

Mitarbeiterbindung im Aussendienst: 360°-Messung am Beispiel von Wüstenrot



Johannes Hercher
Rogator Software AG,
Nürnberg

Gerade bei schwer erreichbaren Zielgruppen bietet die Kombination aus Onlinebefragung und Telefonbefragung die Chance, Informationen aus verschiedener Optik zusammenzutragen. Rogator berichtet über ein erfolgreich umgesetztes Beispiel aus der täglichen Praxis: Im Projekt des Wüstenrot-Konzerns zur Mitarbeiterbindung im Aussendienst gelang es, neben aktiven auch ehemalige Mitarbeiter zur Teilnahme zu motivieren.

Projekthintergrund, Zielsetzung und Zielgruppen: Strategie und Planung

Den Hintergrund für das Befragungsprojekt, das die Rogator Software AG als technischer und methodischer Dienstleister betreute, bildete das mittelfristige Ziel des Wüstenrot-Konzerns, den Aussendienst zahlenmässig zu verstärken. Um den Erfolg bestehender Massnahmen überprüfen und möglichst bald neue Massnahmen zum Ausbau des Aussendienstes einleiten zu können, stand die Reflexion der derzeitigen Strategie zur Rekrutierung und Einarbeitung neuer Aussendienstpartner ebenso wie die Reflexion der Personalentwicklungs- und Führungsprozesse im Unternehmen im Mittelpunkt des Interesses. Die Studie wurde im November/Dezember 2005 durchgeführt.

Da dazu niemand besser Auskunft geben kann als die eigenen Mitarbeiter, die diese Phasen der Rekrutierung und Einarbeitung usw. im Unternehmen eben erst durchlaufen haben, stand die erste Zielgruppe «dienstjunge Aussendienstpartner» sehr früh fest. Um deren Sicht zu validieren, wurde zudem die Perspektive der Führungskräfte einbezogen (zweite Zielgruppe). Eher ungewöhnlich, aber für das Projektziel überaus zweckmässig, war die Integration einer dritten Zielgruppe: Neben den Tätigen wurden auch «dienstjunge ehemalige Aussendienstpartner» zu den Themen Einarbeitung, Rekrutierung, Qualifizierung und Führung befragt. Mit dieser 360°-Messung bot sich für den Konzern die Chance, konkrete Ansatzpunkte zur Verringerung

der allgemeinen Fluktuation im Aussendienst aufzuspüren. *«Das Abfragen dreier Sichtweisen ermöglichte uns, Kernpunkte aus verschiedenen Blickwinkeln zu erkennen. Bei allen drei Zielgruppen war z. B. der verbindliche und konsequente Umgang mit Informationen und Vereinbarungen als notwendiger Schlüssel zum Erfolg spürbar.»* (Thomas Wildermuth, Wüstenrot Bausparkassen AG)

Methodik: Durchführung als Onlinebefragung, Befragungsinstrumente

Im Wüstenrot-Projekt wurde das ganze Potenzial der Onlinebefragung genutzt. Neben dem generellen Vorteil eines erhöhten und beschleunigten Rücklaufes bei gleichzeitig sehr geringen Kosten sprachen insbesondere folgende Argumente für die onlinegestützte Befragungsmethode:

- Die Zielgruppen waren klar definiert, und es war zu erwarten, dass diese zu 100% Zugang zum Internet haben.
- Der umfangreiche Fragebogen konnte durch Filterführung und bedingte Fragen zielgruppen- und antwortspezifisch in Ablauf und Länge variiert werden.
- Die Ergebnisse sollten schnell vorliegen.
- Bei niedrigem Rücklauf hätte sofort aktiv nachgefasst werden können.
- Zur Beantwortung der Fragen wurde den Teilnehmern auf diese Weise zeitliche Unabhängigkeit geboten.
- Die zu erwartende höhere Auskunftsbereitschaft und Offenheit der Teilnehmer bei online gestellten offenen und heiklen Fragen.

