deshalb, für alle Fachbereiche gemäss Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern [LemoS] eine möglichst einfache, standardisierte Grundlage zu schaffen, so dass der Aspekt der spitalinternen Kundenzufriedenheit in zukünftige Benchmarking-Initiativen einfließen kann. In einem explorativen Ansatz wurden anhand von Literaturrecherchen Lösungen erarbeitet, welche in einer Expertenbefragung zwischenvalidiert wurden. Vorgestellt werden drei Befragungsintensitäten: Die 1. Stufe „Basic“ ist auf die drei Kernfragen der Zufriedenheitsforschung reduziert und bildet den Fokus dieses Working Papers. Die 2. Stufe „Service Barometer“ beinhaltet die 19 Fragen des FM Service-Barometers. Die 3. Stufe „Customized“ wird auf den jeweiligen Fall zugeschnitten und abgestimmt. Mit den vorliegenden Vorschlägen liegen erste systematische Grundlagen für ein abgestimmtes Vorgehen von Kundenzufriedenheitsmessungen von FM in HC-Leistungen vor, welche durch den Einsatz in der Praxis und durch den Dialog mit Spitalpartnern (im Kontext mit Benchmarkinginitiativen) validiert werden sollen.

Inhaltsverzeichnis

Dank.....	II
Abstract.....	III
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1. Einleitung	6
1.1 Ausgangslage	6
1.2 Konzeptionelle Grundlagen.....	6
1.3 Ziel und Nutzen von Kundenzufriedenheitsbefragungen (für FM in HC).....	8
1.4 Zielgruppe der Kundenzufriedenheits-Befragung	9
1.5 Methode / Vorgehen der Fragebogenerarbeitung.....	9
2. Messung der internen Kundenzufriedenheit für alle FM in HC-Leistungen: Vorschlag für die Praxis.....	10
2.1 Stufe 1 der internen Kundenzufriedenheitsbefragung: „Basic“	11
2.2 Stufe 2 der internen Kundenzufriedenheitsbefragung: „Service-Barometer“	12
2.3 Stufe 3 der Zufriedenheitsbefragung „Customized“	13
3. Fazit, Limitation und Ausblick	13
Quellenverzeichnis	14

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit	7
Abbildung 2: Verortung der verschiedenen Anwendungsstufen zur Messung der Kundenzufriedenheit.....	10

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: 1. Stufe der internen Kundenzufriedenheitsbefragung „Basic“	11
Tabelle 2: 2. Stufe der internen Kundenzufriedenheitsbefragung „Service Barometer“	12

Abkürzungsverzeichnis

FM in HC	Facility Management in Healthcare (Gesundheitswesen)
IFM	Institut für Facility Management
KenkaS	Kennzahlenkatalog für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern
KPI	Key Performance Indicator (Kennzahl)
KTI	Kommission für Technologie und Innovation
ZHAW	Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften

1. Einleitung

Einführend werden die Ausgangslage beschrieben, die konzeptionelle Grundlagen dargelegt, Ziel und Zielgruppe spezifiziert, eine Abgrenzung vorgenommen und die angewandte Methode erläutert.

1.1 Ausgangslage

Im Rahmen des von der Kommission für Technologie und Innovation [KTI] geförderten Projektes „Entwicklung eines IT-gestützten Assessmenttools und eines entsprechenden Einführungshandbuches für relevante Facility Management-Prozess-Applikationen im Spital auf Basis eines adaptiven Referenzmodells“ wurde unter anderem ein Kennzahlenkatalog für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern [KenkaS] erarbeitet (Gerber et al., 2016). In diesem Rahmen wurde klar, dass das Thema Messen von Kundenzufriedenheit für Facility Management Leistungen in Spitälern [FM in HC] ein Bedürfnis von FM-Verantwortlichen darstellt. Der Aspekt Kundenzufriedenheit wurde daher als Basiskennzahl in allen 15 FM in HC-Fachbereichen im Kennzahlenkatalog aufgenommen (vgl. Gerber et al., 2016). Im vorliegenden Working Paper wird der Hintergrund dieser Kennzahl näher erläutert und das Thema im Sinne einer Weiterentwicklungsgrundlage kontextbezogen spezifiziert.

