

Kurze Frage: Alles super?

Klar: Nur überzeugte Mitarbeiter können Kunden begeistern. Doch woher weiß man, ob die Mitarbeiter begeistert sind? Die Antwort: Einfach mal fragen – möglichst oft und möglichst kurz!

Mittels des Kundenbegeisterungs-Index (KBI) lässt sich die Kundenbegeisterung messen und steuern. Ebenso wichtig aber ist das Wissen über die Begeisterung der Mitarbeiter – und die Möglichkeiten, sie bei anstehenden Veränderungsprozessen so mitzunehmen, dass sie diesen nicht blockieren sondern aktiv unterstützen. Eine Möglichkeit, hier Einblick zu gewinnen, ist die Mitarbeiterbefragung. Führt man diese in Kurzform monatlich durch, hat das entscheidende Vorteile: Das Management erhält analog zu den Finanzkennzahlen den mo-

natlichen Mitarbeiter-Commitment-Index (MCI). Innerhalb eines monatlichen Monitorings ist erkennbar, wie die Stimmung in der Belegschaft zu bestimmten Fragen ist, und das bei einem Zeiteinsatz pro Mitarbeiter von nur zehn Minuten pro Jahr.

Zwar gehören Mitarbeiterbefragungen mittlerweile zum Standard-Repertoire vieler Unternehmen, dies allerdings mit unterschiedlichem Erfolg, denn solche Befragungen liefern nicht immer das, was gebraucht wird. Und auch beim Mitarbeiter kommt wenig von den Ergebnissen an. Die Beteili-

gung der Mitarbeiter liegen häufig unter 50 Prozent.

Standard-Befragungen verfügen meist auch nur über eine geringe Handlungsrelevanz, das heißt, der Status quo wird ermittelt. Was aber zu tun ist, um den aktuellen Stand zu verändern? Ob Maßnahmen ein Erfolg sind, erfahren Unternehmenslenker häufig erst mit der nächsten Befragung nach ein bis zwei Jahren. Ob eine Veränderung in den Werten der Messung dann allerdings tatsächlich auf die getroffenen Maßnahmen zurückzuführen ist, bleibt fraglich.

Your success is our priority

Customer Care

Ein treuer Kunde ist für Ihr Unternehmen mehr wert als viele Interessenten. Und dies sollte er auch spüren.

Financial Services

Die Finanzwirtschaft braucht heute vor allem eines: Effiziente und vertrauensbildende Maßnahmen für die Kundenbetreuung.

Technical Support

Die Beantwortung komplizierter, technischer Fragen muss vor allem eines sein: Verständlich. Hierfür braucht man echte Profis. Wir haben sie.

Sales

Teleperformance wandelt Menschen in Interessenten und Interessenten in Kunden. Ihre Kunden!

Standard-Befragungen erreichen häufig eine Beteiligung von unter 50 Prozent der Mitarbeiter. Gründe, die dafür genannt werden, sind Zeitmangel, die empfundene unendliche Fülle von Fragen, die schriftliche Form der Befragung, die für manche Menschen eine Hürde darstellt und die Sorge um die Wahrung der Anonymität.

Zwölfmal ein Zwölftel für das Commitment

Die Erfolgsfaktoren bei der Messung des MCI sind anders gestaltet als bei Standard-Befragungen: die Befragung wird telefonisch am Arbeitsplatz des Mitarbeiters durchgeführt, sie dauert maximal zehn Minuten, was keine Einstiegshürde darstellt, und der Betriebsrat wird in die Planung und Gestaltung einbezogen, was für mehr Rückhalt sorgt. Begleitet dann noch eine gelungene Kommunikationsstrategie die Befragung, können Einführung und Umsetzung gelingen und die Beteiligung lässt sich deutlich anheben. Ein weiterer Vorteil: Gerade wenn

es um schwer messbare Themen wie das Engagement der Belegschaft, das Commitment zu bestimmten Veränderungsprozessen oder Neuerungen im Unternehmen geht, bietet der Ansatz von kurzen, dafür häufigeren Befragungen neue Chancen der Steuerung. Der Erfolg von Maßnahmen wird mit ihrem Beginn gemessen und kann so in einen eindeutigen Zusammenhang gebracht werden. Projekte können in ihrer Wirksamkeit entscheidend geschärft beziehungsweise die knappen Ressourcen auf die wirksamen Projekte konzentriert werden. Damit entsteht für die Führungsmannschaft die Chance, die gesamte Belegschaft besser einzuschätzen und treffsicher auf die aktuellen Herausforderungen des Markts auszurichten.

