

Wie kommt es eigentlich, dass Menschen ihre wertvolle Zeit opfern, um an Telefoninterviews teilzunehmen und Fragen zu beantworten, die sie sonst nicht einmal Ihren Nachbarn beantworten würden? Irgendetwas muss in den Stimmen der CATI-Interviewer liegen, etwas Gewinnendes, Überzeugendes und Kompetentes, das die telefonische Datenerhebung so erfolgreich macht.

Mit CATI-Interviewern ist es wie mit Sportlern. Sie brauchen Talent sowie gezieltes und regelmäßiges Training, um Bestleistungen bringen zu können. Für Cati-Studios ist dementsprechend die Personalentwicklung ein zentrales Element des Qualitätsmanagements. Die Rekrutierung, Entwicklung und der gezielte Einsatz des Personals sowie die langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen sind daher die wesentlichen Ansatzpunkte für das Qualitätsmanagement, wie das Beispiel MARKET phone zeigt.

Rekrutierungsprozess

Das Auswahlverfahren geeigneter Interviewer beginnt mit einem telefonischen Bewerbungsgespräch. Hier werden Vorbildung und Erfahrungen, aber auch bereits Stimmlage, Modulation und Kommunikationsfähigkeit des Bewerbers erfasst.

Etwa 30 Prozent der Bewerber qualifizieren sich für die zweite Stufe, das so genannte Assessment. Im Anschluss an persönliche Bewerbungsgespräche erfolgen hier praktische, realitätsnahe Tests, um das Telefon- und Kommunikationsverhalten zu überprüfen. Aufmerksamkeits- und Belastungstests schließen sich an. Auf der Basis der so gewonnenen Erkenntnisse über die Fähigkeiten der Bewerber werden im Durchschnitt etwa 60 Prozent der Teilnehmer des Assessments in das Einstiegsprogramm aufgenommen.

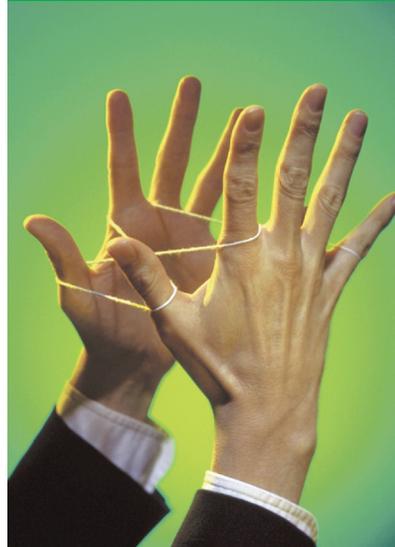
Einstiegsprogramm

In den ersten drei Monaten erhalten die Interviewer eine Intensivbetreuung durch die Supervisoren. Feedback-Gespräche anhand von quantitativen Kennzahlen und vor allem auf der Basis von Mithör-Protokollen erfolgen in sehr kurzen Intervallen, zunächst täglich und später wöchentlich.

Im Rahmen des Einstiegsprogrammes erfolgt ein gezieltes Coaching durch die Supervisoren, zudem werden

Talent und Training

Das Herzstück eines CATI-Studios ist zweifelsohne der Interviewer. Wie man geeignete Mitarbeiter rekrutiert und trainiert zeigen **Heiner Junker** und **Ulli Grünzel**.



CATI-Interviewer – ein Job für jeden?

Pro Interviewer stehen damit aussagekräftige Leistungsdaten zur Verfügung, die sowohl projektspezifisch als auch projektübergreifend für eine effektive Personalentwicklung genutzt werden können.

Erhobene Leistungsdaten je Interviewer sind unter anderem:

- Anzahl der Interviews pro Stunde (projektbezogen und indiziert über alle Projekte)
- Anzahl der Verweigerungen
- Anzahl und Qualität der vereinbarten Termine mit den Befragungspersonen
- qualitative Faktoren der Interviewführung (Erläutern von Skalen, Nachfassen bei offenen Antworten, Gesprächseinstieg und ähnliches)

Anhand der Leistungsdaten werden mit den Interviewern halbjährliche Zielvereinbarungs- und Feedback-Gespräche geführt, um den individuellen Leistungsstand und die Verbesserungspotenziale zu verdeutlichen. Die Zielvereinbarungen werden im System ebenso dokumentiert wie die geplanten Trainingsmaßnahmen und die Fortschritte bei der Umsetzung.

Komplettiert wird das Personalentwicklungsprogramm durch Schulungsmodulare, die sowohl die allgemeine Gesprächsführung verbessern als auch spezielle Kenntnisse hinsichtlich bestimmter Zielgruppen, Befragungsthemen oder Befragungstechniken vermitteln.

Personaleinsatzplanung

Um CATI-Projekte effektiv und mit der notwendigen Qualität durchführen zu können, sollten sie möglichst von festen Teams bearbeitet werden, die über entsprechende Fähigkeiten und Kennt-

schon hier besondere Fertigkeiten erkannt, die einzelne Interviewer mitbringen und sie später möglicherweise für besonders anspruchsvolle Projekte qualifizieren. Das Einstiegsprogramm dient darüber hinaus als weitere Auswahlstufe. Bei einem Teil der Einstieger wird das Arbeitsverhältnis aufgrund fehlender Eignung nicht fortgesetzt.

