



## Probate Mittel

Die Zufriedenheit der Auftraggeber hat auch mit der Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter zu tun

Weil zufriedene Kunden wiederkommen und ausgeglichene Mitarbeiter im Hause bleiben, können die Planungsbüros den schrumpfenden Märkten mit zwei probaten Mitteln entgegenwirken: mit einer dezidierten, eigenständig recherchierten Kenntnis der Wünsche und Bedürfnisse der bestehenden und einer potenziellen Auftraggeberschaft einerseits und mit der wohlwollenden Beachtung und Beherzigung der Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kollegen im eigenen Büro andererseits. Wie eine solche Doppelstrategie erdacht und realisiert werden kann, beschreibt deshalb der Autor des folgenden Beitrags.

Karl Heinz Seidel

Die in der Öffentlichkeit oft zitierte Servicewüste Deutschland ist der gedankliche Ausgangspunkt für die folgenden Überlegungen zur Kundenzufriedenheit. Es gibt jedoch viele verschiedene Facetten guter und perfekter Dienstleistungen, die der immerzu kritische Bürger oft gar nicht zur Kenntnis nimmt.

Vermeintlich reduziert sich in den Augen von Planern die Zufriedenheit der Auftraggeber auf die Auswahl des billigsten Angebotes. Für eine bestimmte Zahl von Projekten mag diese Einschätzung durchaus zutreffend sein. Wenn sich also Auftraggeber, insbesondere Vertreter der öffentlichen Hand, unter Einhaltung einschlägiger Vorschriften für die Vergabe von Leistungen mit der Beauftragung von Leistungen von Planungsbüros befassen müssen, sind ihre Möglichkeiten begrenzt, allein aus der Motivation der Zufriedenheit mit den bisherigen Leistungen der in Frage kommenden Planungsbüros ihre Entscheidungen zu treffen.

Aber eine bedeutende Zahl von Auftraggebern schätzt gerade jene Unternehmen, die ihnen kompetent und zuverlässig die gewünsch-

ten Dienstleistungen erbringen und sie bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen.

Dabei ist es wichtig zu wissen, dass sich ein Auftraggeber selten an der Schönheit und Brillanz einer Planung sowie an der Vielzahl der bedruckten Seiten und Bilder erfreuen kann, die ihm vorgelegt werden, sondern nur am Bau oder am Umbau von Bauwerken und Anlagen interessiert ist.

Eine Planung als solche, als eigenständige geistige Leistung, hat im Bewusstsein der Mitarbeiter des Planungsbüros einen hohen Stellenwert, jedoch ist diese Einschätzung bei den Auftraggebern eher selten anzutreffen.

An diesem Punkt beginnt die eigentliche Frage nach der Kundenzufriedenheit – nämlich bei der Betrachtung des Auftraggeberwunsches, der oft komplexer ist und damit deutlich über den konkret beauftragten Leistungsumfang hinaus geht.

### Der Auftragnehmer muss sich seiner Rolle als Dienstleister bewusst sein

Dabei ist es wichtig, dass sich der Auftragnehmer seiner Rolle als Dienstleister be-

wusst ist und sie im Kundeninteresse und nicht nur im eigenen Selbstverständnis ausgestaltet.

Es ist heute durchaus üblich, seine eigene fachliche Reputation in Form von Referenzen darzustellen. Bei den Darstellungen von Referenzen findet sich oft eine Vielfalt von technischen Lösungen, jedoch sehr selten eine Darstellung der Zufriedenheit der Auftraggeber.

Dieser Aspekt wird vielfach unterschätzt, ist jedoch enorm wichtig für die Entscheidung von Auftraggebern, die eben nicht ausschließlich billig bauen oder kaufen wollen.

Am Beginn einer detaillierten Betrachtung der einzelnen Aspekte von Kundenzufriedenheit steht die Frage, wer eigentlich das Unternehmen oder das Büro gegenüber dem Auftraggebern repräsentiert und ob er menschlich in der Lage ist, die sehr verschiedenen Sensibilitäten der Auftraggeber wahrzunehmen.

