

Lean Project Management: Der Kunde ist König

So messen Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden



Prof. em. Dr. Peter Pautsch
Professor an der TH in
Nürnberg, Buchautor

Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Projekt abgeschlossen. Ihr Projektteam und Sie sind mit dem Ergebnis zufrieden und feiern diesen Erfolg. Dann führen Sie ein Gespräch mit dem Kunden und fragen nach dessen Eindruck über den Projektablauf und das Ergebnis – Sie "fallen aus allen Wolken", denn der Kunde ist hoch unzufrieden.

Offensichtlich besteht eine deutliche Lücke zwischen der Einschätzung des Projektteams und des Kunden. Die Äußerungen des Kunden zu seiner Zufriedenheit sind leider sehr unspezifisch. Sie können daraus keine konkreten Maßnahmen ableiten, die verhindern, dass ein solcher Fall zukünftig nicht wieder vorkommt.

Was Ihnen hier fehlt, ist ein Instrument, das es Ihnen ermöglicht, die Zufriedenheit Ihres Kunden mit dem Projektablauf und dem Ergebnis so zu messen, dass daraus konkrete Maßnahmen definiert und durchgeführt werden können. Vor allem projektorientierte Unternehmen wie Ingenieurbüros und Beratungsunternehmen, die externe Projektleiter für Kundenprojekte vermitteln, haben ein großes Interesse, die Kundenzufriedenheit kontinuierlich zu verbessern. Aber wie kann eine solche Messung in der Projektpraxis aussehen?

Lean Management-Methoden in Projekten einsetzen

Das Lean Project Management bietet hier ein effizientes Werkzeug. Lean Management ist eine Unternehmensphilosophie, die die effiziente Konzeption der gesamten Wertschöpfungskette von Unternehmen zum Gegenstand hat. Unternehmen aus z.B. der Automobilindustrie oder dem Flugzeugbau haben Lean Management erfolgreich in ihre Produktionsprozesse integriert. Lean Project Management verknüpft die Instrumente und Methoden des Projektmanagements mit der Philosophie des Lean Management (Pautsch, Steininger: "Lean Project Management"). Beide Ansätze ergänzen sich auf ideale Art und Weise. Das standardisierte Projektmanagement nach PMBOK® Guide oder PRINCE2® stellt eine solide, auf dem Prozessmanagement basierende Grundlage für die effiziente Strukturierung der Projektarbeit dar. Lean Project Management verbindet dies mit den Ideen und Instrumenten des Lean Management, mit dem Ziel, Verschwendung zu eliminieren und eine Projekt-Philosophie zu etablieren, die den Kundennutzen in den Vordergrund stellt.

Insgesamt gibt es ca. 50 Instrumente und Methoden im Lean Management, die in der Projektarbeit angewendet werden können. Die Vielzahl der Instrumente und Methoden kann zunächst verwirrend erscheinen. Alle Methoden lassen sich jedoch schnell erlernen und ohne aufwändige Schulungen anwenden. Die

Messung der Kundenzufriedenheit ist eines der Instrumente, das im Lean Project Management in allen Projekten angewendet werden kann.

Kundenzufriedenheit messen

Die Messung der Kundenzufriedenheit sollte für jedes Projekt immer nach dessen Abschluss durchgeführt werden. Dadurch ist es möglich, nicht nur das einzelne Projekt zu bewerten, sondern über die gesamte Organisation Projekte zu vergleichen und systematische Probleme in der Projektarbeit zu erkennen, die die Organisation insgesamt betreffen. Die Zielrichtung ist hier, in zukünftigen Projekten erkannte Fehler zu vermeiden und die Mitarbeiter des Projektteams durch Schulung und Fortbildung besser für neue Aufgaben vorzubereiten.

In laufenden Projekten ist eine Messung der Kundenzufriedenheit dann sinnvoll, wenn sich Probleme zeigen (Termine werden nicht eingehalten, der Kunde beanstandet Leistungen). Hier bietet es sich an, nach Abschluss von Teilprojekten oder Projektmeilensteinen eine Kundenzufriedenheitsbefragung durchzuführen. Dann sind notwendige gegensteuernde Maßnahmen noch vor Abschluss des Projekts möglich.

