

## Effektive Personalschulungen

# Service- und Beratungsqualität messbar steigern



Wohnungsunternehmen stehen täglich in intensivem Kontakt zu Mietern und Interessenten. Dies erfordert ein hohes Maß an Kundenorientierung und Beratungskompetenz. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, hat die Stadtbau Würzburg im Jahr 2010 eine Standortbestimmung vorgenommen und Mystery Shoppings durchgeführt. Worum es sich dabei handelt und welche Ergebnisse dabei herausgekommen sind, lesen Sie hier..



**Jens-Hado Jasperbrinkmann**  
Geschäftsführer  
2contact Akademie  
Berlin



**Maik Stücken**  
Director IPS & Mystery Research  
TNS Infratest  
Bielefeld

Bei den vom Marktforschungsinstitut TNS Infratest durchgeführten Tests wurden sowohl Mieteranliegen als auch Interessentenanfragen im persönlichen, telefonischen und schriftlichen Kundenkontakt vorgetragen und anschließend das Verhalten im Bereich Service und die wahrgenommene Beratungskompetenz bewertet.

Ziel war es nicht, ein möglichst gutes Testergebnis zu erzielen, weshalb auf kurzfristige Trainingsmaßnahmen im Vorfeld bewusst verzichtet und in Kauf genommen wurde, von den Ergebnissen möglicherweise enttäuscht zu werden. Für die Stadtbau Würzburg war es wegweisend, zu erfahren, in welchen konkreten Bereichen der Handlungsbedarf für Veränderungen liegt. Der Test in 2010 war damit der Ausgangspunkt, von dem Verbesserungsmaßnahmen gezielt abgeleitet werden konnten.

### Beteiligung der Mitarbeiter

Veränderungen lassen sich nur über Offenheit, Engagement und Beteiligung der einzelnen Mitarbeiter umsetzen. Diese Philosophie wurde auch den Mitarbeitern erklärt, damit diese dem Mystery Shopping unvoreingenommen und angstfrei begegnen. Der Unternehmensleitung war es wichtig, bei Führungskräften und Mitarbeitern ein Problembewusstsein zu schaffen, um genügend Energie für Veränderungen zu entwickeln. Damit die betroffenen Personen für notwendige Veränderungen offen bleiben, wurden sie für ihr Verhalten in der Vergangenheit entlastet, Vorwürfe wurden vermieden. Wenn sich der Blick auf die Zukunft richtet, ist der Nutzen der Veränderung für alle Beteiligten gleichermaßen wertvoll: Verbesserte Kommunikation führt zu weniger Störungen, Stress und Aufwand,

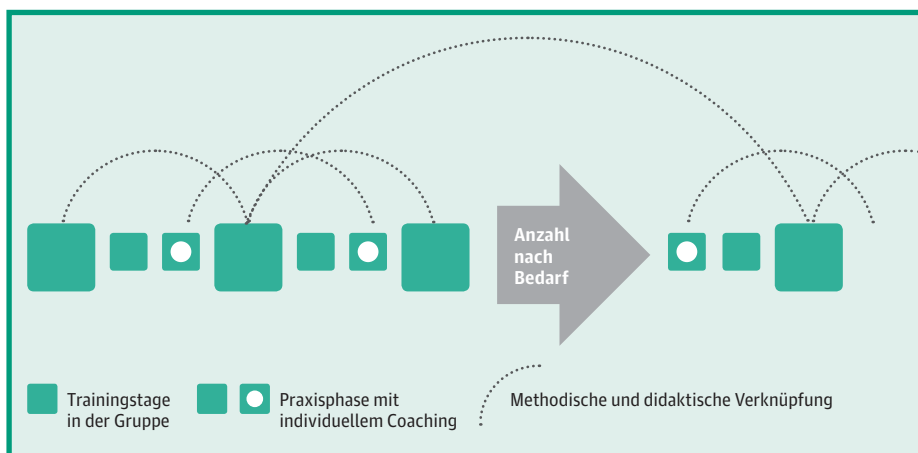
schnellere Bearbeitung und zufriedener Kunden. Ein weiterer positiver Effekt der Tests war, dass die Mitarbeiter nach der internen Präsentation der Ergebnisse eine hohe Bereitschaft zeigten, das eigene Verhalten zu reflektieren und zu verändern. Dies war die Voraussetzung dafür, ein umfassendes Programm zur Steigerung der Service- und Beratungsqualität erfolgreich zu starten.

