



## **Service Level**

Parameter, bestimmt durch den prozentualen Anteil von angenommenen *Calls* in einer definierten Zeit, zur Messung des Effizienzgrades.

Incoming Call Center Management ist die Kunst, die richtige Zahl qualifizierter Mitarbeiter mit den entsprechenden Telekommunikations- und Computertechnologien zur rechten Zeit am Platz zu haben und einen genau prognostizierten Arbeitsanfall auf dem gewünschten Servicelevel qualitativ hochwertig zu bearbeiten.

**Ziele** : 1) zur rechten Zeit die richtigen Ressourcen am richtigen Ort haben  
2) das Richtige tun.

**Kurz gesagt** : Servicelevel und Qualität bieten. Das Call Center in der Lage sind, diese Ziele zu erreichen, hat sich nicht über Nacht ergeben. Branchenweit ist im Management von Call Centern eine Entwicklung über drei Hauptstadien zu erkennen.

1. **Nach Gefühl** – der Servicelevel fließt kaum in die Planung ein.
2. **Servicelevelbewußt** – Bemühen um eine Aufrechterhaltung eines Servicelevels im Betrieb, bei der Planung jedoch nur eine unbestimmte Korrelation zum Servicelevel.
3. **Korrelation zwischen Servicelevel und Unternehmenszielen** – Wahl eines geeigneten Servicelevels, Bereitstellung der entsprechenden Kapazitäten.

## **Systematischer Planungs- und Managementprozeß in neun Schritten :**

### **1. Wahl eines Ziel-Servicelevels**

Der Servicelevel ausgedrückt als „x Prozent der Anrufe, entgegengenommen innerhalb von y Sekunden“. Er muß auf den jeweils angebotenen Telefonservice und die Erwartungen der Anrufer, die diesen Service nutzen, abgestimmt sein.

### **2. Daten erfassen**

Die ACD-Telefonanlage und Ihre Datenverarbeitung sind wichtige Datenquellen für die Planung. Sie erfahren hier, wieviele Anrufe Sie bekommen, wie lange sie dauern, welche Muster sie folgen und wie sich der Anrufmix entwickelt. Sie brauchen aber auch Informationen darüber, was im Marketing und in anderen Abteilungen geschieht, Aktivitäten der Konkurrenz, Veränderungen der Kundenbedürfnisse und Einstellungen.

### **3. Prognose der anrufbedingten Arbeitsauslastung**

Sie errechnet sich aus drei Bestandteilen :

- 1) durchschnittliche Gesprächsdauer
- 2) durchschnittliche Nachbearbeitungszeit
- 3) Anrufaufkommen

In einer guten Prognose werden sämtliche drei Komponenten präzise für Zeiteinheiten in der Zukunft, gewöhnlich auf halbe Stunde genau, vorhergesagt. Die Prognose im heutigen Call Center muß allerdings über ankommende Gespräche hinausgehen. Es müssen auch andere Möglichkeiten, die dem Kunden zum Kontakt mit dem Unternehmen zur Verfügung stehen, wie E-Mail, Fax, Internet initiierte Vorgänge, mit einbezogen werden.



#### **4. Berechnung der Basisbesetzung**

Die meisten Call Center Manager verwenden die Formel „Erlang C“ zur Berechnung des Personalbedarfs.

#### **5. Berechnung des Leitungsbedarfs (und der dazugehörigen Systemkapazitäten)**

Personal- und Leitungsbedarf hängen eng miteinander zusammen und müssen auch zusammen berechnet werden.

#### **6. Berechnung des Rostered Staff Factors (RSF)**

Der RSF auch als Schwundfaktor oder Schwund bezeichnet, führt zu einer realistischen Bestimmung des Personalbedarfs, in dem Pausen, Fehlzeiten, Schulungen und andere nicht am Telefon stattfindenden Arbeiten mit berücksichtigt sind.

#### **7. Dienstpläne erstellen**

Dienstpläne stellen im Prinzip eine Prognose dar, wer wann wo sein muß. Sie sollten also dazu führen, daß die richtigen Leute zur rechten Zeit am rechten Ort sind.

#### **8. Kosten berechnen**

In diesem Schritt werden die Kosten für die zur Erreichung der Service- und Qualitätsziele benötigten Kapazitäten berechnet.

#### **9. Wiederholung mit höherem und niedrigerem Servicelevel**

Die Erstellung von drei Planungen, ausgehend von drei unterschiedlichen Servicelevels, führt zu einem für Planungsentscheidungen unschätzbaren Verständnis von Kostenvor- und nachteilen.