Ziel und Nutzen der Methode

Mit der Messung der Kundenzufriedenheit können Sie aus den Ergebnissen konkrete Maßnahmen ableiten, um die Projektprozesse zu verbessern. Zudem können Sie die Maßnahmen in ein bestehendes Audit-Konzept für die Projekte integrieren. Viele Unternehmen und Organisationen sind im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems zertifiziert. Dabei sind externe und interne Audits vorgesehen. Die Messung der Kundenzufriedenheit könnte als internes Audit vorgesehen werden, mit dem die Kundenorientierung dokumentiert wird.

Der PMBOK® Guide schreibt zum Thema Kundenzufriedenheit: "Verstehen, Bewerten, Definieren und Verwalten der Erwartungen, damit Kundenanforderungen erfüllt werden. Dies erfordert eine Kombination aus Erfüllung der Anforderungen (damit das Projekt das erzeugt, was es gemäß der Zielsetzung erzeugen soll) und Gebrauchstauglichkeit (das Produkt bzw. die Dienstleistung muss die tatsächlichen Bedürfnisse erfüllen)."

Konkret kann dies z.B. bedeuten, dass die Einhaltung des Projektbudgets eine Kundenanforderung ist, die im Rahmen der Zufriedenheitsabfrage überprüft werden soll. Der Kunde erwartet, dass diese Anforderung eingehalten wird. Im Rahmen der Befragung wird überprüft, inwieweit diese Anforderung tatsächlich erfüllt wurde.

Stehen Sie in Ihrem Unternehmen als erfahrener Projektleiter vor der Aufgabe, ein Konzept für die Messung der Kundenzufriedenheit zu entwickeln, stellen sich eine Reihe von Fragen, die in diesem Beitrag beantwortet werden sollen:

- Welche konkrete Unterlage, genauer welches Dokument muss erstellt werden, um eine Kundenbefragung durchzuführen?

- Wie soll das Dokument zur Erhebung der Kundenzufriedenheit gestaltet werden? Welchen Umfang soll es haben? In welcher Form soll gefragt werden (offene oder geschlossene Fragen oder nur die Nennung von Kriterien)?
- Wie werte ich die Befragung aus und welche Maßnahmen und Konsequenzen leite ich für das Projektmanagement meines Projekts ab?
- Wie können die Ergebnisse für ein Projekt-Audit genutzt werden?
- Wer soll die Befragung durchführen?

Die letzte Frage ist schnell beantwortet: Eine Befragung durch den Projektleiter selbst ist nicht ratsam, da ein sog. "Bias" zum Tragen käme. Es ist für den Befragten leichter, gegenüber einer neutralen Person Fragen zur Zufriedenheit zu beantworten. Für alle Projektleiter sind die Bewertungskriterien der Befragung allerdings ein wichtiger Hinweis, auf welche Aspekte der Kundenzufriedenheit sie im Projekt besonders achten sollten.

Ein externes Unternehmen könnte z.B. die Befragung durchführen. In der Praxis kommt dies aufgrund der Kosten und des organisatorischen Aufwands (Auswahl, Vertrag, Organisation) eher selten vor. Deshalb wird ein Mitarbeiter des Unternehmens mit der Befragung betraut, der nicht Teil des Projektteams ist bzw. war.

Konzeption der Befragung aufsetzen

Grundsätzlich kommen für die Befragung des Kunden zwei Alternativen infrage: Ein Fragenbogen und ein Interview. Ein Fragebogen, der dem Kunden zur Beantwortung übergeben wird, hat den Vorteil der Standardisierung, so dass mehrere Projekte direkt verglichen werden können. Hinzu kommt, dass keine Terminvereinbarung mit dem Kunden notwendig ist. Eine Beantwortung kann nach der persönlichen Zeitplanung des Kunden erfolgen.

Ein Interview ist die zweite Option, die allerdings auf beiden Seiten (Projektmanagement und Kunde) erheblich mehr Ressourcen erfordert: Es muss ein gemeinsamer Termin gefunden werden, es entsteht ggf. Reiseaufwand (Zeit, Kosten), meistens für die das Projekt durchführenden Unternehmen. Der Vorteil ist, dass der Kunde sich bei einem Interview den Fragen kaum entziehen kann, während ein Fragebogen einfach unbeantwortet bleiben kann.