1.2 Konzeptionelle Grundlagen

In Bezug auf FM in HC gilt als konzeptionelle Grundlage LemoS 3.0, welches die 15 FM in HC-Fachbereiche definiert, wie sie auch in Abbildung 1 dargestellt sind:

- Beschaffung
- Lagerbewirtschaftung
- Transportleistungen & Bereitstellung
- Entsorgung & Recycling
- Instandhaltung
- Flächenmanagement
- Energie
- Safety
- Security
- Reinigung
- Sterilisation
- Verpflegung
- Textilien
- Unterkunftsverwaltung & Betrieb Liegenschaften
- Hotellerie Divers



© ZHAW FM, Autorin: Nicole Gerber

Version 3.0

Abbildung 1: Ausschnitt aus Leistungsziordnungsmodell für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern [LemoS] Version 3.0 (Gerber, 2016)

Bezüglich Kundenzufriedenheitsmessung im Allgemeinen bestehen grundsätzlich verschiedene Verfahren (vgl. Töpfer, 2008; Coenen et al., 2013; Meffert et al., 2015; Stauss et al., 2006). Dabei sind es vor allem die Detailtiefe der Messung und das Konzept, welche die verschiedenen Verfahren auszeichnen. Objektive Verfahren nutzen Kennzahlen (z. B. Absatz oder Wiederkauftrate) zur Messung der Kundenzufriedenheit. Subjektive Verfahren ermitteln die Kundenzufriedenheit über die individuelle Wahrnehmung von Dienstleistung oder Dienstleister. Gemäss Töpfer (2008) können diese subjektiven Verfahren „Ereignis-orientiert“ oder „Merkmal-orientiert“ sein. „Ereignis-orientiert“ meint die Messung der Zufriedenheit anhand von Erlebnissen während der Dienstleistung. Diese Methode sollte zusammen mit einer Kontaktpunktanalyse und einem Service-Blueprint eingesetzt werden (Töpfer, 2008), um das Ereignis der Messung im Leistungsprozess einzuordnen und ablaufbezogene Zusammenhänge zu erkennen. Merkmalsorientierte Messung bedient sich hierbei verschiedenen relevanten Merkmalen der Dienstleistung oder des Dienstleisters, deren Bewertungen anhand einer Skala einzeln erfragt werden.. Teilweise werden dabei indirekte Fragen gestellt, die Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit ermöglichen oder es wird direkt nach der Zufriedenheit bzw. nach Erfüllung der Erwartungen gefragt.

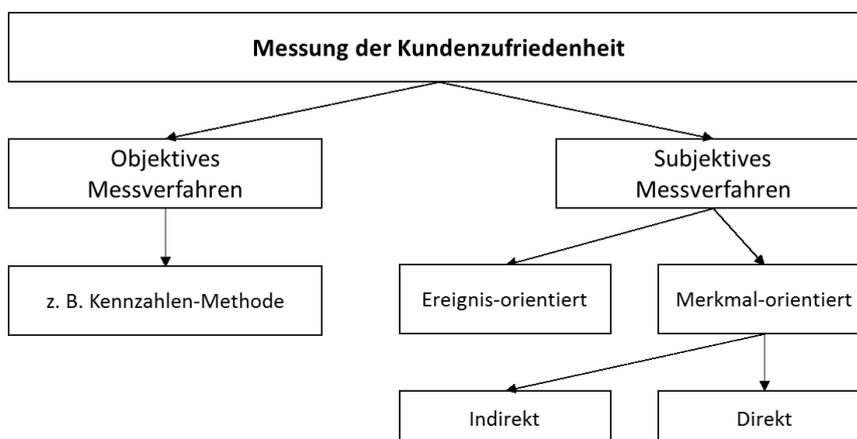


Abbildung 2: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit (eigene Darstellung in Anlehnung an Töpfer, 2008)

Bezüglich Detailtiefe kann die Zufriedenheitsmessung auf ein Minimum von drei Fragen reduziert werden. Die drei Fragen zielen dann auf die Zufriedenheit im Allgemeinen, die Weiterempfehlungsbereitschaft und die Wiederkaufbereitschaft (Coenen et al., 2013).

