

Nur eine einzige Zahl

ANALYSE. Das Marketing erfasst mit dem „Net Promoter Score“ die Kundenloyalität. In abgewandelter Form dient er auch als HR-Kennzahl. Doch der Aussagewert ist strittig.

Von **Benjamin Haarhaus**

Seit einiger Zeit ist eine neue HR-Kennzahl in aller Munde: Der Employee Net Promoter Score (ENPS). Er basiert auf dem Net Promoter Score (NPS), der mithilfe der ultimativen Frage „Würden Sie Marke X einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ die Kundenloyalität erfasst. Für den ENPS werden statt der Kunden die Mitarbeiter des Unternehmens befragt. Diese geben auf einer Skala von null (sehr unwahrscheinlich) bis zehn (sehr wahrscheinlich) an, ob sie ihr Unternehmen an Freunde und Bekannte als Arbeitgeber weiterempfehlen würden – was als Indikator für Loyalität, Zufriedenheit und Engagement der Belegschaft dienen soll.

Um den ENPS zu berechnen, ordnet man die Befragten zunächst einer von drei Gruppen zu. Personen, deren Antwort im Bereich von null bis sechs liegt, gelten als „Detraktoren“. Befragte mit einem Punktwert von sieben oder acht werden als „passiv Zufriedene“ klassifiziert. Liegt der Punktwert bei neun oder zehn, gilt die Person als „Promoter“. Der ENPS ergibt sich aus der Differenz der prozentualen Anteile von Promotoren und Detraktoren, sodass er zwischen -100 und +100 liegen kann. Finden sich in einem Unternehmen mit 100 Mitarbeitern beispielsweise 20 Detraktoren, 30 passiv Zufriedene und 50 Promotoren, so beträgt der ENPS +30.

Der ENPS bietet einige Vorteile gegenüber der klassischen Mitarbeiterbefragung: Die Teilnahme an der ENPS-Befragung ist eine Sache von

wenigen Sekunden, was die Teilnahmebereitschaft und damit auch die Repräsentativität der Ergebnisse erhöht. Während klassische Mitarbeiterbefragungen oft eine unüberschaubare Menge an Daten produzieren, liefert der ENPS nur eine einzige komprimierte Kennzahl. Diese lässt sich mühelos in Berichte integrieren. Aufgrund der geringen Dauer lässt sich der ENPS zudem in kürzeren Intervallen erheben, sodass Unternehmen schneller auf Veränderungen der Kennzahl reagieren können.

In Anbetracht dieser Vorteile könnte der ENPS eine Alternative zur klassischen Mitarbeiterbefragung sein. Eine genauere Betrachtung wirft jedoch Fragen zu Methodik und Inhalt auf.

Willkürliche Einteilung in Kategorien

Ein Kritikpunkt liegt im Aufbau der Kategorien: Auf Basis ihrer Antworten werden die Mitarbeiter in Promotoren

(neun bis zehn), passiv Zufriedene (sieben bis acht) und Detraktoren (null bis sechs) unterteilt. Hier drängt sich die Frage auf, wie die Wertebereiche für die drei Gruppen festgelegt wurden. Wieso sind es null bis sechs Punkte, die zu einer Einstufung als Detraktor führen, und nicht beispielsweise null bis drei? Auch die inhaltliche Bedeutung der drei Gruppen ist fragwürdig: Ist ein Punktwert von null tatsächlich genauso zu bewerten wie ein Punktwert von sechs, der sogar über der Skalenmitte liegt? Ist es sinnvoll, aus einem Punktwert von acht auf „passive Zufriedenheit“ zu schließen? Die Gruppenzuordnung ist in dieser Form kontraintuitiv und möglicherweise problematisch.

Darum sollte die Zuordnung der Punktwerte zu den drei Gruppen revidiert werden. Intuitiv verständlich wäre es, die Punktgrenzen symmetrisch um die Skalenmitte anzuordnen. Zum Beispiel

BERECHNUNG DES ENPS



Für den ENPS wird gefragt: Würden Sie Unternehmen X an Freunde und Bekannte als Arbeitgeber weiterempfehlen? Die Antwort wird auf einer Zehnerskala gemessen.

könnte man die Grenzen so festlegen, dass null bis zwei Punkte zur Einstufung als Detraktor und acht bis zehn zur Einstufung als Promoter führen. Möglich wäre auch, auf die willkürliche Gruppierung vollständig zu verzichten und nur den Mittelwert zu betrachten.