Um diese Fähigkeit entfalten zu können, ist es für die unterschiedlichen Vertreter des Planungsunternehmens, nämlich für Inhaber, Geschäftsführer und Mitarbeiter, sehr wichtig, selbst mit ihrer Tätigkeit und Leistung zufrieden zu sein. Denn ein unzufriedener, unausgeglichener Mitarbeiter kann kaum ermes- sen, ob sein Gegenüber mit seiner Leistung und der seines Büros zufrieden ist.

Daraus folgt: Kundenzufriedenheit beginnt mit zufriedenen Mitarbeitern im eigenen Unternehmen. Umfangreiche wissenschaftliche Untersuchungen befassen sich mit den Zusammenhängen von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, auf deren Details an dieser Stelle verzichtet werden soll, mit einer Ausnahme:

Das renommierte Gallup-Institut hat über die Motivation von Mitarbeitern in deutschen Unternehmen herausgefunden, dass im Jahr 2009 dreizehn Prozent der Beschäf-

**Karl-Heinz Seidel**

Dipl.-Ing. (TU), Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH); Geschäftsführender Gesellschafter der Seidel Business Consult GmbH & Co (Meckenheim)  
[info@seidel-consult.com](mailto:info@seidel-consult.com)  
[www.seidel-consult.com](http://www.seidel-consult.com)

tigten hoch motiviert und engagiert waren, 67 Prozent arbeiteten im Sinne von Dienst nach Vorschrift und zwanzig Prozent der Mitarbeiter hatten innerlich bereits gekündigt. Die Ursachen dieser Situation sind in überwiegendem Maße Managementfehler in den Unternehmen.

Damit wird deutlich, dass der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter ein bedeutender Stellenwert beizumessen ist.

Aus vielen aktuellen Gesprächen des Autors mit Mitarbeitern in Planungsbüros resultiert die Erkenntnis, dass Zufriedenheit am Arbeitsplatz nicht nur von der Höhe des Gehaltes abhängig ist, sondern noch zahlreiche andere Faktoren, wie Arbeitsatmosphäre, Team, Führungskultur, unterschiedliche fachliche Aufgabenstellungen, Möglichkeiten zur Weiterbildung und soziale Leistungen in unterschiedlichem Maße bedeutsam sind.

Die besondere Rolle des einzelnen Mitarbeiters im Kontakt zum Auftraggeber wird auch noch durch eine andere Tatsache deutlich. Psychologische Untersuchungen haben gezeigt, dass die Wirkung eines Menschen auf andere, auch auf Auftraggeber, zu 85 Prozent von der Persönlichkeit und nur zu 15 Prozent vom Fachwissen geprägt wird.

Angesichts dieser Erkenntnisse wird die These bestätigt, dass die Grundlagen der Kundenzufriedenheit im eigenen Unternehmen gelegt und maßgeblich durch die Persönlichkeit und das Fachwissen der Mitarbeiter geprägt werden (Abb. 1).

## Kundenzufriedenheit bringen wertvolle Informationen über die Kundenzufriedenheit

Aus der Sicht des Qualitätsmanagements im Planungsunternehmen ist es jedoch wichtig, Indikatoren zu entwickeln, die unter Beachtung der Wirkung der einzelnen Mitarbeiter auch das Bild des gesamten Unternehmens reflektieren.

Um diese Informationen zu erhalten, wird häufig die direkte Befragung der Auftraggeber durchgeführt. Ziel ist es, die individuellen Wünsche und Einschätzungen der Auf-

traggeber zu ermitteln, aber auch Abläufe und Prozesse im eigenen Unternehmen aus externer Sicht bewerten zu lassen.