Umfang der Befragung überschaubar halten

Sie haben sicherlich schon Kundenbefragungen im privaten Bereich oder dem beruflichen Umfeld erlebt. Überlegen Sie sich, welche Befragungen Sie beantwortet haben und welche nicht. Die Beachtung des Lean-Gedankens bei einer Kundenbefragung erfordert, dass mit der Ressource "Zeit des Kunden" nicht verschwenderisch umgegangen wird. Einfach gesagt ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Kunde Zeit nimmt, den Projektfragebogen zur Kundenzufriedenheit zu beantworten, am größten, wenn der Zeitaufwand überschaubar ist. Eine DIN A4-Seite bei Papierform und eine Bildschirmseite bei einer Befragung über das Web sind hier ein guter Anhaltspunkt.

! Wenn das Thema Zufriedenheitsbefragung auf der Agenda steht, sollen oftmals möglichst viele Aspekte der Zufriedenheit oder eben Unzufriedenheit erfasst werden. Hüten Sie sich davor, diesen Forderungen uneingeschränkt nachzugeben. Die Rücklaufquote wird sich drastisch verringern, wenn der Fragenkatalog zu umfangreich ist.

Inhalt und Antwortmöglichkeiten festlegen

Nachdem Sie Umfang und Art der Durchführung festgelegt haben, können Sie im nächsten Schritt den Inhalt festlegen. Hier geht es darum, Kriterien zu definieren, die die Dimensionen der Zufriedenheit abbilden. Selbstverständlich können die Kriterien in gut formulierte Sätze eingebunden werden. Im Lean Management gilt aber der Grundsatz, Verschwendung zu vermeiden. Formulieren Sie den Satz: "Wie zufrieden waren Sie mit der Einhaltung von Terminen für die Projektmeilensteine?", muss der Kunde den ganzen Satz lesen und der Fragenkatalog erstreckt sich im Ergebnis auf zwei Seiten. Verschenden Sie weder Ihre noch die Zeit des Kunden. Wenn der Kunde erkennt, es geht um Zufriedenheit und liest das Stichwort "Einhaltung von Terminen", ist keine weitere Erklärung notwendig. Hier erkennen Sie deutlich die Lean-Philosophie: Vermeiden Sie jede Art von Verschwendung!

Ein Patentrezept für die Auswahl der Kriterien gibt es nicht, diese hängen von der Art des Projekts ab. Die nachfolgend aufgeführten 18 Kriterien haben sich in der Praxis in einem Management-Consulting-Unternehmen in Bezug auf den Umfang und die Vollständigkeit sehr gut bewährt.

Welche Kriterien Sie für Ihr Unternehmen wählen, ist eine Frage der für das Qualitätsmanagement verantwortlichen Manager. In den meisten Unternehmen wird ein interdisziplinär zusammengesetztes Team gebildet, das über die Dimensionen der Zufriedenheit diskutiert und einen Vorschlag erarbeitet, der von der obersten Management-Ebene beschlossen wird. Wichtig ist dabei, den Umfang im Rahmen einer DIN A4-Seite möglichst nicht zu überschreiten.

Wichtig ist, für jedes Kriterium zwei Dimensionen abzufragen: Die Zufriedenheit und die Wichtigkeit. Die Wichtigkeit als zweite Dimension ist für die Auswertung von elementarer Bedeutung. Ist beispielsweise ein Kunde im Hinblick auf ein Kriterium unzufrieden und die Bedeutung ist für den Kunden hoch, ist sofortiger Handlungsbedarf geboten. Hier ist eine schlechte Leistung abgeliefert worden und das Projektmanagement hat keine gute Arbeit geleistet. Ist hingegen die Zufriedenheit niedrig und die Bedeutung gering, wurde hier offensichtlich keine gute Leistung abgeliefert, aber dem Kunden war dies nicht so wichtig. Hier besteht kein akuter Handlungsbedarf.

Ein zweiter wesentlicher Punkt bei der Konzeption des Fragebogens sind die Antwortoptionen, die der Kunde bei der Bewertung hat. Im nachfolgenden Beispiel hat der Kunde vier Optionen: hoch (+) und sehr hoch (+ +) oder niedrig (-) und sehr niedrig (- -).

! Eine Option, die dem Kunden auf keinen Fall ermöglicht werden sollte, ist eine neutrale Antwort (0 oder "weiß nicht"). Zwingen Sie den Kunden zu einer klar positiven oder klar negativen Bewertung. Ansonsten erhalten Sie viele neutrale Bewertungen, die von eher geringem Aussagewert sind.