Die Begrenzung auf vier bis fünf Skalenfragen und die qualitative Evaluation von maximal vier offenen Fragen macht genau dies möglich. Voraussetzung dafür ist, dass die Kernfragen, die im Unternehmen von höchster Relevanz sind, zuvor ermittelt werden. Dies kann durch die Auswertung einer

bereits im Unternehmen implementierten Standard-Befragung geschehen, bei der die extremen Ausprägungen in den Fokus genommen werden. Eine Alternative ist die Evaluation einer geringen Anzahl qua-

ERMITTLUNG DES MCI

Anstatt alle ein bis zwei Jahre alle Mitarbeiter zu befragen, wird für die Ermittlung des MCI (Mitarbeiter Commitment Index) zwölfmal im Jahr je ein Zwölftel der Mitarbeiter zur Stimmung, dem Commitment und eigenen Vorschlägen befragt, wobei die ausgewählten Mitarbeiter natürlich immer wechseln. So entsteht eine enger Dialog zwischen Mitarbeitern und Management. Stimmungen können schnell erkannt, Veränderungen schnell umgesetzt werden. Dank kurzer Interviews werden 90 Prozent der Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse einbezogen. Aus dem Ergebnis lässt sich ein unternehmensweiter Index generieren, der als Benchmark zwischen Unternehmen und den Unternehmensteilen genutzt werden kann.



Teleperformance
we perform

Profundes Branchen-Know-how und ein breites Leistungsspektrum für Ihren Unternehmenserfolg

Mit Teleperformance setzen Sie auf eine Partnerschaft, die Ihnen nachweislich Wettbewerbsvorteile durch messbar steigende Kundenzufriedenheitswerte und reale Vertriebsfolge verschafft. Bei einzelnen Outsourcing-Lösungen oder auch der Übernahme Ihres kompletten Call Centers.

Die Teleperformance Group ist weltweit die Nr. 1 für Customer Care-, Technical Support- und Telemarketing-Lösungen. In Deutschland arbeiten seit 1992, mittlerweile an acht Standorten, über 2.500 Mitarbeiter für internationale Konzerne und erfolgreiche mittelständische Unternehmen aus den Bereichen IT, Telekommunikation, E-Commerce, Medien und Finanzdienstleistungen.

Vertrauen auch Sie auf unser ISO- und COPC-zertifiziertes Qualitätsmanagement.

Mit einer Kontaktaufnahme machen Sie den ersten Schritt, den zweiten machen wir vielleicht schon gemeinsam. Wir freuen uns auf Sie!

Teleperformance Deutschland
Wendenstraße 375 - 377
D - 20537 Hamburg

Telefon: + 49 (0) 40/80 90 7-0
Fax: + 49 (0) 40/80 90 7-17 02
E-Mail: sales@teleperformance.de

Über
75.000
Workstations

Über
45
Länder

Über
65
Sprachen und Dialekte

Über
1.000.000.000
Kontakte/Jahr

litativer Interviews, in denen die zentralen Fragen für das Unternehmen ermittelt werden.

Die Vorstellung, monatlich die Mitarbeiter anzurufen, verursacht bei manchem Vorstand wenig Begeisterung. Doch tatsächlich ist der Aufwand viel geringer, denn pro Monat wird gerade ein Zwölftel der Belegschaft befragt. Das bedeutet, dass faktisch jeder Mitarbeiter einmal im Jahr befragt wird. Die zeitliche Investition pro Mitarbeiter und Jahr beträgt also zehn Minuten. Es ist dabei absolut notwendig, die Stichprobe in jedem Monat so zu gestalten, dass alle und vor allem gerade sehr kritische oder sehr positive Unternehmensbereiche gleichmäßig über die Monate hinweg verteilt befragt werden. Vor dem Hintergrund einer Beteiligung von über 90 Prozent ergibt sich dann Monat für Monat bei den Kurz-Befragungen ein viel realistischeres Bild als bei einer Vollerhebung, an der nur die Hälfte der Mitarbeiter teilnimmt – und zwar jene Hälfte, die entweder zufällig gerade Zeit hat oder besonders emotional „geladen ist“ und die Möglichkeit nutzt, dies deutlich zu machen.

Zufrieden reicht nicht

Viele Mitarbeiterbefragungen erheben die Mitarbeiterzufriedenheit und analysieren akribisch, welche Faktoren sie beeinflussen. Bei den Kurz-Befragungen steht demgegenüber vor allem das Commitment im Fokus. Denn zufriedene Mitarbeiter sind nicht zwingend produktiv. Langfristig erfolgreiche Unternehmen haben einen hohen Anteil an Mitarbeitern, die nicht nur von ihrem Unternehmen überzeugt sind, sondern auch eine hohe Bindung zum Unternehmen eingehen.