Am Institut für Facility Management wurde das „FM Service Barometer“ für eine detaillierte Zufriedenheitsmessung entwickelt. Dieser Ansatz ist relativ jung; zuvor wurden meist objektive Verfahren eingesetzt, mit welchen Kosten- oder Technik-relevante Grössen gemessen wurden. Mit dem „FM Service Barometer“ nach Coenen et al., (2013) werden drei Dimensionen im Zusammenhang mit der Messung von Kundenzufriedenheit adressiert: 1. Perceived Service Quality (Servicequalität), 2. Customer Satisfaction (Kundenzufriedenheit), 3. Customer Retention (Kundenbindung):

1. Indicators of internal service quality

- a) Indicators related to FM contact person: e.g. contact person accessibility; contact person availability; or contact person advisory competence
- b) Indicators related to FM employee: e.g. FM employee friendliness; FM employee committed or willing reaction to requests and FM employee service orientation
- c) Indicators related to FM processes: e.g. FM processes match between order and outcome; or FM processes process transparency

2. Indicators of internal customer satisfaction

e.g. overall satisfaction; satisfaction in comparison to expectations; or satisfaction in comparison to ideal

3. Indicators of internal customer retention

e.g. repurchase intention in case of free supplier choice; switching intention in case of free supplier choice; or recommendation intention

In Bezug auf Skalen kann festgestellt werden, dass die Anzahl der Skalenpunkte eine sehr häufig (kontrovers) diskutierte Frage mit allen Vor- und Nachteilen darstellt. Die Fünfer-Skala wird seit Anfang der 90er Jahre in den branchenübergreifenden (B2C-) Zufriedenheitsstudien zum Kundenmonitor D, A und CH verwendet. Da es sich hierbei um unabhängige Benchmarkingstudien zu den Themen Kundenzufriedenheit und -loyalität handelt, die auch von zahlreichen ExpertInnen sowie öffentlichen und privaten Organisationen so übernommen wurde, kann die Skalenauswahl als bewährt angesehen werden. Die meisten im Kundenmonitor verwendeten Fragestellungen basieren ebenfalls auf einer verbalisierten 5er-Skala. Für die Fragen zur Kundenzufriedenheit lauten die einzelnen Skalenausprägungen: „1 Vollkommen zufrieden“, „2 Sehr zufrieden“, „3 Zufrieden“, „4 Weniger zufrieden“ und „5 Unzufrieden“. Für die Zustimmungsfragen (z. B. Kundenbindung): „1 Bestimmt“, „2 Wahrscheinlich ja“, „3 Eventuell“, „4 Wahrscheinlich nicht“, „5 Bestimmt nicht“. Eine zusätzliche „weiss nicht“-Auswahl wird sinngemäss ergänzt.

1.3 Ziel und Nutzen von Kundenzufriedenheitsbefragungen (für FM in HC)

Die Messung der Kundenzufriedenheit kann als qualitativer Faktor bei der Beurteilung von Leistungen eingesetzt werden. Über einen längeren Zeitraum durchgeführt, können Entwicklungen und Trends festgestellt werden. Bei gleicher Messmethode können zudem die Leistungen von unterschiedlichen Fachbereichen oder auch zwischen verschiedenen Spitälern verglichen werden – Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Messparameter und der Einsatz der Befragung genau definiert werden.

Das Ziel besteht daher darin, auf Basis von bestehenden Grundlagen im Zusammenhang mit dem Kennzahlenkatalog KenkaS (Gerber et al., 2016) eine für alle 15 FM in HC-Fachbereiche einheitliche und auf die Bedürfnisse von FM in HC abgestimmte interne Kundenzufriedenheits-Befragung zu definieren. Dabei soll es möglich sein, mit einer möglichst einfachen Methode einen ersten Eindruck zu erhalten und erst bei Bedarf in einzelnen Fachbereichen eingehendere Analysen vorzunehmen. Dies soll zukünftig auch

ermöglichen, eine umfassendere Interpretation von Kennzahlen vornehmen zu können, indem die quantitativen Kennzahlen mit qualitativen ergänzt werden.

1.4 Zielgruppe der Kundenzufriedenheits-Befragung

Zielgruppe der hier definierten internen Kundenzufriedenheits-Befragungen sind spitalinterne LeistungsbezügerInnen von FM-Leistungen resp. FM-KundInnen im Spital.

Als Herausforderung könnte sich erweisen, dass die Rolle der AuftraggeberInnen, KundInnen und NutzerInnen von Betrieb zu Betrieb und von Fachbereich zu Fachbereich unterschiedlich oder gar nicht explizit definiert wird. Sollte sich dieser Verdacht erhärten, würde sich die spezifische Auswertung der Daten potenziell erschweren.