So kann man zum Beispiel im Rahmen von jährlichen Kundenzufriedenheitsbefragungen wesentliche Bewertungen der Kundenzufriedenheit erfragen und dabei den Auftraggebern verschiedene Bewertungen („Sehr zufrieden“, „Zufrieden“, „Weniger zufrieden“, „Unzufrieden“) vorgeben:

- Wie sind Sie mit unserer Erreichbarkeit zufrieden?
- Sind unserer Mitarbeiter freundlich?
- Sind wir genügend flexibel?
- Sind wir schnell genug?
- Wie bewerten Sie das Kosten-Nutzen-Verhältnis unserer Leistungen?
- Wie bewerten Sie unsere fachliche Kompetenz?
- Halten wir vereinbarte Termine ein?
- Leisten wir einen guten Kundendienst?
- Wie ist die Qualität unserer Kommunikationsfähigkeit?
- Wie beurteilen Sie unsere Kooperationsfähigkeit?

Hinzu können noch Fragen kommen, die der Profilierung von Angeboten in neuen Leistungsspektren dienen können. Denn entscheidend ist nicht allein das eigene, etablierte Leistungsprofil, sondern der sich am Markt entwickelnde Kundenwunsch.

- Welche Leistungen vermissen Sie in unserem Angebot?
- Würden Sie uns weiter empfehlen?

Um die richtige Bewertung und damit die notwendigen Schlussfolgerungen aus der Befragung zu ziehen, ist es wichtig zu wissen, welchen individuellen Stellenwert der einzelne Auftraggeber mit der jeweiligen Frage verbindet, so zum Beispiel:

- Ist Ihnen eine gute Erreichbarkeit wichtig?
- Wie wichtig sind Ihnen freundliche Mitarbeiter?
- Welchen Stellenwert hat Flexibilität für Sie?
- Welche Bedeutung hat Schnelligkeit für Sie?
- Wie wichtig ist Ihnen ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis?
- Welchen Stellenwert haben fachlich kompetente Ansprechpartner?

- Wie wichtig ist Ihnen Termintreue?
- Welche Bedeutung haben für Sie guter Kundendienst, Serviceleistungen und Zusatzangebote?
- Wie wichtig ist für Sie eine zeitnahe und unmissverständliche Kommunikation?
- Ist für Sie die Kooperationsfähigkeit mit anderen wichtig?

Die Bewertung kann in den Kategorien „Sehr wichtig“, „Wichtig“, „Weniger wichtig“ und „Unbedeutend“ erfolgen.

Die Durchführung einer Kundenzufriedenheitsbefragung kann heute unkompliziert per Internet erfolgen. Einschlägige EDV-Programme stehen den Nutzern zur Verfügung beziehungsweise sind relativ einfach zu konfigurieren. Die Auswertung kann dann in einer entsprechenden Matrix erfolgen und auch grafisch dargestellt werden.

## Die Befragungsergebnisse müssen sensibel und kenntnisreich in die Betriebspraxis umgesetzt werden

Entscheidend ist jedoch, welche Schlussfolgerungen aus der Befragung gezogen werden. Es kann dabei nach unterschiedlichen Kundengruppen, Tätigkeitsschwerpunkten unter anderem Kriterien differenziert werden. Die daraus resultierenden Ergebnisse in die betriebliche Praxis umzusetzen, erfordert ein hohes unternehmerisches Verständnis und Feingefühl im Umgang mit den Mitarbeitern.

Ergänzend zur Frage der Kundenzufriedenheit ist es wichtig zu wissen, wie das Meinungsbild der eigenen Mitarbeiter ist.

Auch hierzu bestehen, neben dem ohnehin vorhandenen Kenntnisstand der Unternehmensleitung, Möglichkeiten der Befragung der Mitarbeiter. Es kann eine interessante Möglichkeit sein, bestimmte Fragen der Meinungsbildung im Unternehmen oder auch der Mitarbeiterbindung zu stimulieren. Dabei sind sicherlich die speziellen Bedingungen im Unternehmen maßgeblich für das Meinungsbild. Dennoch können damit zum Beispiel auch bei den Mitarbeitern Vorstellungen und Wünsche zu Fort- und Weiterbildung induziert werden. 