

Interne Kundenbefragungen – Typgerechte Kommunikation, Marketingmaßnahme und Verbesserungspotentiale auf einen Streich

1. Ausgangssituation und Problemstellungen

Durch gesetzliche, regulatorische oder wettbewerbsbedingte Veränderungen erhöhen sich die Anforderungen an die Unternehmen immer weiter. Gleichzeitig wachsen damit auch die Aufgaben und die Mitverantwortung der „Unterstützungs- bzw. Dienstleistungsbereiche“, wie z.B. Recht, Steuern, Rechnungswesen, Controlling, Personal, Facility Management, Interne Revision, Stäbe etc., für den Unternehmenserfolg. Die Anforderungen der internen Kunden dieser Bereiche an Portfolio, Qualität und Effizienz der internen Leistungen steigen. Kosteneinsparungen, Effizienzsteigerungen sowie die Analyse und kontinuierliche Verbesserung der eigenen Leistung im Rahmen des eigenen Qualitätsmanagements werden für diese Bereiche daher zunehmend relevanter.

So wie ein Vertriebsbereich mit externen Kunden sich sinnvoll nur unter Berücksichtigung von Befragungen und Rückmeldungen seiner Kunden, also seinem Markt, weiterentwickeln und verbessern kann, gilt dies gleichermaßen auch für die internen Unterstützungsbereiche. Viele Verantwortliche dieser Unterstützungsbereiche fragen sich daher, ob sie – in ausreichendem Umfang – wirklich wissen, wie ihre internen Kunden den Bereich und dessen Leistung sehen. Denn häufig beschränken sich durchgeführte Analysen auf die eigenen Abläufe und Prozesse. Neue Strategien und Veränderungsansätze werden auf Basis einer primären Eigensicht entwickelt.

Durch **zuständigkeitsbedingtes Silo-Denken** enden sie somit oft „an der Grenze“ des eigenen Bereichs. Da im Zweifel alle Bereiche so verfahren ergibt sich eine Art „analysefreier Graubereich“; hier liegende wichtige Potentiale für Effizienzsteigerungen werden damit verschenkt. Gleichermäßen vernachlässigt ein solches Vorgehen die eigentliche Dienstleistungssicht des Unterstützungsbereichs: Rückmeldungen zur eigenen Servicequalität aus Sicht der internen Kunden bleiben unbekannt. Damit zusammenhängend bleibt die Zufriedenheit wesentlicher (interner) Interessengruppen als ein Element der eigenen Leistungsmessung und –verbesserung unberücksichtigt.

2. Interne Kundenbefragungen als mögliche Lösung

Eine **Möglichkeit zur Lösung des Dilemmas** ist die (regelmäßige) Durchführung interner Kundenbefragungen, z.B.:

- Wie wird die Leistung des eigenen Bereichs bei den internen Kunden wahrgenommen? Was sind deren Messkriterien?
- Passt das angebotene Leistungsportfolio (überhaupt) zu den Kundenbedürfnissen? Welchen Bedarf haben die internen Kunden eigentlich tatsächlich? Wie werden sich die Kundenbedürfnisse prospektiv entwickeln?
- Wie bzw. zu welchem Grad werden die Kundenbedürfnisse erfüllt?
- Wo sehen die internen Kunden Ansatzpunkte zur Verbesserung?

Oft werden durch die Kunden-Rückmeldungen wesentliche **Abweichungen zwischen Eigensicht und Kundensicht** festgestellt. Sie liefern neue Erkenntnisse zu eigenen Stärken und Schwächen und bieten wichtige Ansatzpunkte für die Verbesserung der Servicequalität, zur Effizienzsteigerung und Verbesserung der internen Abläufe, gerade an den Schnittstellen.

Das Kümmern um die Bedürfnisse der internen Kunden ist zudem ein wichtiger Faktor für das Ansehen und die Stellung des Unterstützungsbereichs im Unternehmen selbst, also für das **interne Reputationsmanagement**, das eigene Marketing und die Organisationsakzeptanz. Interne Kundenbefragungen sind Ausdruck von Wertschätzung der Kundenmeinung sowie von Interesse am konstruktiven Dialog. Sie wirken insoweit klimaverbessernd und kommunikationsfördernd. Es bieten sich Ansatzpunkte zur Reduktion von Konflikten.

