Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 169 (2003)

Heft: 2

Artikel: Das Projekt "Kundenzufriedenheit" im Bundesamt für Unterstützungstruppen

Autor: Trick, Jürg

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-68612

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 30.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Das Projekt «Kundenzufriedenheit» ...

... im Bundesamt für Unterstützungstruppen (BAUT)

Mit dem Projekt Kundenzufriedenheit, das auf der Befragung betroffener, ausgewählter Kundengruppen basiert, werden heute die Stärken und Schwächen der Offiziersausbildung transparent. Allen interessierten Führungskräften steht ein gutes, automatisiertes Instrument zur Messung der erbrachten Leistungen zur Verfügung. Ein konstruktiver Prozess zur Weiterentwicklung der Offiziersausbildung kann und soll ausgelöst werden.
Als Konsequenz daraus sollte im Sinne der ständigen Verbesserung das Instrument zielgerichtet auch in der A XXI angewendet werden.

Jürg Trick

Im Rahmen der Weiterentwicklung unseres Qualitäts-Management-Systems in Richtung «Umfassende Qualität» (TQM) wurde im Jahr 1998 entschieden, die zentrale Frage der Kundenzufriedenheit zu überprüfen.

Die wichtigsten Zielsetzungen

- Die Kundenzufriedenheit in den Offiziersschulen erhöhen und damit einen Beitrag zur Sicherung des Kadernachwuchses BAUT leisten.
- Das Verbesserungspotenzial erfassen und erkennen.
- Den Prozess der ständigen Verbesserung nach TQM einleiten.
- Die Erwartungen der ausgewählten Kundengruppen zur gebotenen/erlebten Dienstleistung erkennen.

Das Vorgehen

Das Festlegen des Untersuchungsbereichs

In unserem Unternehmenshandbuch wird der Kunde wie folgt definiert:
- Kommandanten von Formationen;
- jede Person, die von uns eine spezifische Dienstleistung anfordert und/oder erhält.

Da alle Beteiligten mit diesem Projekt Neuland betraten, war es wichtig, eine übersehbare Anzahl Personen als «Kunden des BAUT» zu definieren. Dabei stellte sich bald das Produkt «Offiziersausbildung» als idealer Untersuchungsbereich heraus. Später wurden dann zusätzlich auch die Zugführer als zu befragende Kundengruppe definiert. Dies ermöglichte eine ganzheitliche Betrachtung der «Offiziersausbildung» (OS und Praktischer Dienst).

Die vom Inspektor der Unterstützungstruppen eingesetzte Arbeitsgruppe war sich dabei sehr wohl bewusst, dass das BAUT über weitere Kunden/Dienstleistungsbezüger verfügt, deren Aussagen genau so interessant und wichtig zu erfassen wären.

Die Entwicklung der Fragebogen

Als Erstes definierte die Arbeitsgruppe die Themenbereiche, die dann in qualitativen Interviews mit Aspiranten überprüft und mit Fragestellungen ergänzt wurden. Daraus resultierte der erste Fragebogen. Ausgewählte Beteiligte überprüften den Fragebogen auf Aufbau, Logik und Verständlichkeit der Fragen. Anschliessend wurde dieser an alle Offiziere, welche die OS im Jahre 1998 absolviert hatten, verschickt.

Aufbau der Fragebogen

Die Arbeitsgruppe hat sich während des Projekts immer wieder für eine Beibehaltung der Anonymität ausgesprochen. Die Erfahrungen aus der Kundenbefragungspraxis sowie die nun selber gemachten Erfahrungen lassen uns an dieser Aussage festhalten. Bei der Auswertung ist aufgefallen, dass in Schulen, in denen der Namensnennung keine besondere Aufmerksamkeit geschenkt wurde, die Fragebogen sorgfältiger und differenzierter ausgefüllt wurden.

Die Auswertung

Die am Projekt beteiligte Stabsstelle Unternehmensplanung und Controlling (Sst UPC) im Heer befasste sich als neutrale Stelle mit der Datenerfassung und deren Auswertung.

Alle Fragen wurden im Fragebogen auf einer Skala von 1 bis 4, unterschieden zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit, bewertet:

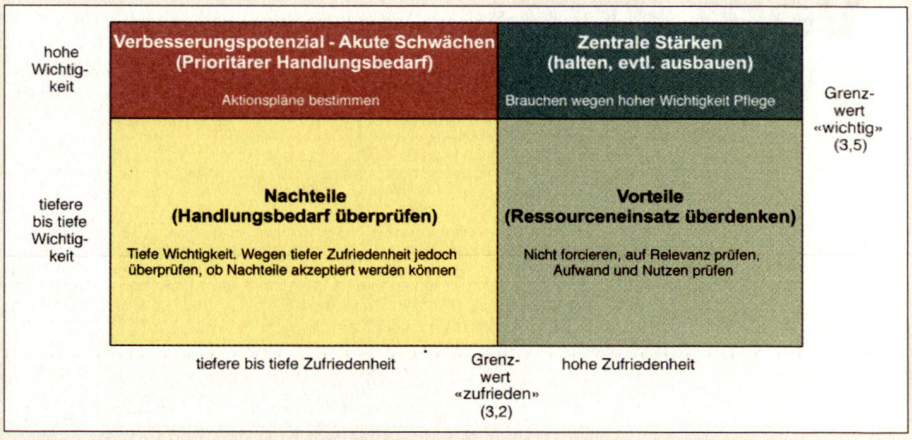
Zufrieden, wichtig ☺☺	= 4
Eher zufrieden, eher wichtig ☺	= 3
Eher unzufrieden/unwichtig ☹	= 2
Unzufrieden, unwichtig ☹☹	= 1

