



# **Erfolgreiches Contactcenter 2012**



## **15 Holistische Kennzahlensysteme als Basis für ein ganzheitliches Qualitätsmanagement**

Autor: Heiko Lewandowski-Rothe

**Die Synchronität von Produktion und Absatz sowie die nur mittels Regeln beschreibbare Leistungserbringung machen das Qualitätsmanagement von Dienstleistungen zu einem kritischen Erfolgsfaktor für die Dienstleistungssteuerung. Dienstleistungsmanager benötigen ein geeignetes Instrumentarium, um – entsprechend der mit der Dienstleistung verfolgten Ziele und dem verfolgten Geschäftsmodell – die Services zu lenken. Ein ganzheitliches Qualitätsmanagement spiegelt dabei die Charakteristika von Dienstleistungen wider: Auf der einen Seite Messung von nicht standardisierbaren Vorgängen. Auf der anderen Seite findet eine Evaluation während der Produktion und damit während des Absatzes oder retrospektiv statt.**

**Die Praxis zeigt: Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einem wohldefinierten Bewertungssystem und dem Einsatz geeigneter Messinstrumente. Dieser Beitrag fokussiert den ersten Aspekt und gibt Praxistipps für die Entwicklung einer geeigneten Messgrundlage. Ein kurzer Exkurs zum Thema Messinstrumente rundet den Artikel ab.**

### **Bewertungssysteme in holistischen Messkonzepten**

Das Bewertungssystem ist integraler Bestandteil eines holistischen Messkonzeptes für Dienstleistungen. Um eine möglichst hohe Akzeptanz der Messgrundlage zu erreichen, sollten frühzeitig relevante Stakeholder in den Entwicklungsprozess involviert werden. Sind Outsourcing-Partner am Dienstleistungsprozess beteiligt, sollten diese aktiv am Messkonzept mitarbeiten. Dies gilt umso mehr, wenn an die Evaluationsergebnisse Bonus-/Malusregelungen geknüpft werden.

Ein vollständiges Bewertungssystem beschreibt die Aspekte „Bewertungsskala“, „Bewertungskriterien“, „Gewichtung der Kriterien“ sowie „Normierung der Kriterien“ und enthält Richtlinien für die Anwendung des Systems. In fünf Schritten können diese Aspekte abgestimmt und die Ergebnisse in Form eines Normierungshandbuchs festgehalten werden.

### **Schritt 1: Festlegen der Bewertungsskala**

Im ersten Schritt gilt es, für die Leistungsbeurteilung von Agenten eine Skala und die entsprechende Definition der Ausprägungen festzulegen. Für die konkrete Auswahl der Skala empfiehlt es sich, folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- **Schulnoten-Skala:** Die Kultusminister-Konferenz definiert die Leistung „ungenügend“ mit „weniger als die Hälfte der geforderten Leistung“. Daher sollte die Schulnoten-Skala nicht verwendet werden, da die Breite der einzelnen Items nicht konstant ist. Wird eine sechs-stufige Skala gewünscht, sollte diese invertiert werden (6,0 = „sehr gut“), um Verwechslungen mit der Schulnoten-Skala zu vermeiden.
- **Skalenbreite:** Es empfiehlt sich, eine Skalenbreite von fünf bis sieben Merkmalen zu wählen. Dies trägt zweierlei Rechnung: Differenzierbarkeit der Noten für den Urteilenden auf der einen Seite und Visualisierung von Lernfortschritten auf der anderen Seite. Für den Beurteilenden ist die Einordnung in wenige Merkmalsausprägungen einfacher und trennschärfer zu realisieren. Demgegenüber steht der Wunsch, Lernfortschritte des Beurteilten durch Notensprünge zu visualisieren.
- **Sonderfall Ja/Nein-Kriterien:** Für die Abbildung von Ja/Nein-Kriterien (hat stattgefunden oder hat nicht stattgefunden) sollte die Spannbreite der Skala aufrechterhalten werden. Der beste Skalenwert entspricht einem „Ja“, der schlechteste Skalenwert einem „Nein“.

## Schritt 2: Auswahl der Bewertungskriterien

Welche Bewertungskriterien in das Messkonzept aufgenommen werden sollten hängt vor allem davon ab, welchem Geschäftsmodell die Dienstleistung folgt. Um bspw. während eines Friseur-Besuchs die Qualität der empfangenen Dienstleistung zu bewerten, wird der Rezipient sich über verschiedene Aspekte Gedanken machen, z.B.: Wie funktionierte der Prozess von Aufnahme des Anliegens, Überbrücken der Wartezeit, Klärung der gewünschten Frisur bis hin zum Bezahlen der Dienstleistung (Prozesse)? Wurde eine freundliche Unterhaltung geführt (Kommunikation)? Wurde die richtige Frisur geschnitten (Inhalte)? War die Wartezeit angemessen (Quantität)? Ist die Rechnung angemessen und richtig (Kosten)? War der Kunde mit der Dienstleistung zufrieden und wurde er danach gefragt (Kundenzufriedenheit)?