Die Befragungsinstrumente wurden für die drei Teilnehmergruppen weitestgehend analog strukturiert. Sie umfassten für alle Teilnehmer maximal 17 Fragen. Neben dem Wohlbefinden im Konzern interessierte den Wüstenrot-Konzern insbesondere, wie gegenwärtige Massnahmen zur Rekrutierung, Einarbeitung und Unterstützung neuer Aussendienstpartner sowie der Führungsstil von den Teilnehmern wahrgenommen und bewertet werden. Von Rogator wurden neben geschlossenen Einfach-, Mehrfach- und Matrixfragen auch offene Textfragen umgesetzt. Die Abbildung (siehe folgende Seite) gibt einen Einblick in die technische Realisierung mit der Rogator-Software.

Datenerhebung: Teilnehmerrekrutierung, Motivationstelefonate, Rücklaufquoten

Zur Onlinebefragung wurden die Teilnehmer durch ein in der Ansprache personalisiertes E-Mail eingeladen. Diese Form der Teilnehmerrekrutierung gibt den Teilnehmern – im Unterschied zu anderen Arten (wie z. B. Post, Fax, Telefon, Newsletter, Pop-up oder Layer) – durch ein Passwort die Möglichkeit, für den Zeitraum der Umfrage die Beantwortung der Fragen zu unterbrechen und sie zu einem späteren Zeitpunkt wieder an der Stelle aufzunehmen, an der die Befragung verlassen wurde. Voraussetzung ist hier natürlich, dass die E-Mail-Adressen vorhanden sind. In Mitarbeiterbefragungen und damit auch hier für die Zielgruppen der tätigen Aussendienstpartner und Führungskräfte war das kein Problem.

Technische Realisierung der Wüstenrot-Befragung

wüstenrot

Fortschritt: 88%

15. Wie schätzen Sie Ihre Führungskraft in Bezug auf folgende Aspekte ein?

	sehr gut 1	gut 2	befriedigend 3	ausreichend 4	mangelhaft 5	ungenügend 6	kann ich nicht bewerten
Kompetenz bei Produktkenntnissen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenz bei Verkaufsaktionen (WIKIS, Verkaufsfördermaterial, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenz bei Gesprächen mit Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abgleich meiner Einarbeitungserfolge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbindlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertschätzung meiner Person / Ergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[weiter](#)

[Hilfe](#)

wüstenrot

Fortschritt: 88%

16. Mit dem zeitlichen Abstand nach Beendigung ihrer Tätigkeit und unter Ausgrenzung der Gründe Ihres Ausscheidens bei Wüstenrot, wie wohl fühlten sie sich rückblickend als Außendienstpartner/in bei Wüstenrot:

	sehr wohl	wohl	teils teils	unwohl	sehr unwohl	keine Angabe
während der Bewerberphase	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
während der theoretischen Schulungen und Seminare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
während der praktischen Einarbeitungsphase	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
im Kreise der Kollegen und ihrer Ansprechpartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[weiter](#)

[Hilfe](#)

wüstenrot

Fortschritt: 94%

17. Was müsste sich ändern, damit Sie die Tätigkeit bei Wüstenrot wieder aufnehmen würden?

[weiter](#)

[Hilfe](#)

Schwieriger war dies für die Zielgruppe der ehemaligen Aussendienstpartner. Hier mussten die aktuellen E-Mail-Adressen von Rogator zunächst im persönlichen Telefonat erfragt werden. Was zunächst nachteilig erschien, erwies sich im Rückblick als der richtige Weg zur Ansprache dieser schwer zugänglichen Zielgruppe. Denn über die einfache Adresssammlung hinaus konnte die Bereitschaft zur Teilnahme gesteigert und die Gründe für die Nichtteilnahme an der Umfrage konnten systematisch erfasst werden: *«Eine Befragung von ehemaligen Aussendienstpartnern wäre ohne E-Mail-Adressen und Internetzugang gar nicht möglich gewesen. Hier hat Rogator via Motivationstelefonat für die notwendige Aufmerksamkeit und Bereitschaft zur Teilnahme gesorgt. Ohne spürbaren Aufwand für uns.»* (Thomas Wildermuth, a.a.O.)