Im vorliegenden Kontext geht es nicht um die Zufriedenheit von Patientinnen und Patienten. Befragungen dieser Gruppe werden bereits beispielsweise vom Nationalen Verein für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ, 2016) standardmässig vorgenommen.

1.5 Methode / Vorgehen der Fragebogenerarbeitung

Die vorliegenden Erarbeitungen wurden im deduktiven Ansatz anhand von Literaturrecherchen im Bereich Kundenzufriedenheit erarbeitet. Die Zwischenresultate wurden anhand einer Expertenbefragung zwischenvalidiert. Es handelt sich um einen explorativen Ansatz, welcher durch den Einsatz in der Praxis und durch den Dialog mit Spitalpartnern (im Kontext mit Benchmarkinginitiativen) validiert werden soll.

2. Messung der internen Kundenzufriedenheit für alle FM in HC-Leistungen: Vorschlag für die Praxis

Nach der Literaturstudie und dem Expertengespräch ergibt sich ein Vorschlag für die Befragung der Zufriedenheit in drei Stufen. Ausschlaggebend für die Abstufung sind insbesondere die inhaltliche Breite der verschiedenen Fachbereiche, sowie das unterschiedlich breite Kundenprofil (Anzahl der jeweils involvierten Stakeholdergruppen). Wie in der Zielsetzung erläutert, soll es möglich sein, möglichst einfach eine grobe Einschätzung der Zufriedenheit der internen Kunden in Bezug auf FM in HC vornehmen zu können. Sollte sich dadurch in einzelnen Fachbereichen ein Bedarf an weiteren Analysen ergeben, soll je nach Einschätzung, Ressourcen und internen Entscheiden weiter in die Tiefe gegangen werden. Aufgrund dieser Zielsetzung werden folgende drei Stufen der internen Kundenzufriedenheitsbefragung vorgeschlagen:

1. Stufe: Basic
2. Stufe: Service-Barometer
3. Stufe: Customized

Die unterschiedlichen Stufen werden in Abbildung 2 verortet.