Ein ganzheitliches Kennzahlensystem berücksichtigt daher relevante Messkriterien aus den Bereichen „Prozesse“, „Kommunikation“, „Inhalte“, „Quantität“, „Kosten“ und „Kunde“.

### Schritt 3: Gewichtung der Kriterien und Gesamtwert

Im Sinne einer Berichtspyramide für das eigene Unternehmen empfiehlt es sich, Messkriterien zu einem Gesamtwert zu aggregieren und dafür die Kriterien zu gewichten. Zur leichteren Nachvollziehbarkeit werden einzelne Kriterien oder Bewertungsgruppen unter der jeweils nächsthöheren Bewertungsebene auf volle 100 % angegeben. Auf Basis dieser Gewichtungen kann dann ein (ggf. vergütungsrelevantes) Gesamtergebnis ermittelt werden.

## Kennzahlenhierarchie in der QSC

Die Quality Score Card (QSC) beinhaltet eine Kennzahlenhierarchie, die mittels Gewichtungen aus Einzeldaten über verdichtete Messkriterien und Aspekte eine Spitzenkennzahl als Steuerungsgröße ermittelt.



### Schritt 4: Definition und Normierung der ausgewählten Kriterien

Intersubjektiv nachprüfbar Beurteilungen und eine hohe Beobachterübereinstimmung fußen auf vollständig definierten und normierten Kriterien. Die Beobachterübereinstimmung (Interraterreliabilität) gibt an, wie übereinstimmend unterschiedliche Beobachter gleiche Sachverhalte beurteilen. Um eine hohe Interraterreliabilität zu erreichen, werden alle Ausprägungen eines Kriteriums beschrieben. Diese Normierung stellt die Grundlage für die Urteilsfindung im Rahmen der Leistungsbeurteilung dar. Das

Beispiel „Verbindlichkeit“ zeigt auf, wie eine Definition und Normierung auf einer fünf-stufigen Skala aussehen kann:

- **Definition:** Vermeidung unverbindlicher Formulierungen (bspw. „vielleicht“, „unter Umständen“) und Konjunktive (bspw. „würde ich“, „müssten Sie“).
- **Note 1:** Der Agent ist sehr unsicher und unverbindlich im Ausdruck und verwendet (fast) durchgehend Konjunktive.
- **Note 2:** Der Agent ist unsicher und unverbindlich im Ausdruck und verwendet viele Konjunktive.
- **Note 3:** Der Agent ist überwiegend sicher und verbindlich im Ausdruck und verwendet wenige Konjunktive.
- **Note 4:** Der Agent ist sicher und verbindlich im Ausdruck und verwendet kaum/selten Konjunktive.
- **Note 5:** Der Agent ist sehr sicher und verbindlich im Ausdruck und verwendet keine Konjunktive.

### Schritt 5: Festlegung der Bewertungsrichtlinien

Abschließend werden Bewertungsrichtlinien festgelegt: Wie kommt ein Bewerter zu seinem Urteil? Zu den in der Praxis bewährten Leitlinien gehören z.B. die Durchführung der Bewertung nach dem Beobachtungsvorgang, genügend Zeit für die Evaluation einzuplanen sowie das Heranziehen des Normierungshandbuchs zur konkreten Bewertung. Die Notenfindung sollte dabei nach dem Ausschlussprinzip erfolgen: Die möglichen Merkmalsausprägungen eines Kriteriums werden Note für Note durchgegangen. Die möglichen Noten werden so lange ausgeschlossen, bis die zutreffende Definition für die Beobachtung identifiziert wurde.

### Exkurs: Messinstrumente

Aufgrund der Synchronität von Produktion und Absatz von Dienstleistungen erfolgt die Messung der Güte zeitgleich mit dem Konsum der Dienstleistung. Dazu stehen dem Dienstleistungsmanager geeignete Instrumente zur Verfügung:

Verdeckte Testkontakte, sogenannte Mystery Activities, können genutzt werden, um gezielt Themen zu evaluieren und die Außenwahrnehmung der Dienstleistung zu ermitteln. Um beim Beispiel des Friseurs zu bleiben: Ein Testkunde besucht den zu bewertenden Friseur und lässt sich eine Frisur schneiden. Im Anschluss bewertet der Testkunde den verdeckten Testkontakt.