Bei der Auswertung lassen sich so die beurteilten Themen in ein 4-Quadranten-Schema einordnen. Mit Hilfe dieses Schemas kann in der Folge jedes beobachtete Thema je nach Lage im Quadranten einer der vier Handlungsstrategien zugeordnet werden.

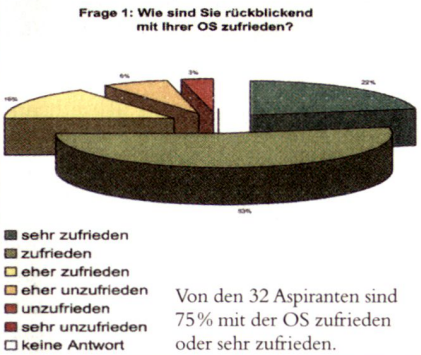
Aufwand und Ertrag

	Kriterium	Zufriedenheit ☺☺	Zufriedenheit ☺	Zufriedenheit ☹	Zufriedenheit ☹☹	Wichtigkeit wichtig	Wichtigkeit eher wichtig	Wichtigkeit eher unwichtig	Wichtigkeit unwichtig
2	**Nutzen:**								
	Haben Sie....								
2.1	Führungserfahrung gesammelt, den persönlichen Führungsstil erlebt und verbessert?	❑4	❑3	❑2	❑1	❑4	❑3	❑2	❑1
2.2	die eigene körperliche Leistungsgrenze / Belastungsgrenze kennengelernt?	❑4	❑3	❑2	❑1	❑4	❑3	❑2	❑1
2.3	die eigene psychische Leistungsgrenze / Belastungsgrenze kennengelernt?	❑4	❑3	❑2	❑1	❑4	❑3	❑2	❑1
2.4	ein Brevet / Zertifikat erworben, das auch zivilen hat (z. B. Sprengbrevet, Informatik- SLRG-Brevet)	❑4	❑3	❑2	❑1	❑4	❑3	❑2	❑1

Schema der Auswertung und zugehörige Handlungsstrategien (4-Quadranten-Schema)



Gesamteindruck



Von den 32 Aspiranten sind 75% mit der OS zufrieden oder sehr zufrieden.

Die Berichterstattung

Pro Schule wurde ein Bericht mit den Ergebnissen angefertigt. Dabei wurde der Gesamteindruck ausgewiesen sowie pro Thema (z. B. Kultur/Klima) eine Auswertung im 4-Quadranten-Schema erstellt.

Auswertung auf einen Blick

Die Verwendung der Resultate

Die Arbeitsgruppe entwickelte eine Lösung, welche den Einbezug aller drei Führungsstufen (Inspektor Unterstützungstruppen, Ausbildungschef und Schulkommandant) in die Verbesserungsplanung beinhaltet. Damit wurde sichergestellt, dass die erkannten Verbesserungsbereiche auf derjenigen Stufe in Angriff genommen werden, auf der eine möglichst optimale und nachhaltige Lösung garantiert ist.

Die Verbesserung des Instrumentes

Im Verlaufe des Projektes ist die Erfassung der Daten kontinuierlich verbessert worden. Die Berichte wurden auf Anregung der Empfänger laufend überarbeitet und ihre Aussagekraft optimiert.

Resultate aus dem Projekt aus Sicht der Beteiligten

In den Jahren 1998 bis 2001 wurden insgesamt fünf offizielle Befragungsrunden durchgeführt. Im Anschluss an die letzten Befragungen im Herbst 2001 wurden den involvierten Kommandanten, Ausbildungschefs, dem Inspektor der Unterstützungstruppen und der Stabsstelle Unternehmensplanung und Controlling folgende Fragen gestellt:

- Resultate aus Ihrer Sicht
- Lehren/Konsequenzen (zukunftsorientiert)
- Anträge
- Offene Fragen/Bemerkungen

Nachstehend einige der wichtigsten Aussagen.

Kdt OS: Die Resultate sind aussagekräftig. Positive wie negative «Ausreisser» geben unter anderem interessante Hinweise aus der wirtschafts- und sozialpolitischen Bevölkerungsbewegung. Bei Kommandowechsel sind die Erkenntnisse von Vorteil. Die Auswertung auf Stufe Klasse fehlt als Erkenntnis für eine zielgerichtete Organisationsentwicklung. Die geschaffene «Liste der Verbesserungsmassnahmen» unterstützt die Umsetzung der gesetzten Ziele durch die Mitarbeitenden wie auch der vorgesetzten Stellen.

