

MITARBEITERBEFRAGUNGEN

Mitarbeiter zufrieden – Kunde auch

Die Zufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter stellt einen erheblichen Wettbewerbsfaktor dar. Aber nur wenige Unternehmen nutzen das Instrument der Mitarbeiterbefragung zur regelmäßigen Überprüfung der Zufriedenheit.

VON LARS KROEHN

Während 1999 noch immerhin 45,3 Prozent der Außendienstmitarbeiter angaben, mit ihrem Unternehmen »vollkommen zufrieden« oder »sehr zufrieden« zu sein, standen im Jahr 2000 nur noch 36,1 Prozent voll und ganz hinter ihrem Unternehmen. Zu diesem Ergebnis kam der jährlich erscheinende Report der Servicebarometer AG, München, zur Mitarbeiterzufriedenheit in deutschen Unternehmen.

Trotz des alarmierenden Rückgangs der Gesamtzufriedenheit ist es in den Unternehmen eher die Ausnahme als die Regel, dass Führungskräfte im Vertrieb die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter ernst nehmen und überprüfen.

In den meisten Fällen ist das Thema Mitarbeiterzufriedenheit schlicht nicht präsent. Vertriebsorganisationen werden auch heute noch vorwiegend anhand von Kennzahlen wie Umsatz und Deckungsbeitrag oder Neukundengewinnung und Kundenabwanderung geführt. Mit Hilfe dieser Zahlenwerte

*LARS KROEHN ist Vertriebsleiter des Beratungs- und Marktforschungsunternehmens Vocatus AG, München. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Kundenzufriedenheitsanalysen, Kundenbindungsprogramme und Mitarbeiterbefragungen. E-Mail: Lars.Kroehn@vocatus.de, Tel. (0 89) 15 92 59 0.

glaubt man, ein ausreichendes Controlling-Tool zu haben, das in der Lage ist, unzufriedene und unmotivierte Mitarbeiter erkennbar zu machen. Kaum eine Führungskraft aber misst den Grad der Identifikation mit dem Unternehmen oder die Zufriedenheit der Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen.

Unzufriedene Vertriebsmitarbeiter fallen nicht zwingend unmittelbar durch negative Ergebnisse auf. Da sich Arbeitsunzufriedenheit meist langsam und schleichend einstellt, sind auch die Fol-

UNZUFRIEDENE MITARBEITER ZEIGEN WENIG VERSTÄNDNIS FÜR DIE BELANGE DES KUNDEN.

gen nicht direkt spürbar. Darüber hinaus sind gute Vertriebsmitarbeiter in der Lage, den erreichten Status auch ohne große Anstrengungen zu halten. Die Folgen werden somit oftmals überhaupt nicht erkannt. Trotzdem entsteht dem Unternehmen ein erheblicher Schaden, da der unzufriedene Mitarbeiter sein volles Potenzial längst nicht ausschöpft.

Nachlassendes Engagement und sinkende Motivation sind nicht die einzigen Folgen mangelnder Arbeitszufriedenheit. Schwer wiegt auch die nachlassende Qualität im Kundenkontakt. Dies trifft nicht auf den Außendienst allein zu,

sondern auf alle Personen mit direktem Kundenkontakt. Unzufriedene und unmotivierte Mitarbeiter zeigen wenig Geduld und Verständnis für die Belange des Kunden. Sie sind gleichgültiger, weniger um die Bedürfnisse des Kunden bemüht, oft auch unfreundlicher.

Außendienstmitarbeiter treten zudem weniger selbstsicher auf, wirken befängelt, unsicher oder wenig überzeugend. Da der Mitarbeiter das Unternehmen repräsentiert, werden persönliche Defizite vom Kunden als Schwächen des Unternehmens wahrgenommen. Weitere Folgen mangelnder Zufriedenheit sind steigende krankheitsbedingte Ausfallquoten, geringerer persönlicher Einsatz und steigende Fehlerquoten.