Zweifelhafte Berechnung

Ein weiterer Kritikpunkt: Um den ENPS zu berechnen, wird die Differenz aus den Anteilen von Promotoren und Detraktoren gebildet. Dieses Vorgehen ist in mehrerer Hinsicht problematisch. Erstens lässt die Differenz keine Rückschlüsse auf die Antwortverteilung zu, da sich der gleiche ENPS-Wert aus vollkommen unterschiedlichen Vertei-

lungen ergeben kann. Vergleichen wir beispielhaft die beiden fiktiven Unternehmen A und B: Während alle Mitarbeiter von Unternehmen A die sieben oder acht ankreuzen und damit als passiv zufrieden gelten, teilt sich die Belegschaft von Unternehmen B zu gleichen Anteilen in Detraktoren und Promotoren auf. Zwar ergibt sich für beide Unternehmen ein ENPS-Wert von null, dennoch steht Unternehmen A zweifelsohne besser da als Unternehmen B.

Zweitens ist die Berechnung problematisch, weil die Differenz von Promotoren und Detraktoren suggeriert, beide Gruppen ließen sich gegeneinander aufrechnen – man also nur genügend Promotoren brauche, um die Detraktoren

auszugleichen. Diese Annahme widerspricht jedoch Forschungsergebnissen, die belegen, dass Negatives in vielerlei Hinsicht schwerer wiegt als Positives. Das ist auch im Aufsatz „Bad Is Stronger Than Good“ von Roy F. Baumeister und anderen aufgeführt. Entgegen der ENPS-Annahme kann also ein einziger Detraktor für das Unternehmen mehr Schaden anrichten als mehrere Promotoren wiedergutmachen können. Ein ausgeglichenes Verhältnis von Promotoren und Detraktoren ist daher nicht erstrebenswert, sondern kann fatale Folgen haben.

Schlussendlich ist die Differenz zweier relativer Häufigkeiten nicht leicht zu interpretieren. Die Verwendung von Prozentwerten legt die falsche Interpretation nahe, +30 bedeute „30 Prozent mehr Promotoren als Detraktoren“.

Diese Kritikpunkte könnte man abmildern, wenn man auf die Verrechnung von Promotoren und Detraktoren verzichten würde. Detraktoren würden dann direkt ins Auge fallen und sich nicht durch Promotoren kaschieren lassen. Zudem würde die Interpretation der Befragungsergebnisse vereinfacht und falschen Schlussfolgerungen vorgebeugt. Möchte man nur eine einzige Kennzahl betrachten, sollte der Fokus auf den Detraktoren liegen, da diese potenziell schädlicher sind als Promotoren nützlich.

Ungenauere Messung

Ein weiteres Problemfeld beim ENPS liegt in der Messgenauigkeit: Sie ist ein zentrales Qualitätsmerkmal psychologischer Messinstrumente. Folgt man der klassischen Testtheorie, so steigt die Messgenauigkeit mit der Anzahl der Fragen. Da der ENPS auf nur einer einzigen Frage basiert, ist er starken Zufallsschwankungen ausgesetzt, sprich: ungenau. Hat ein Mitarbeiter zum Beispiel die Acht angekreuzt, könnte der eigentliche Wert auch bei zehn oder sechs liegen. Die Ungenauigkeit des ENPS kann also dazu führen, dass Personen in die falsche Gruppe einsortiert werden und dadurch das Gesamtergebnis verzerren.

10

Der ENPS verspricht mit nur einer Zahl das Engagement der Belegschaft zu erfassen.



Da der Einfluss des Messfehlers mit steigender Teilnehmerzahl geringer wird, ist der ENPS vor allem bei kleineren Teams und Abteilungen anfällig für zufällige Schwankungen. Daher ist es ratsam, den ENPS nur bei größeren Teilnehmerzahlen, zum Beispiel auf Unternehmensebene, zu betrachten.

Fragwürdige Validität

Sowohl NPS als auch ENPS fragen nach einer Bereitschaft zur Weiterempfehlung. Im Gegensatz zum NPS geht es beim ENPS aber nicht vorrangig um eine tatsächliche Empfehlung, sondern um die Ursachen, die man hinter der Bereitschaft vermutet. Wer sein Unternehmen im Freundes- und Bekanntenkreis als Arbeitgeber empfiehlt, steht mit seinem Namen für das Unternehmen ein. Nur wer von seinem Unternehmen vollkommen überzeugt ist, wird bereit sein, das damit verbundene persönliche Risiko zu tragen. Deshalb wird angenommen, dass eine hohe Weiterempfehlungsbereitschaft auf ein hohes Maß an Loyalität, Zufriedenheit und Engagement schließen lasse. Empirische Evidenz hierzu ist jedoch rar und hat meist eher anekdotischen Charakter – der Beleg besteht also eher im Hörensagen. Belastbare Aussagen darüber, was der ENPS tatsächlich erfasst, lassen sich auf dieser Grundlage kaum treffen.