Prozessbeobachtungen dienen dazu, einen Eindruck von realen Fällen zu erhalten. Im Friseur-Beispiel könnte ein Freund oder eine Freundin die Kundin begleiten und den Besuch beobachten. Kurz nach dem Besuch erfolgt dann die Evaluation. Werden direkte Feedback-Komponenten ergänzt („Ich habe mir nun zwei Haarschnitte angeschaut. Diese Punkte haben mir sehr gut gefallen. Bei diesen Aspekten sollten Sie vielleicht noch auf dieses oder jenes achten.“), spricht man von Training-on-the-job-Maßnahmen oder Coaching.

Inhalte und Prozesswissen lassen sich leicht mit Wissenstests eruieren. Diese sollten möglichst so gestaltet werden, dass die Bedingungen des normalen Arbeitsumfeldes gegeben sind. Hilfsmittel, die dem Dienstleistungserbringer im Alltag zur Verfügung stehen, sollten demnach auch beim Wissenstest nutzbar sein.

Dienstleistungen lassen sich darüber hinaus quantitativ beschreiben („wieviel“, „wie schnell“, „wie lange“, ...). Diese Kennzahlen haben Unternehmen in der Regel im Blick und werden oft für Zwecke der Rechnungslegung genutzt.

Um die Kundenzufriedenheit gezielt abzufragen steht das Instrument Spot-Befragung zur Verfügung. Diese Form der Befragung fokussiert – im Sinne der Dienstleistungssteuerung – auf die Wirkebene Service. Die Wirkebene Unternehmen/Image liegt innerhalb einer konkreten Dienstleistungserbringung außerhalb des Einflussbereichs des Dienstleistungserbringers. Dies gilt analog für die Produktebene. Wird die service-bezogene Zufriedenheitsbefragung binnen 48 Stunden nach dem Dienstleistungs-Kontakt durchgeführt, sind die Urteile der Probanden noch nicht von Produkteigenschaften und Image-Werten überlagert. Eine spätere Befragung führt nicht mehr zu sinnvollen Ergebnissen.

Ein wichtiger Hinweis: Im Praxiseinsatz sind vielfältige rechtliche Restriktionen zu berücksichtigen. Dabei sind insbesondere Regelungen aus dem Bundesdatenschutzgesetz, dem Betriebsverfassungsgesetz oder Betriebsvereinbarungen mit einem Betriebsrat zu berücksichtigen. Insbesondere ist eine Dauerüberwachung der Dienstleistungserbringer auszuschließen. Personenbezogene Auswertungen bedürfen einer Einverständniserklärung der betroffenen Personen. Kontrollmaßnahmen müssen mit einem ausreichenden Vorlauf angekündigt werden.

## **Der Nutzen**

Um eine objektivierbare und intersubjektiv nachprüfbarke Leistungsbeurteilung für eine Dienstleistung zu erhalten, bedarf es eines ganzheitlichen und an den Besonderheiten der Dienstleistungen und des Geschäftsmodells orientierten Bewertungssystems. Regelmäßige Messungen bieten dem Dienstleistungsmanager Transparenz über das Geschehen und ermöglichen steuernde Eingriffe. So können

negative Wirkungen auf das Unternehmensimage vermieden, Beschwerdezahlen gesenkt und kostspielige Nacharbeiten durch Folgekontakte verhindert werden.

Über den Autor

### Heiko Lewandowski-Rothe

---

Autor



Mit Kundenservice-Prozessen und –Organisationen setzt sich der Betriebswirt Heiko Lewandowski-Rothe seit dem Jahr 2000 sehr intensiv auseinander. In allen Positionen des modernen Kundenservices, vom Customer-Service-Agent, über Führungspositionen im Dienstleistungsgeschäft, bis hin zum Consultant für Qualitätsmanagement konnte Herr Lewandowski-Rothe seine Kompetenz unter Beweis stellen. Von 2008-2011 verantwortete er die Stabstelle Projektmanagement bei einem führenden deutschen eCommerce-Unternehmen bevor er zu eisq stieß.

Kontakt

eisq GmbH & Co. KG                      Tel.    +49 541 580 543-0  
Herr Heiko Lewandowski-Rothe      Fax-   +49 541 580 543-29  
Franz-Lenz-Str. 1a                      E-Mail: [heiko.lewandowski@eisq.eu](mailto:heiko.lewandowski@eisq.eu)  
49084 Osnabrück - Schinkel          Web:   [www.eisq.de](http://www.eisq.de)

Unternehmen