Tabelle 1 stellt einen Kriterienkatalog dar, der die genannten Punkte berücksichtigt. Der Katalog wurde für ein Management-Consulting-Unternehmen entwickelt, das Projekte für unterschiedliche Branchen und Inhalte durchführt. Für die meisten Arten von Projekten kann der Katalog wie ausgeführt übernommen werden.

| Auswertung Kundenzufriedenheit | | | | | | | | | |
|--|---|-------------|---|---|----|---------------|---|---|----|
| Projekt: Erstellung eine Windkraftanlage | | | | | | | | | |
| Projektleiter: Dr. Manfred Richter | | | | | | | | | |
| Befragter auf Kundenseite/Auftraggeberseite: Herr Klinghofer (Projektleiter des Auftraggebers) | | | | | | | | | |
| Nr. | Kriterium der Zufriedenheit | Wichtigkeit | | | | Zufriedenheit | | | |
| | | -- | - | + | ++ | -- | - | + | ++ |
| 1 | Einhaltung von Terminen für Projektmeilensteine | | | | X | | | X | |
| 2 | Qualität der fertiggestellten Teilleistungen/Gesamtleistung | | | | X | | | | X |
| 3 | Einhaltung des Budgets für Teilleistungen/Gesamtleistung | | | | X | | X | | |
| 4 | regelmäßige Informationen über den Projektstatus | | | X | | | | | X |
| 5 | fachliche Kompetenz des Projektteams | | | X | | | | | X |
| 6 | Verhalten bei Konflikten | | | X | | | | X | |
| 7 | Einhaltung von Zusagen | | | | X | | | | X |
| 8 | Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit | | | X | | | | | X |
| 9 | Fachwissen der Mitarbeiter | | | | X | | | X | |
| 10 | Engagement der Mitarbeiter | | | | X | | | X | |
| 11 | Flexibilität der Mitarbeiter | | | | X | | | X | |
| 12 | regelmäßiger Mail-/Telefonkontakt | X | | | | | | | X |
| 13 | Verständlichkeit der Ausdrucksweise der Mitarbeiter | | | X | | | | X | |
| 14 | termingerechte Abstimmung mit Genehmigungsbehörden | | | | X | | | | X |
| 15 | Präsenz der Projektleitung am Baustandort | X | | | | | | X | |
| 16 | häufige Besprechungstermine vor Ort | X | | | | X | | | |
| 17 | Dauer der Beantwortung von Anfragen | | | | X | | | X | |
| 18 | soziale Kompetenz des Projektleiters | | | | X | | | X | |

Tabelle 1: Mit diesen 18 Fragen können Sie die Zufriedenheit Ihres Kunden messen.

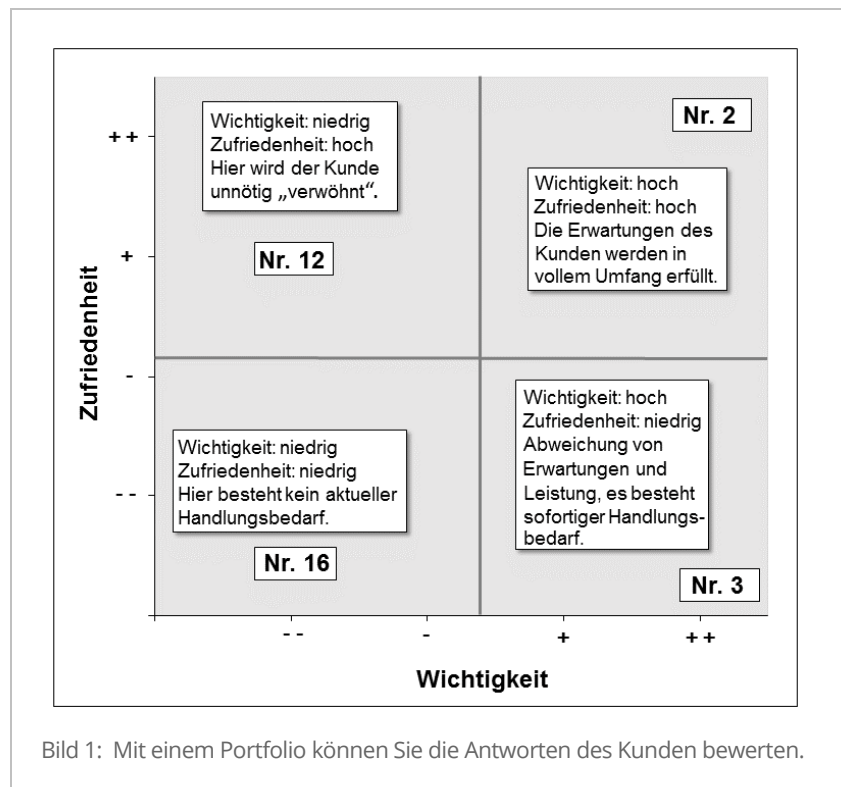
Für den befragten Kunden ist der Umfang in Tabelle 1 überschaubar und die einzelnen Kriterien bedürfen keiner weiteren Erläuterung. In der Tabelle steht die Wichtigkeit an erster Stelle. Diese sollte der Kunde auch zuerst bewerten. Stellen Sie sich dazu vor, Sie wollen ein neues Auto kaufen. Zunächst überlegen Sie, was Ihnen an diesem Fahrzeug wichtig ist. Daraus entwickeln Sie einen Kriterienkatalog für den Modellvergleich einzelner Fahrzeuge.