Sehen wir uns die ENPS-Frage einmal genauer an: Sie bezieht sich nur auf einen einzigen Aspekt der Arbeit, nämlich auf das Unternehmen. Die Antwort auf diese Frage hängt also vor allem davon ab, wie die Mitarbeiter verschiedene Eigenschaften des Unternehmens, wie zum Beispiel das Prestige, Sozialleistungen und die Unternehmenskultur, wahrnehmen und bewerten. Daher liegt die Vermutung nahe, dass der ENPS etwas über die Einstellung und die Bindung zum Unternehmen aussagt. Tatsächlich weisen vereinzelte Studien darauf hin, dass der ENPS vor allem die Loyalität oder emotionale Bindung zum Unternehmen erfasst. Die ENPS-Frage findet sich teilweise auch in

wissenschaftlichen Skalen zur Messung der Arbeitgeberattraktivität und der Zufriedenheit mit dem Unternehmen.

Doch verrät uns der ENPS auch etwas über das Engagement der Mitarbeiter? Zur Beantwortung dieser Frage ist zunächst zu klären, was unter Engagement zu verstehen ist. In der Arbeitspsychologie versteht man darunter einen längerfristigen, als angenehm empfundenen Zustand, der sich durch hohe Einsatzbereitschaft und Enthusiasmus auszeichnet. Hoch engagierte Mitarbeiter gehen in ihrer Arbeit auf, sind voller Energie und erleben ihre Arbeit als sinnvoll und herausfordernd. Im Gegensatz zur Loyalität bezieht sich das Engagement nicht auf das Unternehmen, sondern auf die Arbeit oder Tätigkeiten. Dass der ENPS Rückschlüsse auf das Engagement der Mitarbeiter zulässt, ist daher zu bezweifeln. So wäre es möglich, dass sich ein Mitarbeiter dem Unternehmen verbunden fühlt, die tägliche Arbeit jedoch als langweilig empfindet. Ein anderer Mitarbeiter mag seine Arbeit als spannend wahrnehmen, würde aber auch für ein anderes Unternehmen arbeiten, wenn sich die Möglichkeit ergäbe.

Wie oben angemerkt, sollte der ENPS-Wert auch mit der Zufriedenheit mit dem Unternehmen zusammenhängen. Aus der Zufriedenheitsforschung weiß man jedoch, dass es weniger auf die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung ankommt, sondern auf die Zufriedenheit mit den Tätigkeiten. Studien zeigen, dass Leistung, Motivation und Kündigungsabsicht vor allem davon abhängen, ob man mit der konkreten Arbeit oder Tätigkeit zufrieden ist. Selbstverständlich spielt auch die Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen der Arbeit eine Rolle, wenngleich eine deutlich geringere.

Da sich der ENPS also hauptsächlich auf das Unternehmen bezieht, sollte er möglichst um weitere Fragen ergänzt werden, um auch tätigkeitsbezogene Aspekte zu berücksichtigen. Hierfür sollte man auf validierte Kurzskalen, wie beispielsweise die „Utrecht Work Engage-

NEUE STUDIE

Für eine Studie zum Thema Arbeitszufriedenheit werden zurzeit Teams und Arbeitsgruppen gesucht, die einen kurzen Fragebogen ausfüllen. Um die Forschung zu unterstützen, können Sie sich per E-Mail an Benjamin Haarhaus wenden: haarhaus@dgp.de.

ment Scale (UWES-9)“, zurückgreifen. Diese ist hoch reliabel, valide und in mehreren Sprachen verfügbar.

Vor- und Nachteile des ENPS

Insgesamt löst der Employee Net Promoter Score sein Versprechen, mit nur einer einzigen Frage Loyalität, Zufriedenheit und Engagement der Belegschaft zu erfassen, nur teilweise ein. Zwar ist es richtig, dass eine ENPS-Befragung deutlich weniger zeitlichen und finanziellen Aufwand verursacht. Aber eine umfangreiche Mitarbeiterbefragung erfasst ein breiteres Spektrum an Informationen und kann somit ein detaillierteres Stimmungsbild der Belegschaft zeichnen. Darüber hinaus lassen sich Fragen zu Arbeitsbedingungen, Belastungsfaktoren und zur Gesundheit integrieren, sodass die durch das Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen mit durchgeführt werden können.

Die Idee, sich auf wenige zentrale Kennwerte zu konzentrieren und diese in kürzeren Intervallen zu erfassen, ist dennoch lohnend: So lassen sich durch den stetigen Informationsfluss Handlungsbedarfe schneller erkennen und die Auswirkungen von Veränderungsprozessen genauer verfolgen als mit einer jährlichen, großen Befragung. Behebt man die methodischen Mängel des ENPS und erweitert ihn um tätigkeitsbezogene Fragen, kann er die jährliche Mitarbeiterbefragung zwar nicht ersetzen, aber sinnvoll ergänzen. ■



BENJAMIN HAARHAUS ist Berater bei der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e.V. (DGP).