#### **Angabe eines Servicelevels**

Der Servicelevel wird angegeben als „x Prozent der Anrufe entgegengenommen innerhalb von y Sekunden“, also zum Beispiel 90 Prozent entgegengenommen innerhalb von 20 Sekunden.

Leider wird der Servicelevel oft falsch verstanden, oder es wird falsch damit umgegangen. Einige Call Center Manager geben zum Beispiel nur einen Prozentsatz an, so daß oft unklar ist, was der Prozentsatz wirklich bedeutet. Für den einen bedeutet er, das x Prozent aller Anrufe entgegengenommen werden, Punkt. Damit haben wir den Kehrwert der Auflegequote. 97 Prozent Annahmequote bedeutet implizit drei Prozent Auflegequote. Andere Manager verstehen darunter, daß in x Prozent der Zeit, das wie auch immer bestimmte Servicelevelziel erreicht wird. Andere definieren den Servicelevel als durchschnittliche Wartezeit bis zur Anrufentgegennahme oder als die längste Wartezeit eines Anrufs.

Der Servicelevel sollte aber jeden Fall als „x Prozent alle Anrufe entgegengenommen innerhalb von y Sekunden“ angegeben werden.

#### **Die durchschnittliche Wartezeit bis zur Anrufentgegennahme (ASA= Average Speed of Answer)**

Diese ist eine nahe verwandte des Servicelevels und wird von den gleichen Daten abgeleitet.

#### **Berechnung des Servicelevels durch ACD-Anlagen**

Die ACD kann den Servicelevel nach verschiedenen Methoden berechnen. Bei einigen Anlagen können Sie zwischen verschiedenen Berechnungsmethoden wählen. Am verbreitetsten sind die folgenden:

- 1. Entgegengenommene Anrufe plus innerhalb von y Sekunden aufgelegte Anrufe/ entgegengenommene Anrufe plus aufgelegte Anrufe :** Für die meisten Fälle bevorzugen wir diese Alternative, denn hier fließt das gesamte bei der ACD eingehende Gesprächsaufkommen in die Berechnung ein. Sie bietet ein vollständiges Bild der Geschehnisse.



- 2. Innerhalb von y Sekunden entgegengenommene Anrufe / entgegengenommene Anrufe :** Bei dieser Möglichkeit werden nur die entgegengenommenen Anrufe berücksichtigt, sie bietet deshalb kein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild des Betriebs. Das Auflegeverhalten wird vollständig ignoriert, wir empfehlen diesen Ansatz nicht.
- 3. Innerhalb von y Sekunden entgegengenommene Anrufe / entgegengenommene Anrufe plus aufgelegte Anrufe :** Diese Möglichkeit ist im allgemeinen die bei Call Center Manager am wenigsten populäre, denn Anrufer, die in die Warteschlange kommen und dann gleich Auflegen, drücken den Servicelevel. Die Unternehmensberaterin Cheryl Odee Helm aus Kanada, die Auswertungen für Call Center zu einem Schwerpunkt ihrer Beratungstätigkeit gemacht hat, empfiehlt dieses Maß als geeignet für Fälle, bei denen Anrufe in die Warteschlange kommen , nachdem der Anrufer eine „Bitte-warten“- Ansage gehört hat. Sie empfiehlt diesen Ansatz nicht, wenn der Anrufer erst in die Warteschlange kommt und dann die Ansage hört.
- 4. Innerhalb von y Sekunden entgegengenommene Gespräche / entgegengenommene Gespräche plus aufgelegte Anrufe nach y Sekunden :** Bei dieser Berechnungsmethode haben aufgelegte Anrufe nur Auswirkungen auf den Servicelevel, wenn das Auflegen nach Ablauf der im Servicelevel angegebenen y Sekunden geschieht. Dies ist also eine Möglichkeit, einen „Malus“ durch Anrufer, die schnell auflegen, zu vermeiden, ohne das Auflegeverhalten vollständig zu ignorieren. Es handelt sich um einen annehmbaren Ansatz.

#### **Wie sieht die Qualität aus ?**

Wenn man sich so breit über den Servicelevel ausläßt, spricht bestimmt jemand einen wunden Punkt in diesem Zusammenhang an: Sie können mit schöner Regelmäßigkeit Ihr Servicelevelziel erreichen und trotzdem Zeit vergeuden, Nacharbeit und geringe Qualität erzeugen. Das ist durchaus richtig, eine zu enge Ausrichtung auf den Servicelevel bringt noch keine Qualität. Sie können einen hervorragenden Servicelevel haben, aber Ihre Mitarbeiter können immer noch:

- die Anliegen der Anrufer mißverstehen,
- die falschen Informationen festhalten,
- den Anrufern die falsche Information geben,
- die Anrufer verärgern,
- ihren Auftrag verfehlen (Verkauf oder Beratung),
- unnötige Wiederholungsanrufe verursachen,
- Chancen zum Erfassen wertvollen Feedbacks verpassen.