Hat der Kunde den Fragebogen ausgefüllt, können Sie im nächsten Schritt das Ergebnis auswerten. Das Ergebnis der Befragung erhält in erster Linie das Qualitätsmanagement des Unternehmens. Darüber hinaus werden der Projektleiter, dessen personalverantwortlicher Vorgesetzter und die Unternehmensleitung über das Ergebnis informiert. Erkannte Defizite können auf dieser Grundlage mit dem Projektleiter besprochen werden und als Grundlage für Maßnahmen dienen.

Ergebnisse mit einem Portfolio auswerten

Um die Befragungsergebnisse auswerten zu können, sollten Sie die vier Antwortoptionen des Fragebogens in ein Portfolio (siehe auch Methodensteckbrief "Portfolio-technik", Projekt Magazin 09.10.16) einordnen. Wie in Bild 1 dargestellt, ergeben sich dadurch vier Cluster, in die Sie die einzelnen 18 Antworten eintragen können.

Unkritisch ist das Cluster "Wichtigkeit hoch und "Zufriedenheit hoch". Im Beispiel ist hier das Kriterium Nr. 2 (Qualität der fertiggestellten Teilleistungen/Gesamtleistung) eingetragen. Bei diesem Kriterium ist der Kunde sehr zufrieden, das Projektmanagement hat sehr gute Arbeit geleistet.



Das Kriterium Nr. 12 (regelmäßiger Mail-/Telefonkontakt) wurde bei der Wichtigkeit mit niedrig, bei der Zufriedenheit aber mit hoch bewertet. Auf den ersten Blick ist das ein gutes Ergebnis, auf den zweiten Blick nicht. Verschwendung ist im Lean Project Management eine Kategorie, die Ressourcen verbraucht, aber aus der Sicht des Kunden keinen Wert erzeugt, also nicht von hohem Nutzen ist. Deshalb ist hier Handlungsbedarf geboten. Der Kunde wird zu häufig kontaktiert, seine Zeit wird verschwendet, was zukünftig zu vermeiden ist. Damit reduziert sich auch der Ressourcenaufwand für das Projektteam. Konkret kann der Projektleiter eine Liste erstellen, um festzuhalten, welche Anlässe (z.B. Terminverzug erkennbar, technische Probleme) einen Kundenkontakt erfordern.

Bei Kriterium Nr. 3 (Einhaltung des Budgets für Teilleistungen/Gesamtleistung) sollten im Projektteam alle Alarmglocken läuten. Hier ist sofortiger Handlungsbedarf notwendig. Der Kunde ist unzufrieden und das Kriterium ist für ihn von hoher Bedeutung. Die schnelle Entwicklung von Maßnahmen und deren Umsetzung sind erforderlich. Maßnahmen wären z.B. die in Kriterium Nr. 12 genannten Kundenkontakte zu reduzieren oder administrative Aufgaben zu vereinfachen.

