



## ... statt Nasenfaktor

Um zu einer objektiven und nachprüfbaren Leistungsbeurteilung für Call Center-Mitarbeiter zu kommen, bedarf es zum einen eines neutralen Bewertungssystems und zum anderen eines gut ausgebildeten Führungskräfteteams.

**Die Beobachtung und Bewertung von Begebenheiten, Erlebnissen,** Produkten oder Personen kennt jeder aus dem Alltag – dazu gehört etwa die Befragung der Freunde nach ihrer Meinung zum aktuellen Kinofilm, Konsumenten beurteilen Eigenschaften von Produkten in Internetforen oder schreiben Online-Rezensionen. Auch im Bezug auf Service-Organisationen werden Anfragende im Rahmen von Spotbefragungen zu ihrer

Zufriedenheit mit einem Servicekontakt interviewt. Dabei werden die Urteile durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst: Die eigene Wahrnehmungs- und Beobachtungsgabe spielt dabei ebenso eine Rolle wie der Erfahrungshorizont, Einstellungen, Stimmungen oder soeben Erlebtes.

Die Bewertung von Call Center-Agents und ihrer Gespräche gehört zum Tagesgeschäft einer Call Center-Führungskraft, doch

auch diese unterliegt den subjektiven Einflüssen. Dennoch: Sollen Urteile über die Leistung von Agents gefällt werden, entsteht der verständliche Wunsch nach einer objektivierte, intersubjektiv nachprüfbarer Beurteilung. Gleiche Sachverhalte sollen möglichst identisch beurteilt werden. Die Praxis zeigt: Der Schlüssel zum Erfolg liegt zum einen in einem definierten Bewertungssystem und zum anderen in einem gut ausgebildeten Führungskräfte-Team.

### Das Bewertungssystem

Ein vollständiges Bewertungssystem beschreibt die Aspekte „Bewertungsskala“, „Bewertungskriterien“, „Gewichtung der Kriterien“ sowie „Normierung der Kriterien“ und enthält Richtlinien für die Anwendung des Systems.

Zunächst gilt es dabei für die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern, eine Skala und die entsprechende Definition der Ausprägungen festzulegen. Für die konkrete Auswahl der Skala empfiehlt es sich, folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Schulnoten-Skala: Im ersten Reflex drängt sich die Schulnoten-Skala auf, da es eine aus der Schulzeit bekannte Skalierung ist. Hier besteht allerdings die Gefahr, dass die Erfahrungen und Assoziationen aus der Schulzeit die gewünschte Normierung der Notenstufen in dem zu konzipierenden Bewertungssystem überstrahlen und sich Bewerber beispielsweise scheuen, eine Note 6 zu vergeben. Daher empfiehlt sich die Schulnoten-Skala nicht.

- Skalenbreite: Die Skalenbreite sollte vor dem Hintergrund der Differenzierbarkeit der Noten für den Urteilenden und der Visualisierung von Lernfortschritten gewählt werden. Für den Beurteilenden ist die Einordnung in wenige Merkmalsausprägungen einfacher und trennschärfer umzusetzen. Demgegenüber steht der Wunsch, Lernfortschritte des Beurteilten durch Notensprünge zu visualisieren um ihn zu motivieren. Um beiden Aspekten Rechnung zu tragen, empfiehlt es sich, eine Skalenbreite mit fünf bis sieben Merkmalen zu wählen. Diese ist für die geschulte Führungskraft differenzierbar und zeigt Lernfortschritte des Mitarbeiters auf.

- Ja/Nein-Kriterien: Für die Abbildung von Ja/Nein-Kriterien, also „hat stattgefunden“ oder „hat nicht stattgefunden“, wird die Spannbreite der Skala aufrechterhalten.

Der beste Skalenwert entspricht einem klaren „Ja“, der schlechteste Skalenwert einem klaren „Nein“. Die übrigen Werte dazwischen sind in diesem Fall nicht zulässig.

## Die Bewertungskriterien

Welche Bewertungskriterien für die Leistungsbeurteilung konkret herangezogen werden, hängt vom einzelnen Auftrag der Service-Organisation und dem Beurteilungszweck ab. Für eine faire Beurteilung empfiehlt sich eine ganzheitliche Kriterienauswahl, die relevante Kriterien aus den Bereichen „Prozesse“, „Inhalte“, „Quantität“, „Kommunikation“ und „Kunde“ enthält:

– Prozesse: In dem Bereich Prozesse werden Kriterien erfasst, die relevante Unternehmensprozesse widerspiegeln. Diese betreffen etwa den Mitarbeiter- und Kundendatenschutz.

– Inhalte: Werden die Anfragen inhaltlich korrekt beantwortet? Wird kanalübergreifend identisch geantwortet? Dies sind Fragen, die mit Hilfe geeigneter Kriterien im Aspekt Inhalte beantwortet werden können.