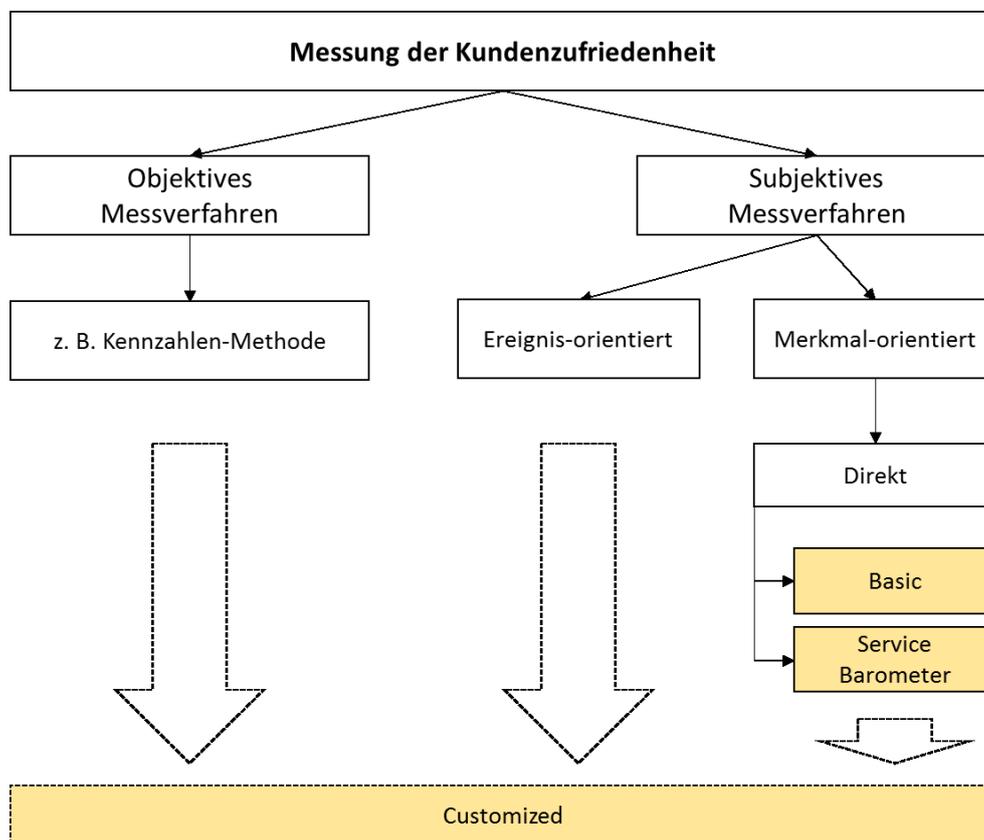


Abbildung 3: Verortung der verschiedenen Anwendungsstufen zur Messung der Kundenzufriedenheit (eigene Darstellung in Anlehnung an Töpfer, 2008)

Für den Kennzahlenkatalog KenkaS (Gerber et al., 2016) wird die 1. Stufe „Basic“ eingesetzt. In diesem Working Paper wird daher auf diese 1. Stufe fokussiert. Die nächste, 2. Stufe „Service Barometer“, kann für weitere Benchmarking-Initiativen in Betracht gezogen werden und muss dann gemäss den einzelnen Benchmarking-Definitionen weiter spezifiziert werden. Die 3. Stufe „Customized“ kann in Form von Dienstleistungsvereinbarungen individuell abgestimmt erarbeitet werden.

2.1 Stufe 1 der internen Kundenzufriedenheitsbefragung: „Basic“

Der Ansatz dieser 1. Befragungsstufe ist

- kurz, prägnant und standardisiert
- auf die Kernfragen in der Zufriedenheitsforschung reduziert
- generisch und klärt vorab keine Rahmenbedingungen oder Service-Ziele/-Planungen ab
- subjektiv, Merkmal-orientiert und explizit/direkt nach Töpfer (2008)

Begründung des Ansatzes: Nur durch diese Reduktion auf den kleinsten gemeinsamen Nenner lässt sich eine Vergleichsgrundlage aller Bereiche und Spitäler herstellen (Töpfer, 2008).

Der Fragebogen der internen Kundenzufriedenheitsbefragung „Basic“ beinhaltet folgende Fragen und Antwortoptionen und ist in Tabelle 1 zusammenfassend dargestellt:

- Wie zufrieden sind Sie mit dem/den Service(s) im Allgemeinen des Bereichs/Fachbereichs? (Vollkommen zufrieden, Sehr zufrieden, Zufrieden, Weniger zufrieden, Unzufrieden, Ich weiss nicht)
- Ich würde den Service grundsätzlich weiterempfehlen (Bestimmt, Wahrscheinlich ja, Eventuell, Wahrscheinlich nicht, Bestimmt nicht, Ich weiss nicht)
- Wenn ich die Wahl hätte (und frei im Markt einkaufen könnte), würde ich meinen Dienstleister wieder beauftragen (Bestimmt, Wahrscheinlich ja, Eventuell, Wahrscheinlich nicht, Bestimmt nicht, Ich weiss nicht)

Tabelle 1: 1. Stufe der internen Kundenzufriedenheitsbefragung „Basic“

Nr.	Frage	Skala	Bemerkungen
1	Wie zufrieden sind Sie mit dem/den Service(n) im Allgemeinen des Bereichs/Fachbereichs?	Vollkommen zufrieden Sehr zufrieden Zufrieden Weniger zufrieden Unzufrieden Ich weiss nicht	
2	Ich würde den Service grundsätzlich weiterempfehlen.	Bestimmt Wahrscheinlich ja Eventuell Wahrscheinlich nicht Bestimmt nicht Ich weiss nicht	Nach dem Net Promoter Score (NPS) von Reichheld (2008) die wichtigste Frage
3	Wenn ich die Wahl hätte (und frei im Markt einkaufen könnte), würde ich meinen Dienstleister wieder beauftragen.	Bestimmt Wahrscheinlich ja Eventuell Wahrscheinlich nicht Bestimmt nicht Ich weiss nicht	

Anmerkungen zum Fragebogen:

- Diese drei Fragen sollten, um ein gesamtes Bild über FM in HC zu erhalten, in allen 15 FM in HC Fachbereichen gemäss LemoS 3.0 (Gerber, 2016) beantwortet werden (vgl. auch Kapitel Konzeptionelle Grundlagen).