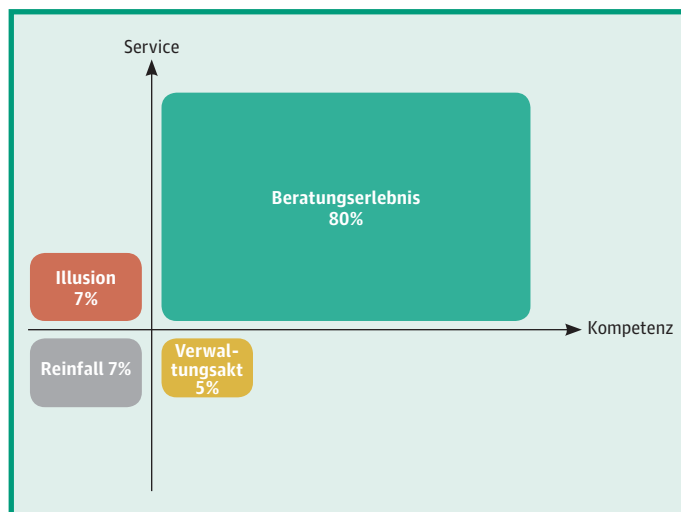
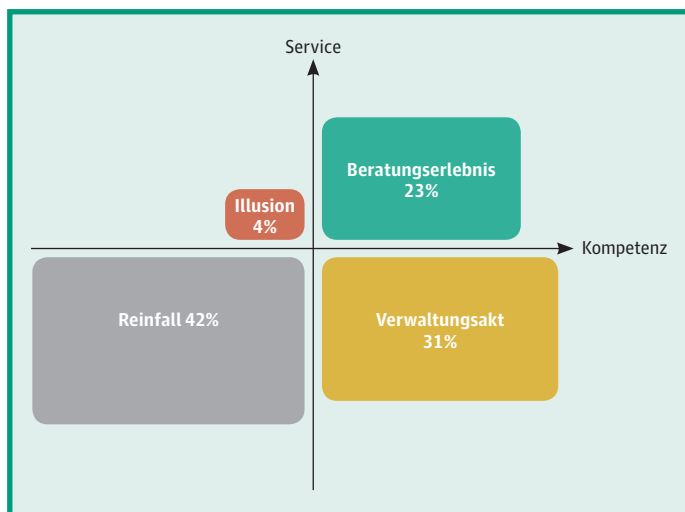
### Testergebnisse

Bei der ersten Messung 2010 lag der Anteil an Beratungserlebnissen (Gespräche mit hoher fachlicher Kompetenz und ausgeprägtem service- und kundenorientierten Beraterverhalten) unter 30%. Bei der zweiten Messung 2012 lag dieser Wert bei 80%. Eine tolle Entwicklung und ein Topergebnis, nicht nur im Bereich der Wohnungswirtschaft, sondern auch im Vergleich zu anderen Branchen. Wie wurde diese Entwicklung erreicht? Durch die Ergebnisse der ersten Analyse konnten sehr gezielte Handlungsempfehlungen für inhaltliche Verbesserungen abgeleitet werden. Diese wurden durch das Weiterbildungsunternehmen 2contact Akademie aufgegriffen, methodisch konzipiert und in einem über 18 Monate laufenden Personalentwicklungsprogramm in aufeinander aufbauenden Trainingsbausteinen systematisch umgesetzt.