– Quantität: Dies betrifft Kennzahlen, die die Arbeitsmenge beschreiben, beispielsweise Produktivitätskennzahlen, durchschnittliche Bearbeitungsdauern, Nacharbeitszeiten oder die First Resolution Rate.

– Kommunikation: Dieser Aspekt beinhaltet Kriterien zu den Themen Kommunikationsstandards, also die Begrüßung oder die Kommunikationsbeendigung, Kommunikationsatmosphäre sowie Kommunikationstechniken.

– Kunde: Hier werden Ergebnisse aus Spotbefragungen zum Servicekontakt erfasst, soweit diese auf die Mitarbeiter bezogen werden können.

## Gewichtung der Kriterien und Gesamtwert

Werden die Ergebnisse auch zur leistungsbezogenen Mitarbeitervergütung herangezogen oder sind diese für Dienstleistervergütungen relevant, empfiehlt es sich, diese 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 Prozent angegeben. Auf Basis dieser Gewichtungen kann dann ein – ver-

gütungsrelevantes – Gesamtergebnis ermittelt werden.

Intersubjektiv nachprüfbar Beurteilungen und eine hohe Beobachterübereinstimmung fußen auf vollständig definierten und normierten Kriterien. Die Beobachterübereinstimmung, Interraterreliabilität genannt, 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, wie eine Definition und Normierung auf einer fünf-stufigen Skala aussehen kann:

– Definition: Vermeidung unverbindlicher Formulierungen wie „vielleicht“ oder „unter Umständen“ sowie Konjunktive. Ist der Agent sehr unsicher und unverbindlich im Ausdruck und verwendet er sehr viele Konjunktive? (Note 1). Ist der Mitarbeiter unsicher und unverbindlich im Ausdruck und verwendet viele Konjunktive? (Note 2). Note 3 heißt: Der Mitarbeiter ist überwiegend sicher und verbindlich im Ausdruck und verwendet wenige Konjunktive. Note 4: Der Agent ist sicher und verbindlich im Ausdruck und verwendet kaum Konjunktive. Note 5 wird vergeben, wenn der Agent sehr sicher und verbindlich im Ausdruck ist und keine Konjunktive verwendet.

Abschließend werden Bewertungsrichtlinien festgelegt: Wie kommt die Führungskraft zu ihrem Urteil? Zu den in der Praxis bewährten Leitlinien gehören zum Beispiel die Durchführung der Bewertung nach dem Beobachtungsvorgang, genügend Zeit 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.

## Das Führungskräfte-Team

Menschen nehmen Dinge unterschiedlich wahr. Stimmungen, Erfahrungen, aktuelle Ereignisse oder auch der berühmte „Nasenfaktor“ beeinflussen unsere Urteile. Führungskräfte müssen sich über diese Einflüsse

im Moment der Bewertung im Klaren sein und ihr Handeln reflektieren, um eine faire Evaluation zu erreichen. Zur Vermeidung von Bewertungsfehlern ist es wichtig, in regelmäßigen Abständen die Führungskräfte

## BEWERTEN WILL GELERNT SEIN

*Eigene Stimmungen und Meinungen sowie der berühmte „Nasenfaktor“ beeinflussen unsere Urteile über andere Menschen. Führungskräfte müssen sich über den Einfluss solcher Faktoren bei der Bewertung von Mitarbeitern im Klaren sein. Ein fundiertes Bewertungssystem kann hier regulieren und helfen, zu einer neutralen Bewertung zu gelangen. Im Bewertungssystem werden eine Skala, alle Kriterien, deren Gewichtungen und Merkmalsausprägungen sowie die Bewertungsrichtlinien festgehalten. Die Führungskräfte sollten regelmäßig im Hinblick auf Beobachten und Bewerten geschult und ebenso ihrerseits regelmäßig im Team justiert werden – allerdings lässt sich auch damit nicht verhindern, dass einzelne Mitarbeiter mit ihrer Beurteilung nicht zufrieden sein werden.*

im Hinblick auf „Beobachten und Bewerten“ zu trainieren. Dort wird beispielsweise die bewusste Nutzung der gesamten Skala oder die Anwendung eines Normierungshandbuchs geübt. Um dauerhaft eine hohe Interraterreliabilität zu erreichen sind darüber hinaus regelmäßige Justierungen und Normierungen im Führungskräfte-Team notwendig. Hier werden gemeinsam Bewertungen durchgeführt und Abweichungen in den Evaluationen diskutiert, um ein einheitliches Kriterienverständnis zu erzielen. In diesem Zusammenhang kann auch vermieden werden, dass Bewertungen auseinander driften, da die Beteiligten – trotz gemeinsamer Sprache – unter einzelnen Worten etwas anderes verstehen. Somit steht zugleich eine Justierung und Normierung am Beginn eines jeden neuen Führungskräfte-Teams.

**Heiko Lewandowski-Rothe**



Heiko Lewandowski-Rothe ist Senior Consultant bei EISQ European Institute for Service Quality.

heiko.lewandowski@eisq.eu