Kundenbefragungen können prinzipiell ausschließlich intern durchgeführt werden. Oft ist es allerdings sinnvoll und zu empfehlen, die Kundenbefragungen entweder vollständig oder aber zumindest unter Einbeziehung von Externen durchzuführen. Der Externe kann eine wichtige Hilfestellung bei der Erarbeitung eines objektivierten Eigenverständnisses des betrachteten Bereichs leisten, welches wiederum eine wesentliche Basis für den Abgleich zwischen Kunden- und Eigensicht ist. Außerdem kann er bei Bedarf die erforderliche Anonymität bzw. Anonymisierung der Antworten sicherstellen, so dass auf diese Weise die Akzeptanz und Bereitschaft für eine solche

Befragung steigt. Bei Analyse und Auswertung der Ergebnisse können zudem seine Erfahrungen sowie sein Blick von außen einfließen.

3. Mögliche Vorgehensweise

Für die praktische Durchführung bietet sich ein pragmatischer Ansatz an, der sich ausgehend von einer Zieldefinition in verschiedene Teilschritte einteilen lässt.

Schritt 1: Zieldefinition und Konzeption

Die Zieldefinition zu Beginn dient der Schaffung eines einheitlichen Verständnisses über das, was mit der Befragung erreicht werden soll. Hierzu kann beispielsweise eine Unterscheidung erfolgen, ob primär die oben angesprochenen operativen Aspekte der internen Zusammenarbeit oder auch bzw. ggf. ausschließlich eher strategisch orientierte Themenstellungen behandelt werden sollen. Ebenso wäre in diesem Schritt zu definieren, ob es sich um eine Einmalbefragung oder um die Grundlage für die Etablierung eines Regelprozesses handelt soll. Gegebenenfalls sind Haupt- und Nebenziele zu differenzieren.

Ebenso sind im Rahmen der Konzeptionierung je nach Zielsetzung u.a. folgende Aspekte zu klären bzw. zu berücksichtigen:

- Analyse der Stellen- und Aufgabenbeschreibungen sowie des organisatorischen Aufbaus des Bereichs bzw. der Abteilung
- Erarbeitung des Eigenverständnisses des Bereichs bzw. der Abteilung nach individuellen Kriterien (z.B. Rollenprofil, Aufgaben, Unabhängigkeit, Dienstleistungen, Servicequalität, Zusammenarbeit mit Externen, Kundenbindung (CRM), IT-Einsatz etc.)
- Erarbeitung der Erwartungssicht, d.h. was erwartet der betrachtete Bereich, wie ihn seine Kunden in den individuellen Kriterien sehen; wie denkt der betrachtete Bereich, dass seine internen Kunden über ihn denken
- Festlegung des Kreises der zu befragenden Personen und ggf. Segmentierung der internen Kunden. Aufgrund des arbeitsteiligen Prozesses wäre abzuwägen, nicht nur die Endkunden (also z.B. Leiter anderer Bereiche oder den Vorstand) in die Befragung einzubeziehen, da diese oft eben nur das Endprodukt nach diversen internen Abstimmungs- und Kommunikationsprozessen zu sehen bekommen, sondern auch vorgelagerte Empfänger und Kunden.
- Festlegung des Zeitfensters für die Befragung

- Festlegung des Adressatenkreises für die Auswertung der Befragungsergebnisse
- Festlegung der Kommunikationsstrategie, z.B. interne Ankündigung der Befragung durch wen, in welcher Form etc.
- Sichtung ggf. bereits vorhandener passiver Qualitätsindikatoren (Beschwerden etc.)
- Erarbeitung des Fragebogens unter Berücksichtigung von Aspekten wie Fragegebiete, Auswertungsmöglichkeiten, Übersichtlichkeit, Verständlichkeit, Sprachregelungen, Verhältnis von offenen und geschlossenen Fragen etc.
- Definition der Messkriterien bzw. des Scoring-Modells und der Skalierung für die qualitative Einschätzung der Antworten

Schritt 2: Durchführung der Befragung

Bei der Durchführung der Befragung wird unterschieden zwischen Interviews/Befragung der Mitarbeiter des Unterstützungsbereichs selbst sowie Interviews/Befragung der internen Kunden, z.B.