### Ziele

Die Ergebnisse der ersten Tests zeigten inhaltlich zwei Zielrichtungen für Optimierungsmaßnahmen auf: Zum einen ging es um die Erweiterung und die konsequente Umsetzung von Servicestandards. Der Kontakt mit den Mitarbeitern sollte von den Mietern und Interessenten noch persönlicher und kundenorientierter erlebt werden. Wird eine Gesprächsführung nicht als kundenorientiert erlebt, entsteht durch die fehlende Empathie ▶





Ergebnisvergleich

das Gefühl, „abgewimmelt“ worden zu sein. Es können in der Folge Gespräche eskalieren, länger dauern und Widerstände und Stress für beide Gesprächspartner entstehen. Dies ist der typische Ausgangspunkt für weitergehende Beschwerden – mit erheblichem Aufwand für das Unternehmen. Um in der Qualifizierungsphase klare Erwartungen an die Mitarbeiter kommunizieren zu können, sollten Servicestandards abgestimmt werden, z. B. die Begrüßung am Telefon. Darüber hinaus wurde auch eine Optimierung der inhaltlichen Gesprächsgestaltung angestrebt. Dies betrifft sowohl immer wieder auftretende Standardsituationen (z. B. die vollständige Informationsweitergabe bei typischen Mieteranfragen) als auch im besonderen Maße schwierige Situationen, in denen dem Kunden negative Botschaften vermittelt werden müssen (z. B. wenn für einen Interessenten keine passende Wohnung zur Verfügung steht). Fehlen bei einer Beratung wichtige Informationen, hat der Mieter entweder das unbefriedigende Gefühl, sein Anliegen nicht abschließend geklärt zu haben – oder er hat nur die Illusion, richtig informiert zu sein. Die Konsequenz sind Missverständnisse mit oft unangenehmen Auswirkungen für den Mieter und das Unternehmen. Im Hinblick auf Beratungsstandards ist es nützlich, für häufig vorkommende Mieteranliegen alle Fakten, die im Beratungsgespräch zu nennen sind, in schriftlicher Form zu sammeln.

### Qualifizierungsprogramm

Bei der Stadtbau Würzburg wurden alle Mitarbeiter qualifiziert, die im direkten Kundenkontakt stehen: Kundenbetreuer, Kundenzentrum (Empfang), Forderungsmanagement, Bereichsassistentinnen (später auch: Hausmeister und Regiebetrieb). Im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung bekamen zunächst alle beteiligten Mitarbeiter die Gelegen-

heit, ihre Trainer näher kennen zu lernen, sich über die Ziele, Inhalte und Vorgehensweise des Qualifizierungsprogramms zu informieren und Fragen zu stellen. Die anschließenden Trainingsbausteine hatten die Themen Servicekommunikation, Gesprächsführung in der Beratung und Umgang mit Beschwerden, DiSG-Persönlichkeitsprofil, Gesprächsführung mit Wohnungsinteressenten sowie Wohnungspräsentationen vor Ort. Außerdem trainierten die Teilnehmer die schriftliche Kommunikation. Im Rahmen dieser Schulung entwickelten sie ein „Handbuch Korrespondenz“, in dem alle unternehmensspezifischen Standards im Schriftverkehr zusammengefasst wurden.

### Erfolgsfaktoren

Bei der Entwicklung von Service- und Beratungskompetenz müssen Verhaltensroutinen hinterfragt und verändert werden. Für die meisten Menschen bedeutet diese Aufgabe eine große Herausforderung, die nicht in einem Schritt umgesetzt werden kann. Aus lernpsychologischer Sicht ist es besonders wichtig, den Teilnehmern im Training neben der Vermittlung von Inhalten ein hohes Maß an Selbstbeteiligung (Gruppen- und Paararbeiten, Praxisübungen) und Selbstreflexion (Coaching, Fallbeispiele mit Videoanalyse) zu ermöglichen. Qualifizierungsprogramme sind besonders effektiv, indem Sie ...

- die Trainingsbausteine erlebnisorientiert gestalten und Mitarbeiter aktivieren,
- mit Fallbeispielen aus der Praxis arbeiten,
- schrittweise überschaubare Themen in aufeinander aufbauenden Bausteinen vermitteln,
- zwischen den Trainingsbausteinen genügend Zeit zur Anwendung des Erlernten einplanen
- Aufgaben stellen, die während der trainingsfreien Praxisphasen die Lernthemen vertiefen,

- Wiederholungen von Baustein zu Baustein und im Auffrischungsworkshop anbieten,
- kundenorientierte Gesprächsführung und fachlich vollständige Beratung integriert vermitteln,
- moderne Lernformen in die Praxis umsetzen – z. B.: Mitarbeiter entwickeln Dialoge, indem sie schrittweise Kundenkontakte als Hörspiele inszenieren.

Neue Vorgehensweisen können also besonders gut in der Praxis umgesetzt werden, wenn sich die Mitarbeiter mit den erlernten Verhaltensweisen identifizieren können. Dies wurde erreicht, indem konkrete Formulierungen für die Gesprächsführung gemeinsam erarbeitet und anhand von Fallbeispielen aus der Praxis geübt wurden.

### Veränderung stabilisieren

Die Sicherung des Lerntransfers hatte einen besonders hohen Stellenwert in der Qualifizierungsphase. Förderlich ist, wenn Sie:

- Dialoge im Tonstudio aufzeichnen, die dann nach den gleichen Teststandards wie im Echtbetrieb bewertet werden (die bei der Stadtbau Würzburg getesten 19 Hörspiele, bzw. die von den Mitarbeitern entwickelten Dialoge, stellten reale Beratungserlebnisse dar),
- praktische Lernhilfen – z. B. Tischaufsteller und Leinwände zur Visualisierung von Lerninhalten am Arbeitsplatz sowie eine Informationstafel, die wesentliche Informationen im Beratungsprozess grafisch darstellen – anbieten,
- einen Auffrischungs-Workshop durchführen, bei dem die kundenorientierte Gesprächsführung mit einer fachlich vollständigen Beratung vernetzt wird, einschließlich schriftlichem Test und Videoanalyse,
- individuelles Coaching im Kontakt mit realen Kunden am Arbeitsplatz umsetzen.

## Qualitätssicherung

Um die Service- und Beratungsqualität dauerhaft zu erhalten, baute die Stadtbau Würzburg eine Qualitätssicherung im Regelbetrieb auf, die u. a. Coaching, Reflexion der Mitarbeiterperformance im Rahmen von Mitarbeitergesprächen und eine Integration dieser Kompetenzen in die jährlichen Mitarbeiterbeurteilungen umfasst. Nach der internen Präsentation der hervorragenden Ergebnisse des Tests in 2012 wurde der Einsatz aller Beteiligten in einer besonderen Veranstaltung

angemessen gewürdigt. Die Motivation der Mitarbeiter ist durch das messbare Erfolgserlebnis deutlich gestiegen. Auch wenn der Weg zum Erfolg beinhaltet, zu Beginn selbstkritisch feststellen zu müssen, dass eine Veränderung der persönlichen Verhaltensweise im Kundenkontakt notwendig war, überwog am Ende die Freude über die positive persönliche Entwicklung. Eine Folge daraus ist, dass die Offenheit und Zuversicht für andere Veränderungsvorhaben in der Zukunft spürbar zugenommen hat. ■

## NOMINIERUNG FÜR TRAININGSPREIS



Das durch die 2contact Akademie umgesetzte Qualifizierungsprogramm wurde im Mai 2013 vom Berufsverbandes BDVT für den Internationalen Deutschen Trainingspreis 2013/14 nominiert. Die Preisvergabe findet auf der Kölner Fachmesse „Zukunft Personal“ (17.-19.9.2013) statt.



## Interview Hans Sartoris

# „Beeindruckend war der spürbare Wille, nicht nur besser, sondern sehr gut zu werden“

Hans Sartoris, Geschäftsführer  
Stadtbau Würzburg GmbH

### **Herr Sartoris, sind Mitarbeiter im Fränkischen so unhöflich, dass Sie diese testen und schulen lassen mussten?**

Nein, natürlich nicht! Die Franken sind ein gleichermaßen robuster wie liebenswerter Menschenschlag. Unser Anliegen war ein anderes: Wo stehen wir mit unserer Servicequalität, gemessen am Standard kundenorientierter Dienstleistungsunternehmen? Das wollten wir genau wissen – und zwar durch eine ehrliche und ungeschönte Ist-Analyse. Es ging um ein angstfreies ‚Auf den Prüfstein stellen‘ und um eine gezielte Arbeit an den Punkten an denen wir besser werden können.

### **Haben Sie Ihre Mitarbeiter informiert, dass sie getestet werden? Wie war die Akzeptanz?**

Mitarbeiter und Betriebsrat wussten über die beabsichtigten Qualitätstests Bescheid, allerdings nicht über Form und Zeitpunkt. So stellten wir sicher, dass die Ergebnisse auf Basis des tatsächlichen Verhaltens der Mitarbeiter mit Mietern und Interessenten generiert werden konnten.

Eine Voraussetzung war jedoch, dass wir in den letzten vier Jahren gezielt an unserer Unternehmenskultur gearbeitet haben – besonders an einer offenen Kommunikation mit regelmäßigen Mitarbeitergesprächen und einer fest verankerten Feedbackkultur. Dies schuf letztlich das notwendige Vertrauen und war ein wesentlicher Erfolgsfaktor

für die Qualitätstests und die anschließenden Schulungsprogramme.

### **Was hat Sie am Stärksten erstaunt?**

Auch als Geschäftsführer geht man in ein solches Projekt mit einer gewissen Unsicherheit: Welche Ergebnisse treten zu Tage? Wie verhalten sich die Mitarbeiter im Gesamtprozess? Verträgt die Unternehmenskultur bereits diesen Weg?

Drei Dinge waren dann sehr beeindruckend: Zunächst die deutliche Neugierde der Mitarbeiter, zu erfahren, wo sie tatsächlich im neutralen Vergleichsmaßstab stehen. Dann der spürbare Wille, nicht nur besser, sondern sehr gut zu werden. Und letztlich das individuelle Engagement, auch an sich selbst zu arbeiten und an wichtigen Veränderungen mitzuwirken. Alle Mitarbeiter stimmten einer individuellen Auswertung der Testergebnisse zu. Jeder Einzelne konnte so seine Stärken wie auch konkrete Defizite erkennen.

### **Konnten die Mitarbeiter neue Arbeitsprozesse und Kommunikationsstandards mitgestalten?**

Das auf Basis der Ergebnisse entwickelte Schulungsprogramm umfasste drei Bereiche: Den Umgang mit Kunden im Alltag, die Entwicklung einheitlicher Kommunikationsstandards und auch die punktuelle Weiterentwicklung der Organisation sowie wichtiger Geschäftsprozesse. Dies für den ei-

genen Arbeitsplatz mitgestalten zu können, war für die Mitarbeiter sowohl Gelegenheit als auch gleichzeitig Verpflichtung. Sie waren in Arbeitsgruppen integriert, die in Workshops diese drei großen Themen bearbeitet, weiterentwickelt und vor allem eingeübt und verinnerlicht haben. Die AGs haben sehr hohe Qualitätskriterien formuliert, an denen sich die Mitarbeiter jetzt im Alltag selbst messen. Gleichzeitig gilt dies auch als verabredeter Maßstab zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

### **Setzen Sie die Tests in der Zukunft fort?**

Zur Evaluierung und Erfolgskontrolle führten wir einen zweiten Test durch, der ein bemerkenswert positives Resultat ergab. Für mich mindestens gleich wichtig und erfreulich ist auch das regelmäßig positive Feedback aus Politik und Verwaltung, von Kunden und Geschäftspartnern. Der Qualitätssprung in allen Servicebereichen wird deutlich wahrgenommen. Unsere Entwicklungsschritte waren erfolgreich, in Zukunft gilt es jedoch, den erreichten Stand zu verstetigen und selbstverständlich zu machen. Das setzt eine rege Aufmerksamkeit im Alltag voraus. In zwei oder drei Jahren wollen wir uns erneut auf den Prüfstand stellen lassen und beurteilen, ob dies gelungen ist.

### **Vielen Dank für das Gespräch.**

Das Interview führte Olaf Berger.