- Um eine Befragungsmüdigkeit zu vermeiden, wird eine abgestimmte Befragung über alle 15 Bereiche hinweg und in klar definierter Kadenz vorgeschlagen.
- Über eine sinnvolle Kadenz im Rahmen von FM in HC kann momentan noch keine abgesicherte Aussage gemacht werden; es wird aber empfohlen, mit einer jährlichen Befragung zu beginnen.
- In Bezug auf den Fragebogen wird empfohlen, diesen so zu gestalten, dass die Befragten die bezogenen Leistungen auswählen, so dass nur effektiv bezogene Leistungen abgefragt werden.
- Innerhalb der bezogenen Leistungen sollte nach Häufigkeit oder Wichtigkeit priorisiert werden können, so dass die wichtigsten Fachbereiche zuerst erscheinen und somit vermieden wird, dass durch vorzeitigen Abbruch der Befragung die wichtigsten Antworten nicht gegeben werden.

2.2 Stufe 2 der internen Kundenzufriedenheitsbefragung: „Service-Barometer“

Der Ansatz dieser 2. Befragungsstufe

- ist tiefer und umfassender als auf der 1. Stufe „Basic“
- basiert auf dem FM Service-Barometer nach Coenen et al. (2013) (vgl. auch Kapitel Konzeptionelle Grundlagen)
- umfasst die drei Dimensionen: Kundenzufriedenheit, Service-Qualität und Kundenbindung
- sollte in Bezug auf Skalen mit den involvierten Benchmark-Teilnehmenden weiterentwickelt werden
- ist subjektiv, Merkmal-orientiert und explizit/direkt nach Töpfer (2008)

Die Fragen werden in Tabelle 2 aufgelistet.

Tabelle 2: 2. Stufe der internen Kundenzufriedenheitsbefragung „Service Barometer“

Nr	Frage	Skala	Bemerkung
Fragen zu Kundenzufriedenheit			
1	Wie zufrieden sind Sie mit dem/den Service(s) im Allgemeinen?	zu definieren	Übergeordnete Fragestellung; Frage Nr. 1 entspricht Frage 1 in Stufe „Basic“
2	Entspricht der Service Ihren Erwartungen?	zu definieren	
3	Entspricht der Service einer Ideal-Vorstellung?	zu definieren	
Fragen zur Servicequalität			
4	Wie zufrieden sind Sie mit der Servicequalität grundsätzlich?	zu definieren	
5	Sind die Zuständigkeiten betreffend Ihren Anliegen klar?	zu definieren	Definition der Ansprechperson
6	Wie gut ist die Ansprechperson bei Bedarf erreichbar?	zu definieren	Zugänglichkeit und Erreichbarkeit
7	Empfinden Sie die Ansprechperson als kompetent, offen und taktvoll?	zu definieren	Zielt auf Beratungskompetenz ab
8	Sind die Reaktionen/Verhalten der Mitarbeitenden entgegenkommend und hilfsbereit?	zu definieren	„committed reaction“
9	Wie freundlich empfinden Sie die Service-Mitarbeitenden?	zu definieren	
10	Können Sie darauf vertrauen, dass Service-Mitarbeitende schnelle und gute Lösungen/Service liefern?	zu definieren	lösungsorientiert
11	Wie angemessen und professionell empfinden Sie die Service-Mitarbeitenden?	zu definieren	
12	Wie zufrieden sind Sie mit der Reaktion auf Beschwerden?	zu definieren	
13	Halten die Service-Mitarbeitenden die Service-Pläne	zu definieren	

	ein?		
14	Entspricht der Service Ihrer Bestellung bzw. der Vereinbarungen des Vertrages?	zu definieren	
15	Empfinden Sie die Service-Prozesse als transparent und nachvollziehbar?	zu definieren	
Fragen zur Kundenbindung			
16	Würden Sie gern einen anderen Dienstleister beauftragen?	zu definieren	
17	Würden Sie den Service grundsätzlich weiterempfehlen?	zu definieren	Entspricht Frage 2 in Stufe „Basic“
18	Wenn Sie die Wahl hätten, würden Sie Ihren Dienstleister wieder beauftragen?	zu definieren	Entspricht Frage 3 in Stufe „Basic“
Offene Fragen			
19	Haben Sie uns noch weitere Anliegen mitzuteilen?	Offen / Textfeld	

Anmerkungen zum Fragebogen:

Die genaue Ausprägung des Fragebogens und insbesondere die eingesetzten Skalen müssen im Sinne der Konsortialforschung in Kooperation zwischen dem ZHAW IFM und den Benchmarkingpartnern je nach Bedürfnissen und Zielsetzungen aus der Praxis entwickelt werden.