Hohe Fluktuationsraten stellen das Unternehmen zudem vor weitere Probleme. Studien zeigen, dass bei aufkommender Unzufriedenheit zuerst die hochqualifizierten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Die Neurekrutierung von Mitarbeitern kann mit erheblichem Aufwand verbunden sein. Man spricht heute bereits vom »war for talents«, einem »Krieg um Talente«. Kunden werden zudem verunsichert, das Vertrauen in das Unternehmen sinkt. Unter Einbezug aller Kosten, etwa für Rekrutierung von neuen Mitarbeitern, Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Verunsicherung und eventuell Verlust von

HOCHQUALIFIZIERTE MITARBEITER VERLASSEN DAS UNTERNEHMEN ZUERST.

Kunden und/oder Verlust von Wissen kann der Verlust eines Mitarbeiters ein Unternehmen teuer zu stehen kommen, etwa bei einem Wechsel zu einem Mitbewerber.

Um rechtzeitig Maßnahmen bei aufkommender Unzufriedenheit einleiten zu können, ist es notwendig, die Gründe für diese Unzufriedenheit zu erkennen. Gerade Vertriebsmitarbeiter sehen sich vielfältigen Problemen ausgesetzt,

die in besonderem Maße die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigen können.

- Viele Vertriebsmitarbeiter kämpfen mit dem geringen Status ihrer Tätigkeit, ihnen fehlt die Anerkennung. Dieser Faktor allein kann auf Dauer zu nachhaltiger Unzufriedenheit führen.
- Die räumliche Distanz zum Unternehmen, zu Vorgesetzten und Kollegen wird oft als belastend empfunden. Außendienstmitarbeiter sehen sich mit der Situation konfrontiert, ein »Einzelkämpferdasein« zu fristen.
- Vertriebsmitarbeiter erhalten durch die räumliche Distanz zudem wenig direktes Feedback. Die unmittelbare Anerkennung guter Leistungen bleibt oft aus. Die informelle Kommunikation ist zudem stark eingeschränkt.
- Hinzu kommt die besondere psychische Belastung der Vertriebsmitarbeiter, die sich aus der Leistungsbeurteilung nach vorwiegend monetären Beurteilungskriterien ergibt und zu einem hohen Erfolgsdruck führt.



Mitarbeiterzufriedenheit als Erfolgsbaustein

Zufriedene Mitarbeiter sind engagierter im Unternehmen und im Kundenkontakt.

MITARBEITER RICHTIG BEFRAGEN

Um den Erfolg einer Befragung zu gewährleisten, müssen einige relevante Punkte beachtet werden:

- Das Ziel der Befragung sollte kommuniziert werden. Es sollte im Vorfeld eindeutig definiert werden, welche Befragungsinhalte wichtig für das Unternehmen sind. Hierauf sollte der Fragebogen abgestimmt sein.
- Geschäftsführung und Betriebsrat sollten immer über die geplante Aktion informiert werden.



Befragung Anonymität gewährleisten.

- Der Anonymität der Befragten ist bei einer Mitarbeiterbefragung höchste Priorität beizumessen. Nur wenn die Anonymität sichergestellt ist und den Mitarbeitern auch klar kommuniziert wird, werden diese den Fragebogen überhaupt beantworten. Eine weitere negative Folge von mangelndem Vertrauen in die Anonymität ist die »wohlwollende« Beantwortung. Die Ergebnisse aus einer solchen Befragung sind nur wenig aussagekräftig. Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten und diese auch dem Mitarbeiter glaubwürdig versichern

zu können, sollten Mitarbeiterbefragungen von externen Dienstleistern durchgeführt werden.