Personalentwicklung

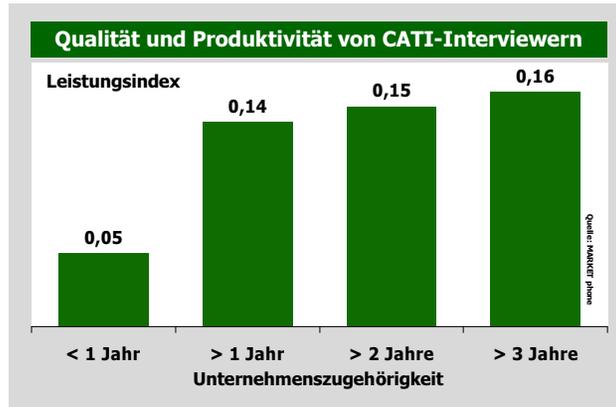
Die Personalentwicklung erfolgt im Wesentlichen durch individuelles Coaching durch erfahrene Supervisoren. Die regelmäßige Analyse der Leistungsdaten hilft hierbei, individuelle Förderungsbereiche zu identifizieren und gezielt zu schulen.

Die meisten Softwarelösungen für CATI-Studios erlauben es heute, die wichtigsten Kennzahlen zur Interviewerperformance (zum Beispiel Interviews pro Stunde, Responsequoten und ähnliches) in Echtzeit auszuwerten.

Unerlässlich sind neben der quantitativen Analyse auch die Beobachtung der qualitativen Faktoren, wie Skalen-erläuterung am Telefon, Nachfassen bei offenen Fragen oder Gesprächseinstieg. Anhand von Beobachtungs- und Mithörprotokollen werden diese Kriterien interviewerspezifisch erhoben und bewertet.

Qualitätsorientierte Personalentwicklung und Personaleinsatzplanung im CATI-Studio	
integrierte IT-Lösung ■ Befragungstool ■ Feldsteuerung ■ Projekt-Controlling/Reporting ■ Personalplanung ■ Leistungsdatenanalysen	Modul 1: Rekrutierung und Auswahl
	Modul 2: Einsteigerprogramm
	Modul 3: Coaching und Entwicklung Analyse von Leistungsdaten der Interviewer, Qualitäts-Checks, Zielvereinbarungsgespräche, Spezialschulungen, Projektschulungen, Coaching
	Modul 4: Leistungsbezogene Vergütung nach Qualität der Interviews, anhand quantitativer Faktoren (Interviews je Std./Responsequote)
	Modul 5: Bildung von Projektteams Vergabe von „Interview-Skills“, leistungs- und kompetenzorientierte Bildung der Projektteams
	Modul 6: Mitarbeiterbindung & Einbindung Anstellung festbeschäftigter Interviewer, Bindungsmaßnahmen (flexible Arbeitszeiten, Events, CATI-Zirkel etc.), Qualitätszirkel, Best-Practise-Workshops

Quelle: MARKET phone



nisse verfügen. Da große CATI-Studios oft mehrere hundert Interviewer beschäftigen, die häufig auf flexible, individuell abgestimmte Arbeitszeitregelungen angewiesen sind, lässt sich die Teambildung nur über eine maßgeschneiderte Planungssoftware umsetzen, die bereits bei der Zuweisung der Projekte die Verfügbarkeit und die „Skills“ der Interviewer berücksichtigt.

Leistungsbezogene Vergütung

Die Einführung leistungsbezogener Lohnsysteme im Bereich der telefonischen Marktforschung wirkt sich motivationsfördernd und damit leistungssteigernd aus. Neben der Produktivität (Anzahl der Interviews, Responsequote) ist es wichtig, auch die Qualität bei der Durchführung der Interviews als Leistungskomponente zu berücksichtigen. Die Erfahrungen bei MARKET phone mit der Einführung einer leistungsbezogenen Lohnkomponente sind durchweg positiv. Die Analyse mehrjähriger Tracking-Studien zeigt eine merkliche Produktivitäts-

steigerung. Positiv ist aber vor allem die Wirkung des Systems auf die Qualität der Interviews, da diese laufend kontrolliert wird und sich unmittelbar auf die Vergütung der Interviewer auswirkt.

Mitarbeiterbindung

Eine möglichst geringe Fluktuationsrate bei den Interviewern gibt den Supervisoren Raum für die Personalentwicklung und ermöglicht es dem Unternehmen, länger von der Erfahrung und der Qualität jedes einzelnen Interviewers zu profitieren. Interne Messungen belegen, dass die Verweildauer der Interviewer im Unternehmen auch einen signifikanten Einfluss auf die Produktivität hat (siehe Abb. rechts).

Der Zusammenhang zwischen Unternehmenszugehörigkeit sowie den qualitativen und quantitativen Leistungsdaten haben bei MARKET phone zu der Entscheidung geführt, ausschließlich festangestellte Interviewer zu beschäftigen und diese sowohl vertraglich als auch durch geeignete Bindungsmaßnahmen – wie flexible Arbeitszeiten, Informations- und Kom-

munikationsmaßnahmen oder CATI-Zirkel – emotional an das Unternehmen zu binden. ■



Heiner Junker, Diplom Kfm., ist geschäftsführender Gesellschafter und Leiter der Konsum- und Investitionsgüterforschung bei Produkt + Markt. Darüber hinaus ist er geschäftsführender Gesellschafter bei MARKET phone. www.produktundmarkt.de



Ulli Grünzel, Diplom Sozialwirt, ist Leiter der CATI-Studios bei MARKET phone. www.marketphone.net

MARKET phone ist ein unabhängiges Schwesterunternehmen des Marktforschungsinstitutes Produkt + Markt in Wallenhorst. Als Gesellschaft für telefonische Datengewinnung und Kundenbetreuung betreibt das Unternehmen zwei CATI-Studios mit insgesamt 125 Plätzen in Wallenhorst und Osnabrück.