2.3 Stufe 3 der Zufriedenheitsbefragung „Customized“

Der Ansatz dieser 3. Befragungsstufe

- wird zugeschnitten auf den jeweiligen Anwendungsfall konzipiert und kann den Umständen und Gegebenheiten Rechnung tragen
- soll die (Hinter)Gründe hinter den gewonnenen Resultaten aufdecken und spezifischen Problemen auf den Grund gehen
- kann objektiv und/oder subjektiv, Merkmal- und/oder Ereignis-orientiert nach Töpfer (2008) ausgeprägt sein
- ist die Premium-Variante, die als Zusatzleistung individuell z. B. beim ZHAW IFM definiert und als Beratungsleistung eingekauft werden kann

3. Fazit, Limitation und Ausblick

Mit den vorliegenden Vorschlägen liegen erste systematische Grundlagen für ein abgestimmtes Vorgehen von internen Kundenzufriedenheitsmessungen von FM in HC-Leistungen vor. Aufgrund der umfassenden Tätigkeits- bzw. Fachgebiete des FM (in HC) ist es wesentlich, dass mithilfe von ersten, einfachen Schritten die spätere erweiterte Umsetzung eingeleitet und durch Diskussionen in der (Benchmarking-)Community resp. zusammen mit der Wissenschaft begleitet wird. Für eine erfolgreiche Umsetzung innerhalb der Spitäler ist zudem eine abgestimmte Vorgehensweise über alle FM in HC-Fachbereiche wesentlich und darüber hinaus die gemeinsame Weiterentwicklung in Kooperation zwischen Praxis und Wissenschaft.

Der vorliegende Vorschlag in Bezug auf Kundenzufriedenheit von FM in HC-Leistungen fokussiert vorerst auf die 1. Stufe „Basic“. Wie bereits dargelegt, muss die Validierung der 1. Stufe durch den Einsatz durch die Praxis und insb. im Kontext mit der Benchmarking-Community erfolgen. Das ZHAW IFM wird in einer Pilotphase die Umsetzung des Fragebogens testen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen anschliessend weiterbearbeitet und publiziert werden.

Die 2. Stufe muss im Rahmen der Benchmarking-Initiativen in den unterschiedlichen (Fach)Bereichen weiter eruiert werden, um eine Allgemeingültigkeit zu erlangen.

Quellenverzeichnis

- ANQ - Nationaler Verein für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken. (2016). *Nationale Patientenbefragung*. Verfügbar unter <http://www.anq.ch/akutsomatik/patientenzufriedenheit/>
- Coenen, Ch.; Waldburger, D. & von Felten, D. (2013). FM Servicebarometer: Monitoring Customer Perception of Service Performance. *Journal of Facilities Management*, 11, 3. p. 266-278., doi:10.1108/JFM-06-2012-0024. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JFM-06-2012-0024>
- Gerber, N. (2016). *LemoS 3.0 – Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern angepasst an neue Erkenntnisse*. Working Paper des Instituts für Facility Management. Wädenswil: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Facility Management.
- Gerber et al. (2016). *KenkaS – Kennzahlenkatalog für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern*. Wädenswil: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Facility Management.
- Meffert, H.; Bruhn, M.; Hadwich, K.; (2015). *Dienstleistungsmarketing – Grundlagen – Konzepte – Methoden*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Reichheld, F. (2008): *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Stauss, B.; Dornach, F. & Coenen, Ch. (2006). Zufriedenheitsmanagement - Konzept und Realisierung. In: H. H. Hinterhuber, K. Matzler (Hrsg.). *Kundenorientierte Unternehmensführung - Kundenorientierung — Kundenzufriedenheit — Kundenbindung*. Teil 3, S. 543-559. DOI: 10.1007/978-3-8349-9132-4_25
- Töpfer, A. (2008). *Handbuch Kundenmanagement - Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden* (3. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer.