



Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit

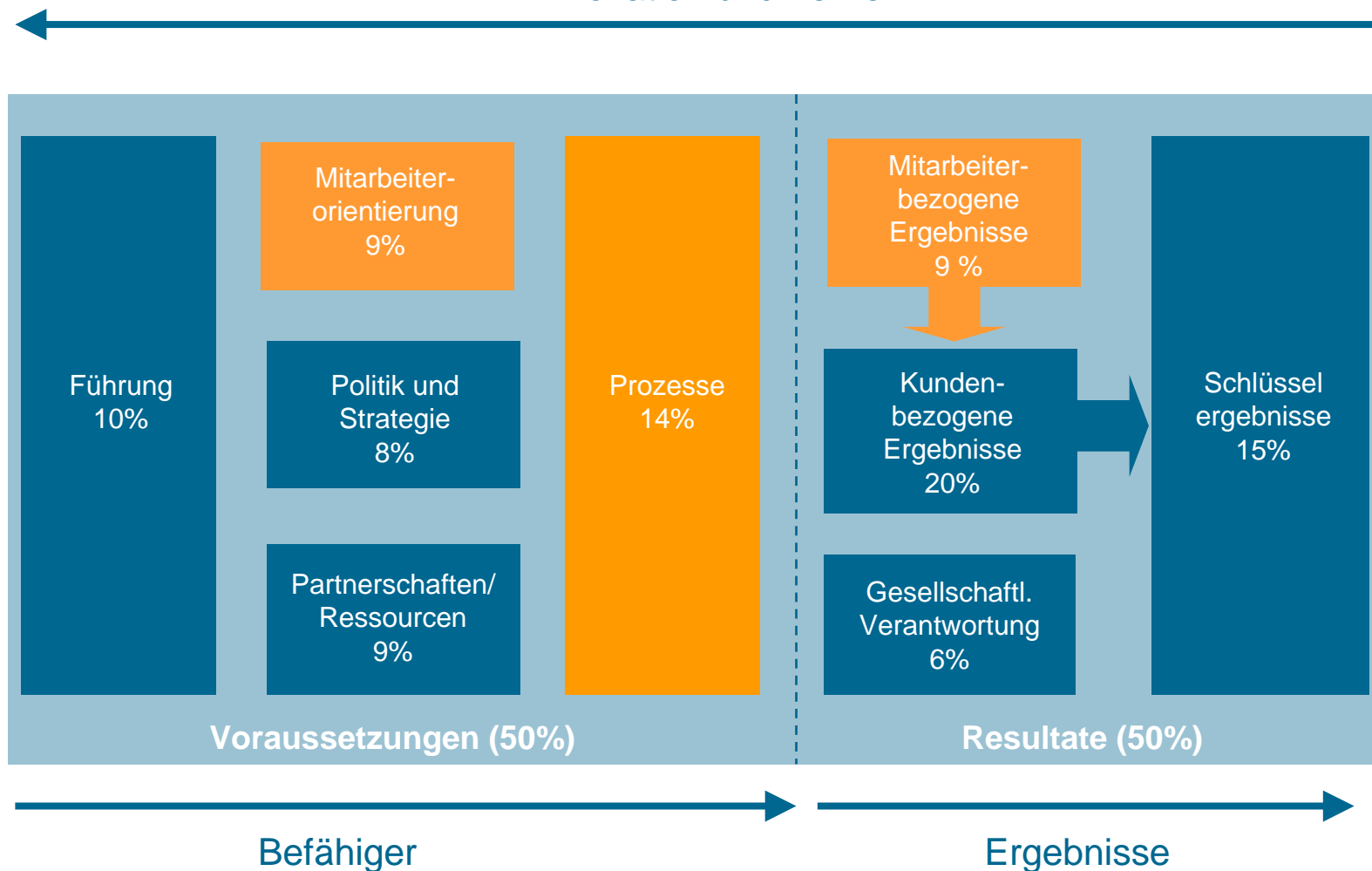
Hintergründe, Konzept
und Messung

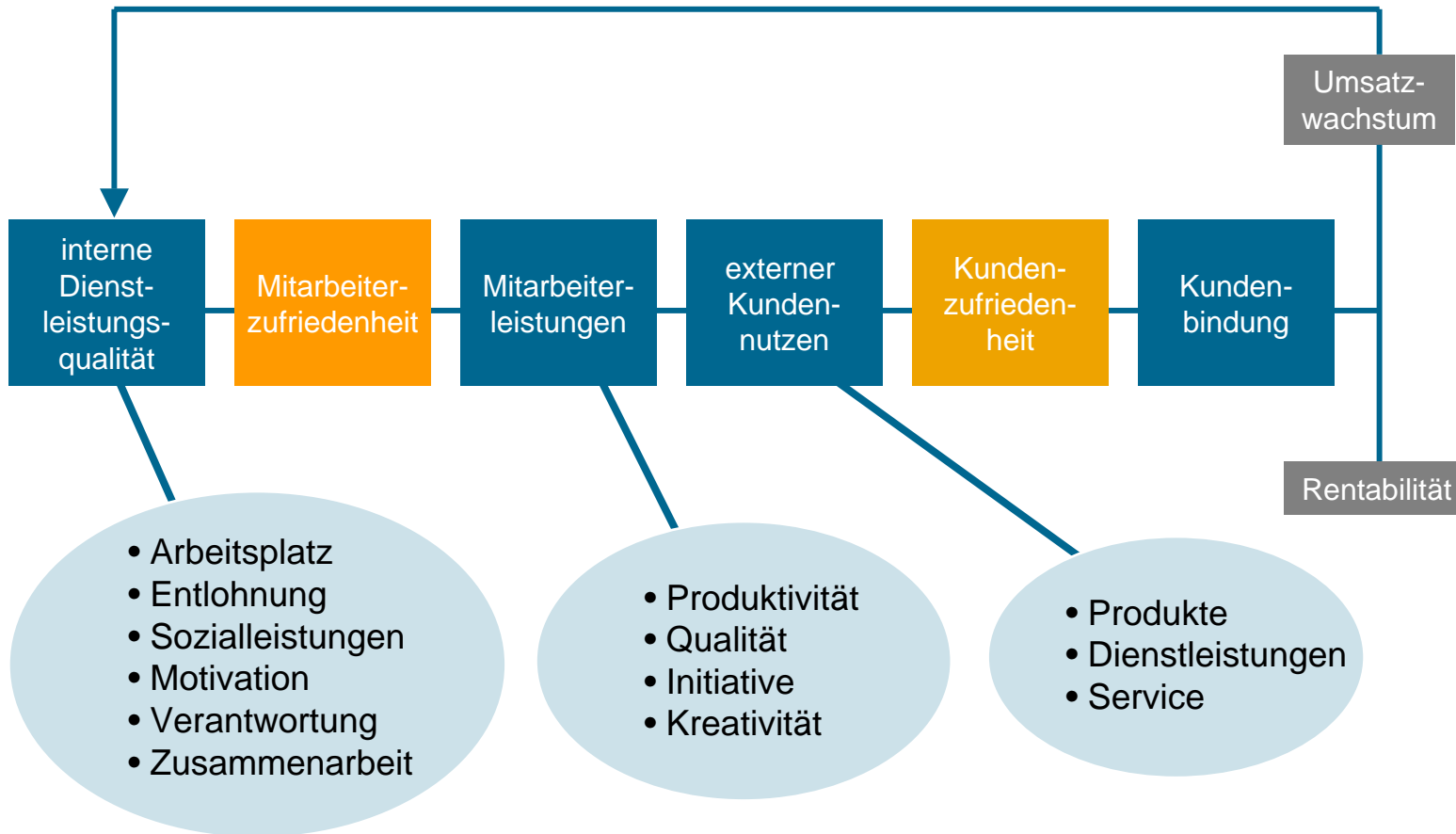
imug Beratungsgesellschaft mbH

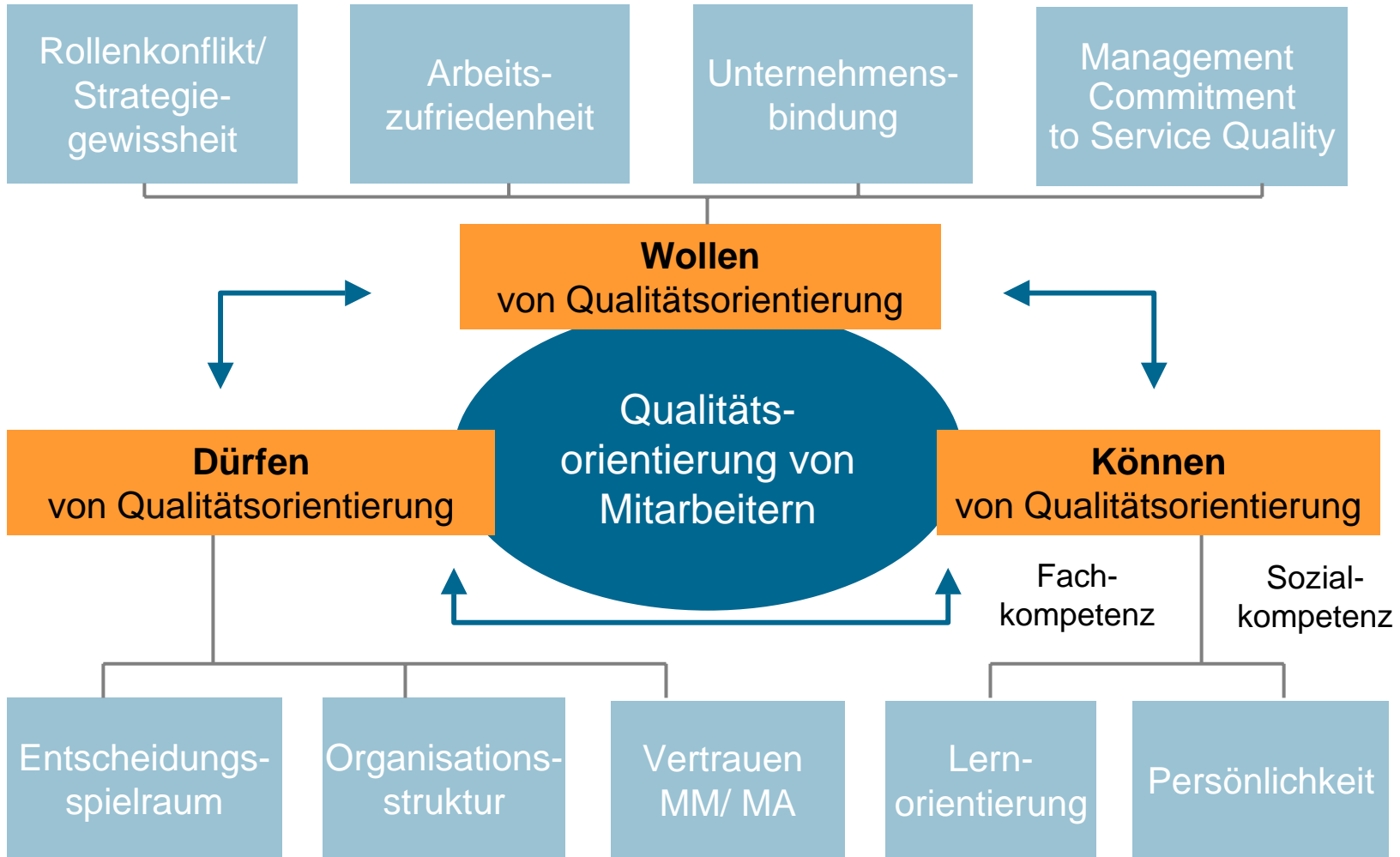
Brühlstr. 11
30169 Hannover
fon: 511.12196-0
fax: 511.12196-95
www.imug.de

EFQM für Excellence als Referenzrahmen

Innovation und Lernen







Wollen von Qualitätsorientierung

- Informationssystem: interne Kommunikation/ CI
- Führungskräfteverhalten: Führungskräftekonzept „Qualitätsorientierung als Aufgabe“, Führungsbarometer
- Strategiegewissheit: Strategie-Meetings, strategische Ziele in Mitarbeitergespräche integrieren,
- Führungskräftekonzept „Strategiegewissheit“
- Kennzahlen: Kennzahlen für Qualitätsorientierung schaffen und messen, TQM, Balanced Score Card
- Anreizsystem: qualitätsorientierte Vergütung, Zielvereinbarungen
- Standards: Service- und Verhaltensstandards

Können von Qualitätsorientierung

- Fortbildung/Training (Fach- und Sozialkompetenz)
- Persönlichkeitsentwicklung
- Job-Rotation, Job-Enlargement, Job-Enrichement
- Personalauswahl/-selektion
- Outplacement
- Standards: Service- und Verhaltensstandards
- Ressourcenmanagement: Coaching durch Vorgesetzte

Dürfen von Qualitätsorientierung

- Schnittstellenmanagement: Definition von Schnittstellen, Zuständigkeiten, Kompetenzen
- Mitarbeiter-Empowerment: Entscheidungsspielräume definieren/ vergrößern, Stärkung von Eigeninitiative
- Prozessorientierung: Anpassung/ Reorganisation/Beschreibung von Arbeitsprozessen
- Kennzahlen: Kennzahlen für Qualitätsorientierung schaffen und messen, TQM, Balanced Score Card
- Anreizsystem: qualitätsorientierte Vergütung, Zielvereinbarungen
- Standards: Service- und Verhaltensstandards
- Informationssystem: interne Kommunikation

■ Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Wie kann die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch Vertrauen und Commitment gesteigert werden?

■ Positive Ausstrahlungen auf die Kundenzufriedenheit

Wie können kundenorientiertes Verhalten und Mitarbeiterinitiative gesteigert werden?

■ Optimierung interner und externer Arbeits- und Serviceprozesse

Wo ist das erfolgversprechendste Optimierungspotential ?

■ Kostenreduktion durch optimierte Prozesse

Wie können Kosten durch verbesserte Prozesse eingespart werden?

■ Verbesserung der internen Kommunikation

Wie können interne Vorgaben oder Entscheidungen für Mitarbeiter nachvollziehbar kommuniziert werden?

■ Förderung des Mitarbeiterdialogs

Wie kann man Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, dass sie „ernst“ genommen werden?

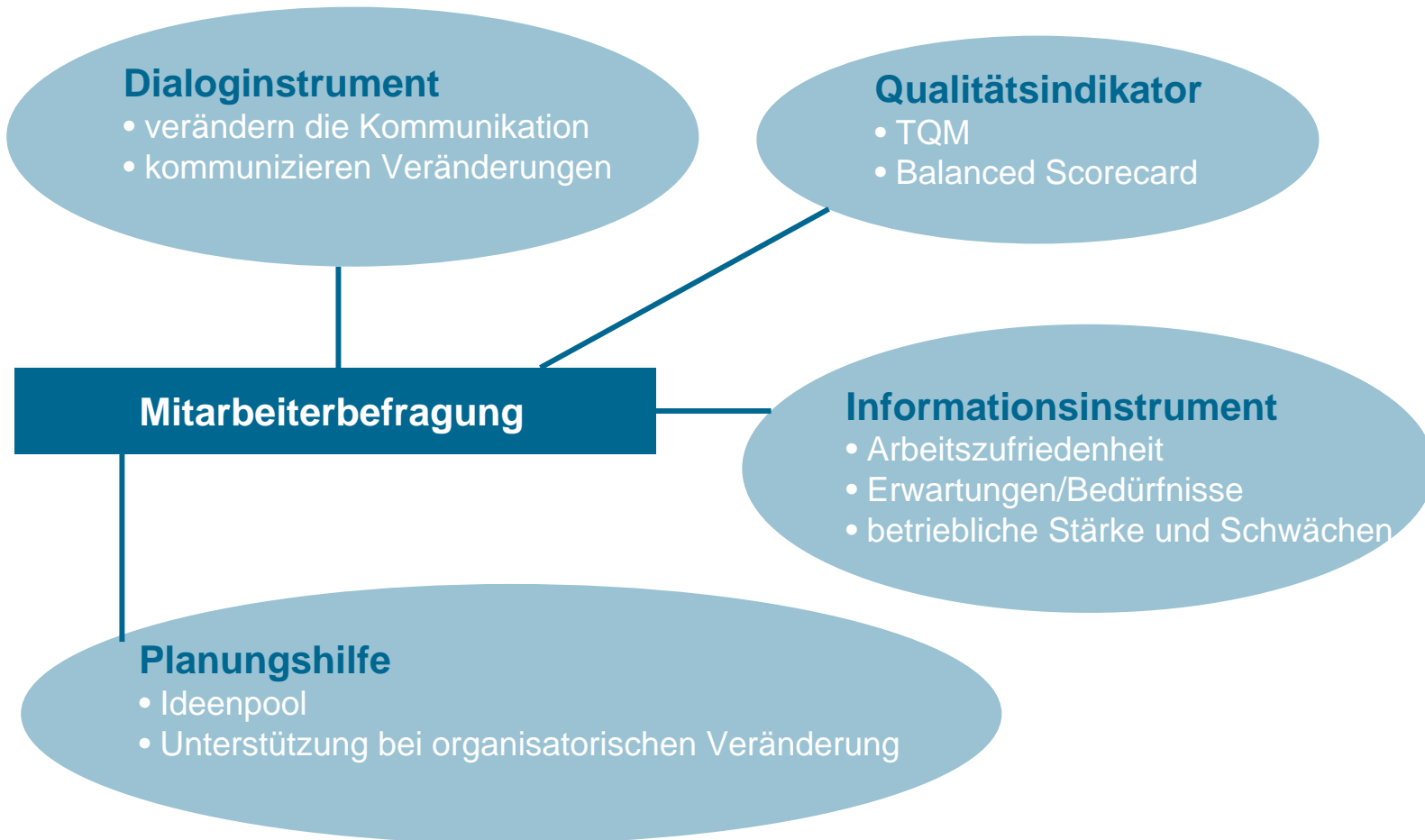
■ **Unternehmensleitung** bezweifelt Nutzen und will keine "schlafenden Hunde" wecken

■ **Mitarbeiter** bezweifeln, dass sich etwas ändern wird und befürchten das Fehlen von Anonymität und daher Sanktionen

■ **Betriebsrat** sieht Missbrauch der Ergebnisse durch Unternehmensleitung



- Wille zur Veränderung
- absolute Anonymität
- interner Dialog
- Betroffene zu Beteiligten machen
- nur auf freiwilliger Basis
- Zusammenarbeit mit Betriebsrat



■ Befragung als allgemeine „Befindlichkeitsstudie“

Keine Erhebung von generellen Zufriedenheitskriterien wie Entlohnung, Arbeitszeiten, Sozialleistungen etc., die ohnehin nicht zur Disposition stehen.

■ Vergrößerung der Distanz zwischen Abteilungen und Geschäftsleitung

Sensible Fragenformulierung im Bereich Vorleistungen/ interner Service, die keine einseitigen „Schuld- und Verantwortungszuweisungen“ ermöglicht.

■ Diffuse Zuständigkeiten für umzusetzende Maßnahmen

Regelung von Verantwortlichkeiten durch präzise Frageformulierung.

■ Akzeptanzprobleme im Management

Frühzeitige Einbeziehung aller Betroffenen schon bei der Themenauswahl und Fragenformulierung (Einzelinterviews/ Projektgruppe):

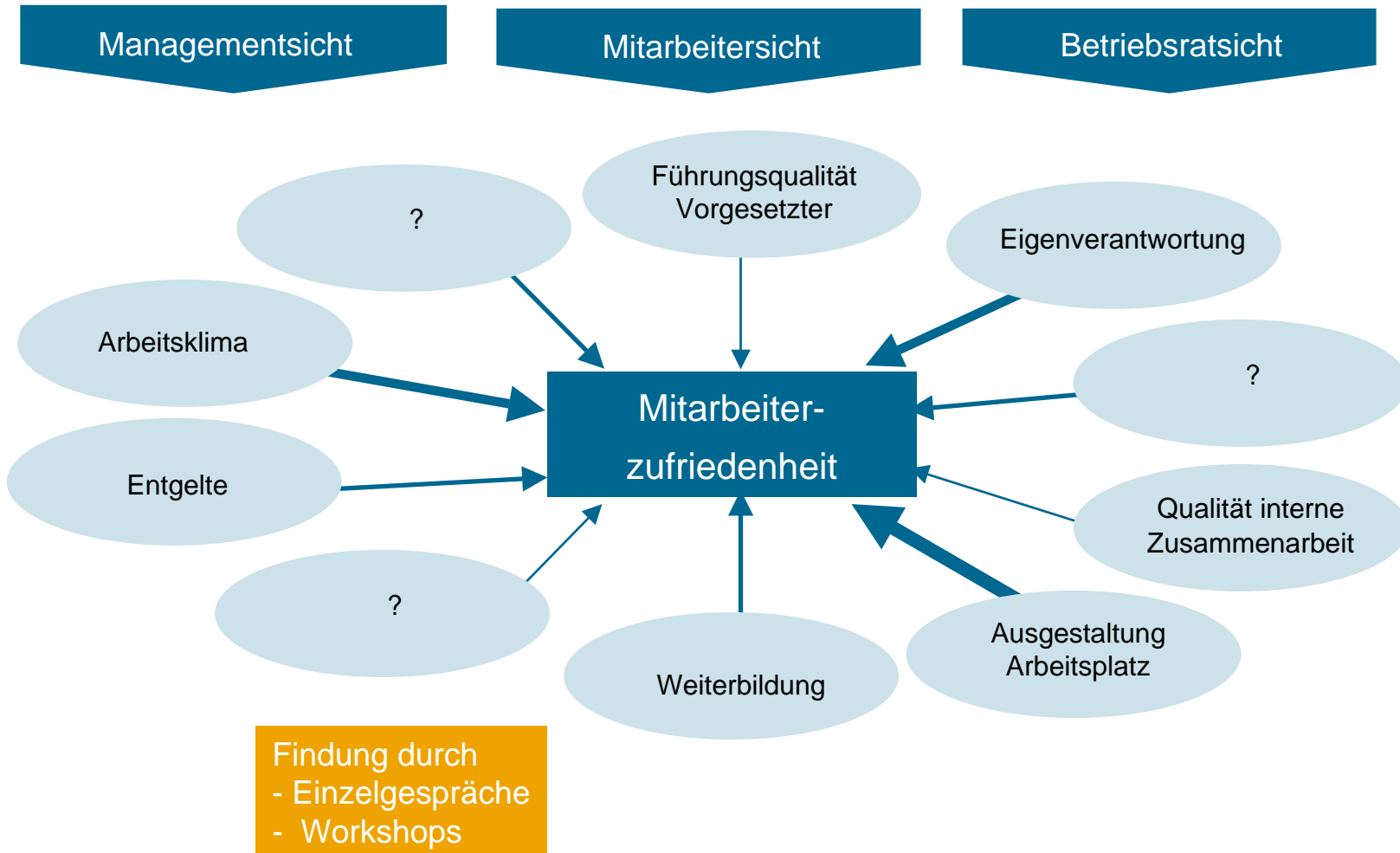
■ Schaffung von zusätzlicher Unzufriedenheit

Verzicht auf Fragestellungen, bei denen ein Unzufriedenheitspotential vermutet wird, zugleich aber keine Handhabe besteht bzw. aus organisatorischen oder strategischen Überlegungen heraus, Veränderungen nicht erwünscht sind.

■ Schaffung einer Anspruchsmentalität

Nur Auswahl von Fragestellungen, bei denen sich die Bewertung auf einen betrieblichen Referenzrahmen bezieht (bestehende Anforderungsprofile, formulierte Strategien, abgestimmte Arbeitsprozesse).

Was macht die Mitarbeiter zufrieden?



Mitarbeiterspezifische Aspekte

- Tätigkeit/ Arbeitsorganisation
- Arbeitsbedingungen
- Kommunikation/ Information
- Zusammenarbeit
- Eigeninitiative
- Entwicklungsmöglichkeit
- Führung
- (Entgelt und Sozialleistungen)

Prozessspezifische Aspekte

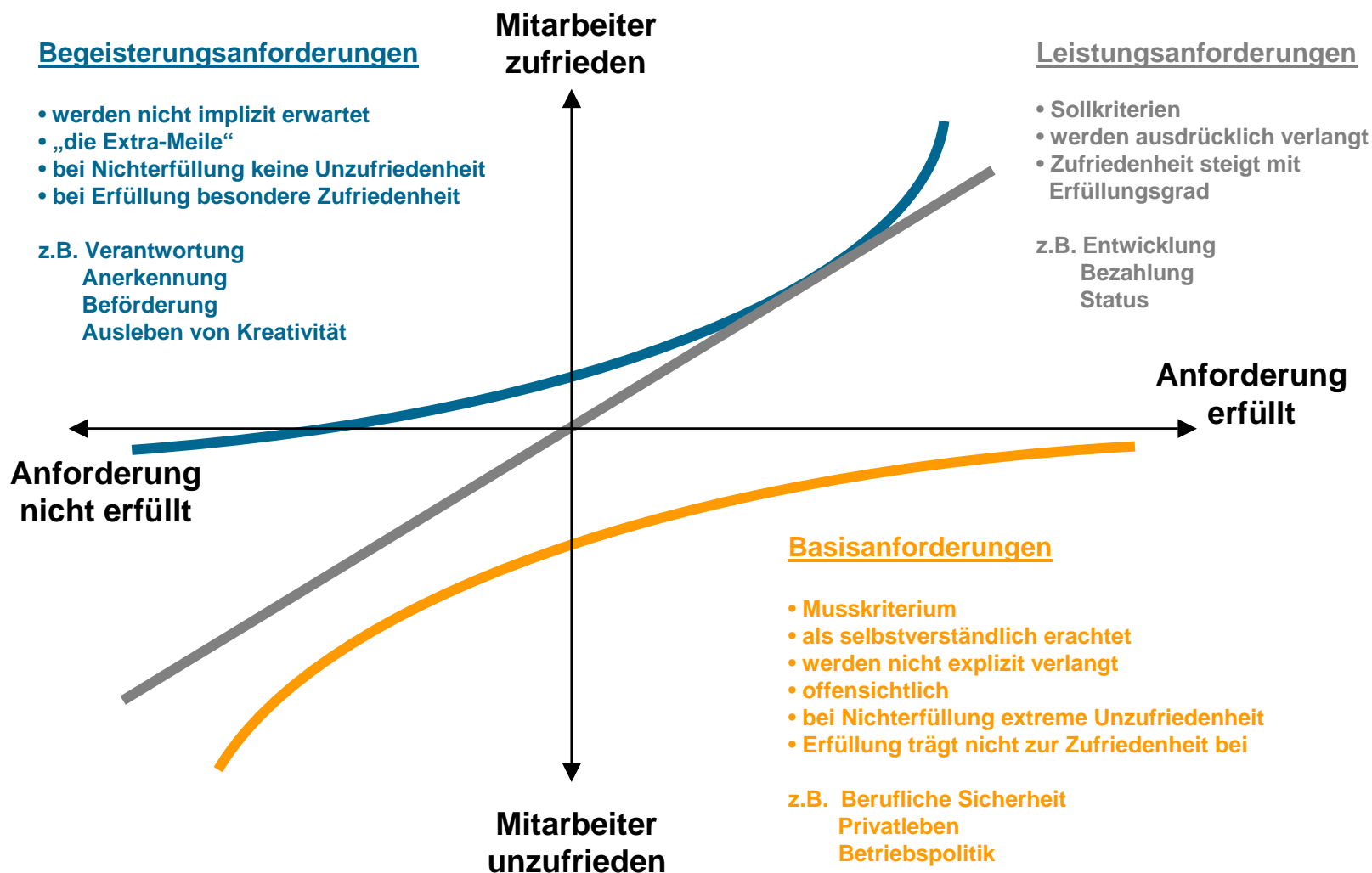
- Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und Bereichen
- interne Servicequalität
- interne Prozessoptimierung

Unternehmensspezifische Aspekte

- Unternehmensimage
- Unternehmensbindung
- Strategiegewissheit
- Erfolgsgewissheit
- Stärken-/Schwächenanalyse

Sonderthemen

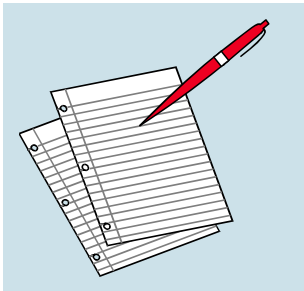
...



Vollerhebung oder Teilerhebung

partielle
Wahrnehmung

Mitarbeiter

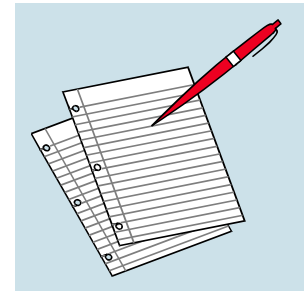


Fragebogen

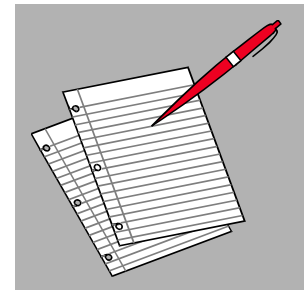
**identischer
Basisteil**

Führungskräfte

umfassende
Wahrnehmung



**spezifischer
Teil**



Beispiel: Schriftliche Befragung

- **Vollerhebung**
- **Detaillierter Fragebogen (50-70 geschlossene und offene Fragen)**
- **Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Fragebogenentwicklung (Arbeitsgruppe)**
- **Teilnahme auf freiwilliger Basis**
- **Zusicherung absoluter Anonymität (Externe Datenanalyse, imug)**
- **Zeitgleiche Erhebung in allen Abteilungen**
- **Prozessbegleitende Mitarbeiterkommunikation (vorher, während, hinterher)**
- **Rücklaufquote von mindestens 50%**

Umsetzbar auch als Inter- oder Intranet-basierte Befragung, in Abhängigkeit von Zugriffsmöglichkeiten und technischer Voraussetzungen sowie der Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Vorteile: Schnelle Datengewinnung und laufendes Monitoring, Mehrstufiges Reminderkonzept zur Erhöhung der Rücklaufquote.

- Interne Befragungsankündigung (MA-Zeitung, Rundbrief, etc.)
- Versand Fragebögen durch Unternehmen inkl. schriftlicher persönlicher Einladung zur Befragung durch Vorstand
- Anonyme Rücksendung der Fragebögen an imug durch beiliegenden Freiumschlag

Idealtypischer Verlauf



Festlegung von Befragungszielen und Befragungskonzeption

Bildung einer Arbeitsgruppe „Mitarbeiterbefragung“ (MM, MA, BR, imug)

Ermittlung von Zufriedenheitskriterien (Interviews, Workshops)

Auswahl Erhebungsinstrument

Fragebogenentwicklung

Fragebogendiskussion in Arbeitsgruppe

Überarbeitung Fragebogen

Pretest Fragebogen

Fragebogenüberarbeitung

Fragebogendesign entsprechend Instrument (Internet, schriftlich)

Differenzierung der Auswertungsergebnisse nach

■ **Mitarbeiterposition**

- Führungskräfte
- Angestellte
- Facharbeiter
- ...

■ **Demographischen Daten**

- Alter
- Geschlecht
- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- ...