- Interviews mit den Bereichs- bzw. Abteilungsmitarbeitern hinsichtlich der Sichtweise über ihre (internen) Kunden. Dies kann angereichert werden z.B. über eine Selbsteinschätzung, welche dann als Grundlage für den Abgleich zwischen Eigen- und Fremd-/Kundensicht dient.
- Interviews und sonstige (interne) Kundenbefragungen zur Erhebung der kriterienorientierten Kundensichtweise sowie der Bedarfe anhand des erarbeiteten Fragenkatalogs

Schritt 3: Analyse und Auswertung

In diesem Schritt erfolgen die Analyse des Rücklaufs der Fragebögen bzw. der Interviews sowie die Auswertung der Fragen, z.B.

- Quantifizierung der Antworten auf Basis der Skalierung bzw. des Scoring-Modells; zudem erscheinen Clusterungen sinnvoll; Bildung von Durchschnittswerten, Rankings etc.
- Verplausibilisierung der Antworten im Hinblick auf Konsistenz
- Analyse der Gegenüberstellung zwischen Eigen- und Kundensicht sowie der Erwartungssicht und der eigentlichen Kundensicht neben der Analyse und Auswertung der Antworten an sich
- Erarbeitung von Ideen für Verbesserungsmaßnahmen und Identifikation von Handlungsfeldern
- Erarbeitung der Ergebnispräsentation, ggf. abgestuft nach Empfängerkreis

Schritt 4: Konkretisierung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen

Die Ideen für Verbesserungsmaßnahmen bzw. die identifizierten Handlungsfelder werden priorisiert und die erforderlichen Aktivitäten konkretisiert und abgestimmt, z.B.

- Erarbeitung der Konzeption für Verbesserungsmaßnahmen inkl. Maßnahmenkatalog
- Umsetzung der Maßnahmen, ggf. unter Definition von Service Levels und diesbezüglicher Vereinbarungen (SLA)
- Aufsetzen eines Nachschauprozesses (Monitoring), ggf. Durchführung von Feedbackrunden

Schritt 5: Information an die Kunden sowie laufende Verbesserung

Insbesondere im Falle der Einrichtung eines Standardprozesses der Kundenbefragung sollten das Feedback bzw. das Monitoring hinsichtlich der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen in geeigneter Form in den nächsten Fragebogen einfließen. Idealerweise werden – soweit erforderlich – die Kunden auch direkt in die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen eingebunden bzw. über die Ergebnisse der Befragung informiert. Auf diese Weise kann die Grundlage für einen am Ende autarken kontinuierlichen Kommunikations- und Verbesserungsprozess geschaffen werden.

4. Typgerechte Kommunikation als zusätzliche Maßnahme

Kommunikationsprobleme sowie „kalte“ oder „heiße“ Konflikte gehören vielfach zu weiteren Aspekten, die im Rahmen von internen Kundenbefragungen ans Tageslicht kommen. Ein Lösungsansatz kann in der Durchführung einer Mediation liegen.

Eine weitere mögliche Teil-Maßnahme zur Lösung bildet das Erlernen konstruktiver Kommunikationstechniken, z.B. im Rahmen von entsprechenden Trainings zu Kommunikation und Gesprächsführung.¹

Ebenso hilfreich kann das aktive Sich-Bewusstmachen typischer Kommunikationsmuster sein; denn das gleiche Verhalten, die gleiche Kommunikationsweise wirkt auf 2 verschiedene Menschen völlig unterschiedlich. Wenn der Mitarbeiter des Unterstützungs- bzw.