Die Gesamtzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und dem Arbeitgeber spielt dabei eine große Rolle, zusätzlich sind es aber auch Dimensionen, wie die Weiterempfehlung des Arbeitgebers, der Wille zur Wiederbewerbung, das Engagement der Kollegen, die Zufriedenheit mit der Führung und die antizipierte Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, die die Identifikation mit dem Unternehmen ausmachen. Mitarbeiter, die in diesen Werten sehr hohe Ausprägungen haben, setzen sich mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit intensiv für ihren Arbeitgeber ein und machen diesen zum Erfolgsunternehmen.

Zur Ermittlung der mitarbeiterbezogenen Daten gab es bisher allerdings kein Instrument, das Werte für eine Steuerung der Mitarbeiterschaft liefern konnte. Mit dem MCI ist es möglich, nicht nur die Stimmung zu messen, sondern durch die regelmäßigen Feedbackschleifen das Commitment der Belegschaft zu steuern.

Die Fragen, die dabei zur Ermittlung des MCI gestellt werden, können variieren. Je nach Präferenz kann der Index auch aus einer Zusammenfassung verschiedener Indizes erstellt werden. Das Thema Identifikation lässt sich beispielsweise am besten mit der Frage nach der Bereitschaft zur Weiterempfehlung des Unternehmens messen. Ausnahmen sind Unternehmen, die stark diversifiziert sind und deren Unternehmensteile von der Belegschaft unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden. Wichtig ist bei der Gestaltung der monatlichen Befragung, welche Dimensionen im Fokus der Geschäftsführung stehen und was sie durch die Befragung tatsächlich herausfinden möchte. Diese können sich beispielsweise auf die Bereiche Führung, Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen, Information, Bürokratie oder auch Arbeitsatmosphäre beziehen. Die Bewertung dieser Fragen sollte auf einer einheitlichen Skala erfolgen, die möglichst wenig Spielraum für Interpretationen lässt.

Eigeninitiative fördern

Der große Vorteil einer telefonischen Befragung ist, dass gerade qualitative Fragen von den Mitarbeitern gut beantwortet und hinterfragt werden können. Dadurch erhält das Management praktikable Ansatzpunkte für schnelle Verbesserungen. Durch ein qualitativ hochwertiges Hinterfragen dieser Antworten lassen sich schnell wertvolle Hinweise für Verbesserungsmaßnahmen identifizieren. Ein Schwachpunkt bei klassischen Mitarbeiterbefragungen sind zudem die seltenen Feedbackschleifen. Erst nach ein bis zwei Jahren bekommt das Management eine Rückmeldung darüber, ob und wie die ergriffenen Maßnahmen bei den Mitarbeitern ankommen und was sie bewirken. Die monatlichen Kurzbefragungen bieten dagegen die Chance, über die Mes-

KOMPETENZ GEFORDERT

Bei der Entwicklung und Implementierung des MCI hat sich gezeigt, dass die kompetente telefonische Befragung der Mitarbeiter eine Schlüsselfunktion für das Gelingen der Erhebung ist. Für Call Center eine interessante Möglichkeit, neben einer stetigen monatlichen Auslastung auch zusätzliche interessante Auswertungstätigkeiten ins Unternehmen zu integrieren. Job-Enrichment als mögliche Entlastung für Mitarbeiter von zu eintöniger und hoher Schlagzahl ermöglicht auch eine langjährige Vollzeitbeschäftigung mit geringerer Burn-Out-Gefahr. Die operative Einführung und die Durchführung der Befragungen für den MCI sind also gerade für Call Center eine lohnende Chance, für eine gesunde monatliche Auslastung zu sorgen.

sung der Indices Verbesserungen festzustellen. Als weitere Möglichkeit kann beim Mitarbeiter konkret abgefragt werden, welche Veränderung er zu den Vormonaten wahrgenommen hat. Die Veränderungen im Antwortverhalten machen im Vergleich der Messungen ebenfalls deutlich, ob die begleitenden Kommunikationsmaßnahmen beim Mitarbeiter angekommen sind. Wenn nicht, kann hier zeitnah nachgesteuert werden.

Zur Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter bietet es sich übrigens an, danach zu fragen, was der Mitarbeiter selbst tun kann, um Veränderungen in den zu bewertenden Kategorien zu erreichen. Den einen oder anderen Mitarbeiter bringt man damit zwar an seine Grenzen, andere wiederum lockt man aus der bequemen Konsumentenhaltung und nimmt sie in die Pflicht. Bei entsprechender Inszenierung können von mehr als 50 Prozent der Mitarbeiter Ideen zur eigenverantwortlichen Gestaltung der Veränderungsmaßnahmen generiert werden.

Olaf Heger, Andre Stuer



Olaf Heger und Andre Stuer sind Inhaber von Hs Results und arbeiten als Consultants und Trainer.

E-Mail: olafheger@hs-results.com