Mithilfe der Echtzeitstatistiken der Rogator-Technologie wurde die Feldphase nicht nur in Bezug auf den Rücklauf laufend überwacht: *«Die sofortige Befragungsergebnisverfolgung war super. Erste Tendenzen konnten bereits Stunden nach Befragungsbeginn erkannt werden.»* (Thomas Wildermuth, a.a.O.)

Methodik zur Datenauswertung

Mit einer Rücklaufquote von 72% – die für Mitarbeiterbefragungen im üblichen Rahmen liegt – bildeten etwa 450 vollständige Datensätze die Grundlage für die Datenanalyse, die von Rogator übernommen wurde. Da ein besonderes Erkenntnisinteresse von Wüstenrot an dem Vergleich der drei Zielgruppen lag, wur-

den die Ergebnisse nicht nur für die Gesamtstichprobe, sondern – gemäss dem 360°-Konzept – auch für jede einzelne Zielgruppe der Befragung ausgewiesen. Um Handlungsbedarfe im Anschluss an die Befragung möglichst schnell lokalisieren zu können, wurde eine Kreuztabellierung der Antworthäufigkeiten der Variablen «Vertriebsdirektion» vorgenommen. Um auch Aussagen zur linearen Abhängigkeit einzelner Variabler – wie z. B. «Das Wohlbefinden eines Aussendienstpartners hat eine positive Auswirkung auf die Beurteilung anderer Faktoren bzw. vice versa, das Wohlbefinden wird durch eine positive Ausprägung sonstiger Gegebenheiten verstärkt» – treffen zu können, wurden zudem Korrelations- und Regressionsanalysen durchgeführt. Zur Kodierung der Antworten auf offene Fragen wurde die qualitative Inhaltsanalyse herangezogen.

Die umfangreichen Befragungsergebnisse mündeten in einigen zentralen Erkenntnissen, aus denen sich anschliessend Handlungsempfehlungen für die Praxis der Auswahl, Förderung und Bindung neuer Aussendienstpartner der Wüstenrot Bausparkassen AG ableiten liessen: *«Über die sehr positive Rückmeldung zum Thema «Würden Sie uns als Vertragspartner weiterempfehlen?» haben wir uns sehr gefreut. Mit diesem Kriterium haben wir sachliche Bewertungen korreliert und interessante Erkenntnisse gewonnen.»* (Thomas Wildermuth, a.a.O.)

So empfehlen z. B. «Wohlfühler» signifikant häufiger Wüstenrot als Arbeitgeber weiter als diejenigen, die sich im

Konzern weniger wohl fühl(t)en. Unter der Annahme eines Zusammenhangs zwischen Weiterempfehlung und Fluktuation, hängt die Fluktuation nicht zuletzt auch vom Wohlbefinden ab. *«Die Auswertung der Daten, hier insbesondere die korrelierten Ergebnisse und die zusammengefassten textlichen Rückmeldungen, hat es uns ermöglicht, Erfolgsfaktoren in 13 Thesen aufzustellen. Diese Erfolgsfaktoren verfolgen wir nachhaltig. Wichtig: Es waren überraschende Ergebnisse dabei.»* (Thomas Wildermuth, a.a.O.)

So haben z. B. bisherige Massnahmen zum Ausbau des Aussendienstes mehr, aber nicht notwendigerweise bessere Bewerber generiert.

Fazit und Ausblick

Das Befragungsprojekt, das in einem Zeitraum von weniger als acht Wochen abgeschlossen wurde, war ein voller Erfolg. Die Methode der 360°-Messung hat sich bewährt. Thomas Wildermuth, Wüstenrot Bausparkassen AG, beschreibt, wie die Ergebnisse nun strategisch eingebunden werden: *«Wir kennen jetzt unsere Stärken und die noch zu leistenden Aufgaben. Im Personalmarketing können wir nun unsere Stärken gezielt und seriös unter Angabe fundierter Quellen einsetzen und haben somit wieder einen Schritt zur konkreten verbindlichen Information geschafft. Die «Hausaufgaben» gehen wir fokussiert an, damit wir in einem oder anderthalb Jahren in einer nächsten Befragung eine entsprechende Entwicklung sehen können. Das liegt jetzt an uns!»*