- Der Befragungsumfang sollte nach Möglichkeit eine Beantwortungszeit von etwa 15 bis 20 Minuten nicht übersteigen. Er sollte zum wesentlichen Teil aus geschlossenen Fragen bestehen. Dies erleichtert die Auswertbarkeit stark.
- Als sinnvoll und wenig aufwändig hat sich die Verteilung der Fragebögen mit den Gehaltsabrechnungen erwiesen. Weitere Möglichkeiten sind interne Postverteilung oder »Verteilstellen«. Die Verteilung und Einsammlung durch den Vorgesetzten sollte wegen der Gefahr der Beeinflussung vermieden werden.
- Auch die anonyme Rückgabe der beantworteten Fragebögen sollte gewährleistet sein. So können »Urnen« an hochfrequentierten Punkten aufgestellt werden.
- Können die Vertriebsmitarbeiter über einen Internetzugang verfügen, bietet sich eine Online-Befragung an. Die Auswertung der Daten ist um ein Vielfaches schneller und effizienter, die Fehlerquellen sind geringer.
- Schließlich sollten den Mitarbeitern die Ergebnisse aus der Befragung mitgeteilt werden. Gleichzeitig sollten wenn möglich konkrete Maßnahmen bekannt gegeben werden. Auf diese Weise erhalten die Mitarbeiter das Gefühl, dass sich wirklich etwas verändert.

- In kaum einem anderen Bereich liegen Erfolg und Misserfolg derart nahe beieinander. Sicher haben Vertriebsmitarbeiter durch Verkaufsabschlüsse besondere Erfolgserlebnisse, doch kaum ein Mitarbeiter eines anderen Tätigkeitsbereichs muss in der Lage sein, auch so viele Misserfolge zu verkraften wie der Vertriebsmitarbeiter.

Nur durch eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung ergibt sich ein detailliertes Bild von den Gegebenheiten im Unternehmen, können Missstände aufgezeigt und Veränderungen rechtzeitig erkannt

werden. Aus den Ergebnissen können gezielte Programme zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit abgeleitet und deren Auswirkungen überprüft werden.

MITARBEITERBEFRAGUNGEN SOLLTEN ZUM STANDARD IM VERTRIEB GEHÖREN.

Mitarbeiterbefragungen sollten unbedingt zum Standard-Führungsinstrument der Vertriebsleitung gehören. In diesem Falle sollten Befragungen etwa alle zwei Jahre durchgeführt werden, um ein um-

fassendes Bild der Motivation und der Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhalten und rechtzeitig Veränderungen erkennen zu können. Bei regelmäßigen Vollerhebungen sollten alle relevanten Zufriedenheitstreiber abgefragt werden. Direkte Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter hat zum Beispiel der Führungsstil der Vorgesetzten. Ebenso beeinflussen das Arbeitsumfeld, die interne Kommunikation, die Entlohnung und Sozialleistungen und das Betriebsklima die Arbeitszufriedenheit.

Es gibt aber auch andere Anlässe für eine Befragung. So führen etwa Umstrukturierungsmaßnahmen zu Verunsicherungen, die erkannt werden sollten,

AUF EINE BEFRAGUNG SOLLTEN IMMER KONKRETE MASSNAHMEN ERFOLGEN.

um durch gezielte Aktionen und Information mehr Akzeptanz zu bewirken. Auch bei Implementierungen neuer Vertriebssteuerungssysteme oder Vertriebsinformationssysteme können die Akzeptanz und die Schwierigkeiten ermittelt werden. In diesen Fällen ist es sinnvoll, ausschließlich nach den relevanten Bereichen und Inhalten zu fragen.

Immer sollten die Führungskräfte sowohl nach den Zufriedenheitstreibern, also den beeinflussenden Faktoren und den Auswirkungen fragen. Die Mitarbeiter sollten auch nach ihrer Einschätzung zum Betriebsklima, der Zusammenarbeit, der Kundenorientierung und der Partizipation gefragt werden.

Eine Befragung der Mitarbeiter weckt aber auch Erwartungen. Die Mitarbeiter möchten über die Ergebnisse informiert werden. Noch wichtiger ist, dass konkrete Maßnahmen auf die Befragung folgen. Die Mitarbeiter haben sonst das Gefühl, dass ohnehin nichts passiert.

Durch die regelmäßige Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit und daraus abgeleitete zielgerichtete Maßnahmen kann ein Unternehmen sich langfristig Wettbewerbsvorteile verschaffen. Dieses Bewusstsein sollte sich in den Köpfen der Vertriebsleiter durchsetzen. ←