Der Servicelevel bedeutet schließlich nur, daß nicht zu viele Anrufer länger als eine bestimmte Anzahl von Sekunden warten mußten, bis sie mit einem Mitarbeiter verbunden wurden. Die ACD alleine kann nicht messen, ob die Anrufer und Ihr Unternehmen den eigentlichen Zweck des Anrufs erreicht haben. Damit könnten Sie einen folgenschweren Fehler unterliegen: starke Betonung dessen, was sich in Zahlen messen läßt, und Übersehen dessen, was Sie eigentlich erreichen sollen und wie die Kunden bedient werden.

Die ganze Debatte „Servicelevel versus Qualität“ kann aber auch nur eine Ausflucht sein. Kann man den Servicelevel zu stark betonen? Ja, wenn das alles ist, auf was Sie achten und hinarbeiten. Natürlich gibt es andere wichtige Ziele. Ein guter Servicelevel bildet jedoch eine unverzichtbare Grundlage: Er bedeutet, daß Anrufe durchkommen und entgegengenommen werden, so daß Sie und Ihr Anrufer sich um das kümmern können, was Sie erreichen wollen.



## Warum es keinen „Industriestandard“ für den Servicelevel gibt

### Der optimale Servicelevel hängt ab von :

- dem Wert des einzelnen Gesprächs
- Lohnkosten
- Leitungskosten
- den sieben Faktoren der Anrufertoleranz
- dem Wunsch des Unternehmens, seine Produkte oder Dienstleistungen auch den vom Call Center gebotenen Service abzuheben.

### Der richtige Servicelevel sollte sein :

- Bedürfnisse und Erwartungen der Anrufer erfüllen,
- das Auflegeverhalten auf einem annehmbaren Niveau halten,
- Überlastung und Fehler der Mitarbeiter minimieren,
- die Kosten minimieren,
- den Ertrag maximieren,
- von der Unternehmensleitung genehmigt und mitgetragen sein.

### Wahl einer Servicelevelvorgabe :

Wenn Sie einer wettbewerbsintensiven Branche tätig sind (zum Beispiel Direktversicherung, Versandhäuser oder Investmentfonds) und am oberen Ende der Skala liegen wollen, ist 90/20 der Weg. Andere zielen auf 85/15 oder 90/15. Richten Sie die Systemkapazität auf maximal ein Prozent Leitungsblockierung ein. Wenn Sie diese Ziele einigermaßen genau erreichen, liegt Ihre Auflegquote wahrscheinlich bei etwa ein bis zwei Prozent.

Wollen Sie eher den Mittelweg? 80/20 ist weit verbreitet. Viele Banken, Versicherungen und Reservierungszentren richten sich danach. 80/30 und 90/60 sind andere verbreitete mittlere Servicelevels. Lassen Sie etwa ein bis fünf Prozent Leitungsblockierung zu. Bei Erreichung dieser Ziele erleben Sie wahrscheinlich ein Auflegeverhalten von drei bis vier Prozent.

Sie wollen einen bescheidenen Servicelevel? 80/60 oder 90/120 oder sogar 80/300 bei fünf bis 15 Prozent Leitungsblockierungen sind verbreitete Vorgaben bei Softwaresupportzentren und verschiedenen Behörden. Die Auflegquote kann dann bis zu zehn Prozent, 15 Prozent oder mehr betragen.

Natürlich kann es gefährlich sein, Zahlen einfach nur so hinzuwerfen. In jeder Branche gibt es Abweichungen von der Norm. Außerdem müssen Sie diese Zahlen mit gesundem Menschenverstand interpretieren. Wenn es sich um Notruf handelt, ist Ihre Zielsetzung 100/0. Andererseits gibt es Call Center, für die 80/300 ein Traum wäre.

Schließlich sollten Sie immer daran denken, daß es nicht nur darauf ankommt, wie hochgesteckt Ihre Ziele sind, sondern wie durchgängig Sie sie erreichen. Wenn Ihre Servicelevelvorgabe 90/20 ist, Sie Ihre Leistung aber nach Tages- oder Monatsdurchschnitten beurteilen, können Sie immer noch jeden Vormittag, wenn die meisten Ihrer Kunden anrufen, mehr Anrufe erhalten, als Sie geplant haben.