Das Cluster "Wichtigkeit niedrig und Zufriedenheit niedrig" (Beispiel Kriterium Nr. 16: häufige Besprechungstermine vor Ort) erscheint mit Blick auf die Zufriedenheit kritisch. Jedoch sind dem Kunden häufige Besprechungstermine vor Ort nicht wichtig, sodass eine Aktion nicht dringend notwendig ist, aber in Betracht gezogen werden sollte, wenn sich der Ressourcenaufwand hierfür in Grenzen hält. Für zukünftige Projekte kann z.B. mit dem Kunden eine Anzahl an Vor-Ort-Terminen vereinbart werden.

Auf diese Art lassen sich alle Kriterien in das Portfolio einordnen und entsprechende Maßnahmen daraus ableiten.

Ergebnisse für ein Audit aufbereiten

Unternehmen, die z.B. nach EN ISO 9001:2008 zertifiziert sind, möchten selbstverständlich die Messung der Kundenzufriedenheit in das Qualitätsmanagement-System integrieren. Viele Unternehmen und Organisationen wenden hierzu Total Quality Management als umfassende Qualitätsstrategie an (Kamiske: "Handbuch QM-Methoden").

Total Quality Management ist eine über alle Bereiche des Unternehmens gehende kontinuierliche Aufgabe, die eine dauerhafte Sicherstellung der Qualität zum Ziel hat. Die Qualität orientiert sich am Kunden und hat dessen Zufriedenheit im Blick. Die Messung der Kundenzufriedenheit spielt hier eine zentrale Rolle. Ist der Kunde unzufrieden, wird (z.B. im Rahmen eines Audits) das Projekt auf den Prüfstand gestellt und die Ursachen der offensichtlich unzureichenden Leistung untersucht. Die Frage ist allerdings, welche Projekte sollen einem entsprechenden Audit unterzogen werden? Wo ist die Zeit für eine Ursachenanalyse sinnvoll investiert und wo ist dies Verschwendung?

Vielleicht kennen Sie den Satz "Was du nicht messen kannst, kannst du nicht lenken." Dies gilt auch bei der Messung der Kundenzufriedenheit. Ein einfacher Weg, den "Zufriedenheitsgrad" zu bestimmen, ist die Übersetzung der Befragungsergebnisse in ein Zahlenraster und die Berechnung des Zufriedenheitsindex für das Projekt.

Zufriedenheitsindex Schritt für Schritt berechnen

Als erster Schritt müssen die Kriterien des Fragenkatalogs mittels des Kriteriums "Wichtigkeit" gewichtet werden. Hierzu wird zunächst die Bewertung des Kunden in ein Zahlenraster "übersetzt" und in eine Tabelle eingetragen. Die Bewertung - - erhält den Wert 1, die Bewertung + + erhält den Wert 4.

Tabelle 2 zeigt eine beispielhafte Auswertung, die sich schnell mittels einer Excel-Tabelle realisieren lässt. Eine solche Excel-Tabelle steht für Sie beim Artikel zum Download bereit.

Anschließend bilden Sie die Summe all dieser Wichtigkeitswerte. In unserem Beispiel ergibt sich ein Wert von 57. Dies entspricht 100%. Die Verteilung der Gewichtungen in Prozent für die einzelnen Kriterien ergibt sich aus dem jeweiligen Wert für die Wichtigkeit, geteilt durch die Gesamtsumme der Werte für die Wichtigkeit. Bei Kriterium Nr. 1 ist dies $4/57 = 0,0702$, dies entspricht einer Gewichtung von 7,02%. Die Prozentanteile der Gewichtungen tragen Sie ebenfalls in die Tabelle ein.

Als nächstes übersetzen Sie die Zufriedenheit in ein Punkteraster und tragen die Punkte der einzelnen Kriterien in die Tabelle ein. Auch hier ist die Wahl der konkreten Zahlen für das Ergebnis nicht entscheidend, da es sich lediglich um eine Transformation von Werten handelt. In der Praxis hat sich ein Raster von 100 (für -) und 400 (für +) bewährt.

Jetzt werden die Gewichtungen (in Prozent) mit dem Wert für die Zufriedenheit multipliziert. Für das Kriterium Nr. 1 ergibt das: $7,02 \times 300 = 21$.

Entscheidend ist die Summe dieser errechneten Werte. Im Beispiel ergibt sich ein Gesamtwert von 326. Der maximal erreichbare Wert ist 400, der minimale Wert ist 100.