■ **organisatorischen Einheiten**

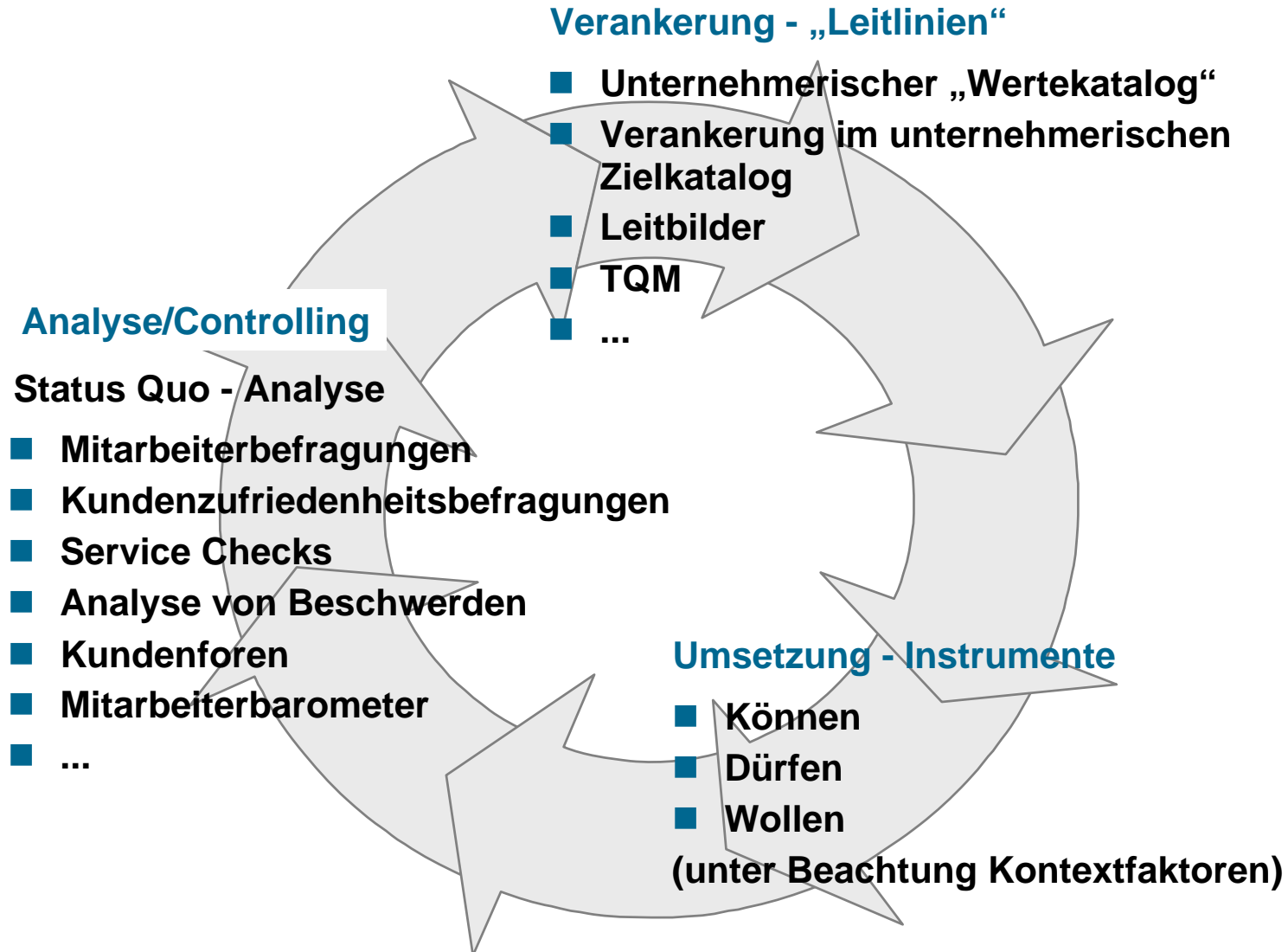
- Abteilungen
- Bereiche
- Job Families
- ...

■ **Kundenkontakt**

- MA im direkten Kundenkontakt
- MA ohne direkten Kundenkontakt

Einzelergebnisse müssen Verantwortungsbereichen zurechenbar sein!

(Achtung! Gewährleistung der Anonymität sichern. Keine Auswertung bei Organisationseinheiten mit weniger als 5 Mitarbeitern.)







Jan Devries
Partner
imug GmbH

Brühlstraße 11
30169 Hannover

fon +49.511.1219613
fax +49.511.1219695

devries@imug.de
www.imug.de

Die Marketingkompetenz der imug Beratungsgesellschaft fokussiert auf die Frage, auf welche Weise sich betriebswirtschaftliche Ziele wie Gewinn oder Marktanteil mit tatsächlichen Vorteilen für Kunden, Gesellschaft und Umwelt im Sinne eines Sustainability-Konzeptes optimal verbinden lassen. Mit ihrem Leistungsspektrum

- Marktforschung nach wissenschaftlichen Standards
- Marketing- und Kommunikationsberatung
- Umsetzung und Prozessbegleitung
- Erfolgskontrolle

unterstützt die imug Beratungsgesellschaft Unternehmen, die ihre Markt- und Kundenorientierung steigern wollen. Im Themenfeld „Kundenorientierung“ bietet die imug GmbH folgende Leistungen:

Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen

Um die Servicequalität aus Sicht der Kunden zu erfassen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Es existieren verschiedene Angebote für Einzelbefragungen, Multiclient-Branchenbefragungen mit Benchmarkvergleichen und Kundenzufriedenheitsmonitore. Darüber hinaus bietet das imug die Konzipierung, Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen an.

Service Checks, Telefon Coaching, Service Scouts

Zur Überprüfung der tatsächlichen Qualität des Kontaktmanagement in spezifischen Bereichen auf der Basis von Mystery Shopping, Mystery Calling oder Mystery Writing und zum Aufzeigen und Umsetzung von Verbesserungspotentialen.

Qualitätsmanagement

Definition von Qualitätsstandards, Entwicklung von Kennziffern und Steuerungsinstrumenten (Service Quality Scorecard), Analyse und Optimierung von Prozessen und Strukturen (Business Process Reengineering), Aufbau, Implementierung und Unterstützung eines Qualitätsmanagement in der Aufbau- und Ablauforganisation, Coaching.

Beschwerdemanagement

Implementierung eines Beschwerdemanagements zum qualifizierten und effizienten Umgang mit Kundenbeschwerden, Coaching , Beschwerdezufriedenheitsanalysen.

Trainings

Kommunikationstrainings (persönliche und telefonische Kommunikation), Schreibwerkstätten zur Verbesserung der Schriftkommunikation, Training professionelle Beschwerdebearbeitung, u.a.m.

Mehr Informationen unter <http://www.imug.de>