Ausbildungschefs BAUT: Das wissenschaftliche Vorgehen verlieh dem Projekt die nötige Professionalität und Glaubwürdigkeit. Die Fragebogen sind ausgewogen und berühren zentrale Gegebenheiten der Ausbildung und des Dienstbetriebes. Bei kleinen Schulbeständen müssen die Gesetzmässigkeiten der Statistik (z. B. gewichtete Mittelwerte) beachtet werden, damit die Aussagen repräsentativ wirken und nicht wegen vereinzelter Ausreisser zu unnötigen Diskussionen führen.

Die Schulkommandanten schätzen, dass sich der Inspektor der Unterstützungstruppen persönlich um das Feedback kümmert und Verbesserungsvorschläge gemeinsam ausgearbeitet werden. Das Produkt «Kundenzufriedenheit» sollte in der Armee XXI einen festen Platz finden.

Inspektor der Unterstützungstruppen: Das Projekt «Kundenzufriedenheit» hat Stärken und Schwächen unserer Offiziersausbildung transparent gemacht, die mit den bisherigen Controlling-Instrumenten kaum zum Vorschein gekommen wären. Obwohl der Aufwand beträchtlich war, hat sich dieser gelohnt.

Die Befragungen haben auf den Stufen Schulkommandant, Ausbildungschef und Inspektor konstruktive Prozesse ausgelöst, welche zur Weiterentwicklung unserer Offiziersschulen sehr nützlich sind.

Das Instrument stellt eine gute Ergänzung zur Schlussinspektion dar.

Stabsstelle Unternehmensplanung und Controlling: Das geplante Vorgehen und die Methodik waren richtig und fundiert. Als ein wichtiger Erfolgsfaktor ergibt sich, dass zu Beginn des Projektes klar abgegrenzt werden muss, welche Bereiche man untersuchen und welche Informationen es zu erschliessen gibt, bevor man an die Erarbeitung der Fragebogen geht.

Bestechend ist die klare Aussagekraft des 4-Quadranten-Schemas. Die Beurteilung der Wichtigkeit durch die Befragten kann und soll bei der Analyse der Resultate innerhalb von übergeordneten Zielen und Zielkonflikten gesehen und diskutiert werden. Gerade diese Diskussion erlaubt es, angestrebte und erreichte Ziele zu erkennen, zu hinterfragen und evtl. neu zu definieren.

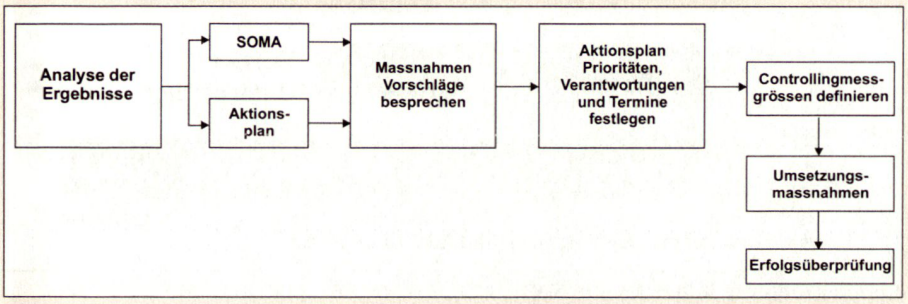
Erkenntnisse und Konsequenzen

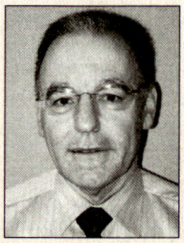
- Mit dem Projekt Kundenzufriedenheit liegen die Stärken und Schwächen unserer Offiziersausbildung heute nachvollziehbar vor. Interessante Diskussionen und Zielfindungen haben sich daraus ergeben.
- Von Beginn an muss auf eine offene, verantwortungsvolle und nachvollziehbare Kommunikation geachtet werden. Dazu braucht es eine führende und koordinierende Stelle.
- Das Zusammentragen von Daten und Meinungen darf nie zu einem «Datenfriedhof» verkommen, eine kontinuierliche Verwendung der Resultate muss konsequent geplant und durchgeführt werden.

Rahmenbedingungen für den Erfolg

- Wichtig ist der Wille der Führung, das weitere Vorgehen nach der Auswertung im Sinne einer «Produkteentwicklung» zu vereinbaren und die Massnahmen für die Zielerreichung zu besprechen.
- Kundenzufriedenheit darf nie Selbstzweck werden, sondern muss sich abzeichnenden Veränderungen anpassen und ist eine Basis für die «Lernende Organisation».
- Im Sinne der ständigen Verbesserung sollte das Instrument «Kundenzufriedenheit» zielgerichtet auch in der A XXI resp. in den Lehrverbänden angewendet werden. Die entsprechenden Kunden- und Themenbereiche sind zu erarbeiten. ■

Die Verbesserungsplanung





Jürg Trick, Chef Abt Koordination und Steuerung, BAUT, 3003 Bern.