

Ergebnisrückmeldung von Qualitätsmessungen auf Mitarbeiterebene

Um die Qualität im Kundenkontakt zu steigern, muss man an der Ebene ansetzen, wo die Qualität tatsächlich entsteht: beim Mitarbeiter vor Ort im Dialog mit dem Kunden. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter bestrebt sind, im eigenen Interesse und im Interesse des Unternehmens qualitativ optimale Leistungen zu erbringen.

Entscheidend für die Selbstmotivation ist die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und Produkten des Unternehmens. Dadurch werden die Mitarbeiter zu Unternehmern im Unternehmen. Wie können die Mitarbeiter dazu gebracht werden, aus sich selbst heraus die Ziele des Unternehmens zu übernehmen, weiter zu entwickeln und zu verbessern? Da ein als Fremdmotivation wahrgenommener Motivationsanreiz meistens nur kurzfristig motivationssteigernd wirkt, müssen die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass sie die Eigenmotivation begünstigen.

Eine solche Rahmenbedingung ist die Information, unter anderem die Information über die eigenen Leistungen. Solche Informationen werden durch Qualitätsmessungen im Kundenkontakt regelmäßig generiert. Aber nur selten finden die Rückmeldungen über die Qualität direkt den Weg zum Mitarbeiter, der die Leistung erbracht hat.

Ein Grund hierfür ist der Kontrollaspekt: Mitarbeiter und Betriebsräte treibt die Sorge um, dass auf der Basis von Messergebnissen personelle Einzelmaßnahmen erfolgen könnten. Ein weiterer Grund liegt in der Mitbestimmung: Qualitätsmessungen sind mitbestimmungspflichtig, wenn Ergebnisse auf Ebene von Einzelpersonen ausgewertet und zugeordnet werden können (im Umkehrschluss: sie sind nicht mitbestimmungspflichtig, wenn der Auftraggeber die Ergebnisse nicht mit einzelnen Arbeitnehmern oder Gruppen von Arbeitnehmern in Verbindung bringen kann: BAG, Beschluss vom 18.4.2000 - 1 ABR 22/99).

Aus diesen Faktoren lässt sich ableiten, dass Ergebnisrückmeldungen an Mitarbeiter wünschenswert und möglich sind, wenn bestimmte Spielregeln beachtet werden. Der Kontrollaspekt sollte keine Rolle spielen, vielmehr die Hilfe zur Selbsthilfe im Vordergrund stehen. Und soweit Personalvertretungen existieren, so ist entweder deren Zustimmung einzuholen oder es muss sichergestellt werden, dass nur der Mitarbeiter selber seine Ergebnisse erhält ohne Kenntnis des Arbeitgebers oder des Vorgesetzten. Natürlich kann man mit dem Argument einer direkten Information ohne Kenntnis des Arbeitgebers auch Personalräte leichter von einer Zustimmung überzeugen.

Eine weitere Voraussetzung für personalisierte Rückmeldungen sind eine geeignete Messmethode und ausreichende Fallzahlen. Befragungen geben nur selten die Möglichkeit, Ergebnisse auf Mitarbeiterebene zuzuordnen. Wenn die Kunden-Mitarbeiterbeziehung so eng ist, dass ein Kunde tatsächlich über einen Mitarbeiter gezielt Auskunft geben kann, ist meistens der Eingriff in das persönliche Vertrauensverhältnis, der durch eine solche Befragung erfolgen würde, schon zu groß. Besser geeignet sind Beratungstests (Mystery Shopping), da hier Mitarbeiter gezielt angesprochen und Ergebnisse dem Berater zugeordnet werden können. Die Rückmeldung erfolgt dabei entweder in Form eines Erlebnisberichts ohne repräsentativen Anspruch, wenn es nur ein Testergebnis gibt, oder als repräsentativer Qualitätsbericht, wobei dann mindestens vier Fälle je Berater zugeordnet werden sollten.

Natürlich muss es sowohl budgetär (ausreichende Fallzahlen finanzierbar) als auch methodisch (Beraternamen werden im Gespräch transparent und Berater können gezielt



angesprochen werden) möglich sein, die Ergebnisdaten einzelnen Personen zuzuordnen. Aus Gründen der Gerechtigkeit sollten alle Personen, die in einer bestimmten Funktion im Kundenkontakt stehen, gleichermaßen berücksichtigt werden und eine Rückmeldung erhalten.

Qualiance führt Qualitätsmessungen mit personalisierter Zuordnung von Ergebnissen sowohl in Testkaufprojekten als auch in Mystery Call-Aktionen durch. Häufig wird dabei die Messung über eine Periode kontinuierlich angelegt, das Herausziehen von Ergebnisdaten auf Mitarbeiterebene erfolgt periodisch. Auf diese Weise stehen dem Unternehmen monatlich oder quartalsweise aktualisierte Ergebnisdaten zur Verfügung. Mitarbeiter erhalten in regelmäßigen Abständen, z.B. vor Personalgesprächen, ihre individuellen Rückmeldungen.

Um die Problematik des Schutzes der Personendaten zu lösen, hat Qualiance gute Erfahrungen mit dem Konzept des verschlossenen Umschlags gemacht: Ergebnisse werden auf Ebene von Einzelpersonen ausgewertet. Jeder getestete Mitarbeiter erhält einen Bericht. Dieser wird ihm entweder in einem verschlossenen Umschlag oder in einer vertraulichen E-Mail übermittelt. Der Arbeitgeber erhält nur aggregierte Daten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Ergebnisrückmeldung auf Personenebene ist es, dass Mitarbeiter mit der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen nicht alleine gelassen werden. Soweit die Daten im verschlossenen Umschlag übermittelt werden, können Mitarbeiter selber entscheiden, ob sie die Daten offen legen und zum Beispiel in ein Mitarbeitergespräch mitnehmen. In der Regel wird dies aber von nahezu allen Mitarbeitern gerne getan, wenn sie erleben, dass mit den Ergebnissen keine Kritik sondern eine gezielte Unterstützung bei der Verbesserung hervorgerufen wird.

Die Erfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten mit personalisierter Rückmeldung sind durchweg positiv. Bei Einhaltung der skizzierten Spielregeln finden die Ergebnisse eine hohe Akzeptanz. Die Umsetzung von Maßnahmen gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern hat wiederholt zu messbaren Verbesserungen der Qualität im Kundenkontakt geführt.

Wenn auch Sie ein Konzept zur Qualitätsmessung mit personenbezogenen Rückmeldungen umsetzen wollen, so sprechen Sie uns bitte an.