¹ Trainingsmaßnahmen im Bereich Kommunikation, Gesprächsführung, Führung, Wirkung, DiSG finden Sie z.B. unter <http://www.wpbach.de/seminare-und-schulungen/>

Dienstleistungsbereichs also weiß oder besser einschätzen kann, wie sein Ansprechpartner „tickt“, erlaubt ihm dies eine typengerechtere und damit tendenziell konstruktivere Kommunikation.

Das „Ticken“ des Ansprechpartners ist zu einem großen Teil in dessen Persönlichkeit angelegt und situations- bzw. kontextabhängig. Entsprechende Modelle können somit hier Hilfestellung leisten.

Aus den Forschungsarbeiten von William Moulton Marston (amerikanischer Psychologe) ergab sich, dass Kommunikationsverhalten davon abhängt, wie der Einzelne sein Umfeld sieht und seine Beziehung zum Umfeld definiert: sieht er sich als stärker oder schwächer als ein Umfeld und sieht er das Umfeld eher als freundlich oder als feindlich an. Aus diesen Verhaltensgrundmustern wurde von Prof. Dr. John G. Geier (University Minnesota) das heutige DiSG®-Gedankengut abgeleitet. Die in Deutschland verwendeten Begrifflichkeiten der Grunddimensionen des Verhaltens sind dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft.

Jeder Mensch trägt prinzipiell alle Dimensionen in sich, sie sind allerdings unterschiedlich stark ausgeprägt. Sehr stark vereinfachend kann man die Dimensionen wie folgt charakterisieren:

- Als „dominant“ (D) charakterisierte Menschen sind entschlossen, direkt und bestimmt. Sie sind aktiv und erwarten schnelle und kurzfristige Ergebnisse.
- I-Menschen (I) sind sozial initiativ, optimistisch, aufgeschlossen gegenüber anderen. Sie arbeiten gerne in Teams und tauschen Ideen aus.
- Als „stetig“ (S) charakterisierte Menschen sind hilfsbereit, kooperativ und harmonieorientiert. Sie arbeiten gerne vorhersehbar und weniger im Vordergrund.
- Als „gewissenhaft“ (G) charakterisierte Menschen sind sehr qualitätsorientiert, strukturiert und vorausplanend. Sie handeln mit bedacht und sind auf Genauigkeit aus.

Die Ausprägung der Dimension hat Auswirkungen auf das (Kommunikations)verhalten.

Das DiSG®-Gedankengut bietet somit einerseits ein Hilfsmittel, um die eigene Verhaltens- und Kommunikationsneigung besser zu verstehen. Und andererseits bietet es Erklärungsansätze, warum Menschen sich in ganz bestimmter Art und Weise verhalten. Es geht also nicht um eine Bewertung eines Verhaltens als „richtig“ oder „falsch“. Vielmehr bilden

das Wissen um das „Anderssein“, die unterschiedlichen Bedürfnisse sowie die gewonnene Menschenkenntnis den Ausgangspunkt für das Verständnis des anderen.

Das bessere Verständnis hilft, um persönlichkeitsorientiert sowie gezielter mit anderen zu kommunizieren.

5. Fazit

Interne Kundenbefragungen sind somit ein einfaches, pragmatisch einsetzbares Mittel für die Erweiterung des eigenen Qualitätsmanagements. Ergänzend können Trainings im Bereich Kommunikation und Konfliktmanagement sowie die Beschäftigung mit den typischen Kommunikations- bzw. Verhaltensmustern sinnvolle Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den beteiligten Personen darstellen.

Die Ergebnisse der Befragungen bieten einen nützlichen Erkenntnisgewinn als Teil- Komponente für die operative und strategische Ausrichtung des Unterstützungsbereichs. Sie bilden die Grundlage für die Konzeption und Umsetzung qualitäts- und effizienzverbessernder Maßnahmen.

Insoweit verbinden sie Eigenmarketing und Analyse von Verbesserungspotentialen „auf einen Streich“.



Carsten Bach

Diplom-Kaufmann
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Tel.: 0221/47 43 172
bach@wpbach.de

zudem:
Wirtschaftsmediator
Zertifizierter DiSG®-Trainer