In der Praxis hat sich ein Wert von 200 Punkten als Auditgrenze bewährt. Dies bedeutet, dass bei einem "Zufriedenheitsgrad" von 50% der maximal erreichbaren Punkte ein Audit erforderlich ist, um die Ursachen dieser offensichtlichen Unzufriedenheit zu analysieren. In unserem Beispiel ist mit einem Wert von 326 kein Audit erforderlich.

| | Zufriedenheitskriterien | Wichtigkeit | Gewichtung | Zufriedenheit | Bewertung |
|----|---|-------------|------------|---------------|-----------|
| 1 | Einhaltung von Terminen für Projektmeilensteine | 4 | 7,02% | 300 | 21 |
| 2 | Qualität der fertiggestellten Teilleistungen/Gesamtleistung | 4 | 7,02% | 400 | 28 |
| 3 | Einhaltung des Budgets für Teilleistungen/Gesamtleistung | 4 | 7,02% | 200 | 14 |
| 4 | regelmäßige Informationen über den Projektstatus | 3 | 5,26% | 400 | 21 |
| 5 | fachliche Kompetenz des Projektteams | 3 | 5,26% | 400 | 21 |
| 6 | Verhalten bei Konflikten | 3 | 5,26% | 300 | 16 |
| 7 | Einhaltung von Zusagen | 3 | 5,26% | 400 | 21 |
| 8 | Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit | 3 | 5,26% | 400 | 21 |
| 9 | Fachwissen der Mitarbeiter | 4 | 7,02% | 300 | 21 |
| 10 | Engagement der Mitarbeiter | 4 | 7,02% | 300 | 21 |
| 11 | Flexibilität der Mitarbeiter | 4 | 7,02% | 300 | 21 |
| 12 | regelmäßiger Mail-/Telefonkontakt | 1 | 1,75% | 400 | 7 |
| 13 | Verständlichkeit der Ausdrucksweise der Mitarbeiter | 3 | 5,26% | 300 | 16 |

| | | | | | |
|----|--|----|---------|-----|-----|
| 14 | termingerechte Abstimmung mit Genehmigungsbehörden | 4 | 7,02% | 400 | 28 |
| 15 | Präsenz der Projektleitung am Baustandort | 1 | 1,75% | 300 | 5 |
| 16 | häufige Besprechungstermine vor Ort | 1 | 1,75% | 100 | 2 |
| 17 | Dauer der Beantwortung von Anfragen | 4 | 7,02% | 300 | 21 |
| 18 | soziale Kompetenz des Projektleiters | 4 | 7,02% | 300 | 21 |
| | SUMME | 57 | 100,00% | | 326 |

Tabelle 2: Mit dieser Tabelle berechnen Sie Schritt für Schritt, ob für Ihr Projekt ein Audit erforderlich ist.

Tipps für die Praxis

Mit der vorgestellten Befragung haben Sie die Chance, die Qualität Ihres Projektmanagements anhand der Zufriedenheit Ihrer Kunden zu überprüfen. Folgende Schritte sollten Sie dabei beachten:

- Entwickeln Sie eine überschaubares Dokument zur Abfrage der verschiedenen Dimensionen der Kundenzufriedenheit und überfordern Sie Ihre Kunden nicht mit umfangreichen und unübersichtlichen Fragenkatalogen. Weniger ist mehr!
- Geben Sie den Kunden keine Chance, neutrale Antworten zu geben.
- Erheben Sie auch die Bedeutung des jeweiligen Zufriedenheitskriteriums, d.h. erfassen Sie nicht nur den Grad der Zufriedenheit, sondern auch die Wichtigkeit des Kriteriums für den Kunden.

Sie können die Ergebnisse der Kundenbefragung mittels eines Portfolios in eine Aktionsliste für Maßnahmen "übersetzen". Wenn Sie die Befragungsergebnisse quantifizieren, erhalten Sie einen "Messwert", ob ein Projekt-Audit erforderlich ist.

Literatur

- Kamiske, Gerd F. (Hrsg.): Handbuch QM-Methoden, 3. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2015
- Pautsch, Peter und Steininger Siegfried: Lean Project Management, Carl Hanser Verlag, München 2014
- Project Management Institute: A Guide to Project Management Body of Knowledge, 4. Ausgabe, Atlanta 2008

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf projektmagazin.de!

[zum Artikel](#)