### Reaktionszeiten

Vorgang	Minimaler Standard	Maximaler Standard
E-Mail	2 Tage	innerhalb einer Stunde
Fax	2-3 Tage	3 Stunden
Voicemail	nächster Tag	innerhalb einer Stunde
Brief	3 Tage	gleicher Tag



#### **Auswirkungen von Überbesetzung**

- Unnötig hohe Personalkosten
- Zu geringe Mitarbeiterauslastung
- Langeweile
- Verlust an Glaubwürdigkeit bei der Budgetierung

#### **Auswirkungen von Unterbesetzung**

- Unzufriedene Anrufer
- Lost Calls
- Längere Gespräche
- Mehr Fehler und Nacharbeit
- Stärkere Belastung des Telefonnetzes und höhere Fernmeldekosten
- Mitarbeiterbelastung und –Überlastung

**Quelle** : Call Center Management vom Gabler Verlag. Von Brad Cleveland/Julia Mayben/Günter Greff  
ISBN 3-409-19570-X „Empfohlen von der Redaktion Call Center Profi“



## BSD-COMMUNICATION CENTER GMBH

### **Was sind Key Performance Indicators?**

Führungskräfte und ihre Mitarbeiter verlieren zwischen allen Zielen und Vorgaben leicht den Überblick über das, was wirklich wichtig ist. Sie brauchen wenige und einfache Kennzahlen, die ihnen sagen, ob sie gute oder schlechte Arbeit leisten. Das leisten die sogenannten Key Performance Indicators (KPI).

### **Stichwort Key Performance Indicators (KPI)**

**Key Performance Indicators (KPI)** sind einfache und verständliche Leistungsindikatoren. Die Leistung, die ein Unternehmensbereich erbringt, wird in Form einer Kennzahl gemessen und dargestellt. Ein Unternehmensbereich kann dabei ein einzelner Mitarbeiter, ein Team, eine Abteilung oder das gesamte Unternehmen sein. Die Kennzahl macht sichtbar, ob der jeweilige Bereich seinen Zweck erfüllt und in welchem Umfang er vorgegebene Ziele erreicht. Es sollte möglichst wenige Key Performance Indicators für einen Bereich geben.

### **Beispiele für Key Performance Indicators**

Gute Key Performance Indicators sind so genau wie möglich auf die Ziele und Anforderungen eines Bereichs ausgerichtet. Sie passen zu den kritischen Erfolgsfaktoren und sind deshalb immer sehr speziell. Hier einige Beispiele von speziellen Key Performance Indicators für einzelne Unternehmens- oder Funktionsbereiche, die aufzeigen, von welcher Art Key Performance Indicators sein können und was sie sichtbar machen:

#### **Fertigung**

- Ausgebrachte Stückzahl pro Tag
- Anzahl der Nachbearbeitungen pro Tag
- Zeit zwischen Auftragsfreigabe und Warenausgang

#### **Kundenservice**

- Anzahl der Anrufe pro Tag
- Durchschnittliche Dauer eines Gesprächs
- Anteil der notwendigen Weitervermittlungen
- Anzahl der bearbeiteten Kundenbeschwerden pro Tag

#### **Marketing**

- Marketingkosten pro Kundenkontakt oder Lead
- Anzahl der (positiven) Berichte über das Unternehmen in den Medien pro Jahr
- Anzahl der Follower in sozialen Netzwerken (Twitter, Facebook)



## BSD-COMMUNICATION CENTER GMBH

### **Vertrieb**

- Anzahl Kundenbesuche pro Woche
- Anteil Umsatz mit Erstkunden
- Durchschnittlicher Kundenumsatz pro Jahr

### **Forschung und Entwicklung**

- Anzahl positiv begutachteter Entwicklungsprojekte pro Jahr
- Anzahl Projekte, die in Vorserie gehen pro Jahr
- Anzahl Ideen bei halbjährlicher Projektplanung
- Anzahl der Änderungen in Bauteilzeichnungen pro Monat

### **Einkauf und Materialwirtschaft**

- Anzahl abgeschlossener Rahmenverträge mit Lieferanten pro Jahr
- Anzahl Lieferantenaudits pro Jahr
- Anteil des Einkaufsvolumens, bei dem eine Preisreduktion um fünf Prozent oder mehr ausgehandelt wurde
- Durchschnittliche Dauer von Bestellung bis Warenlieferung

### **Personalentwicklung**

- Anzahl Fördermaßnahmen für Mitarbeiter pro Jahr
- Anzahl der Mitarbeiter, die pro Jahr kündigen
- Anzahl Schulungstage pro Jahr
- Kosten der Personalentwicklung pro Jahr

### **Projektmanagement**

- Anzahl der Projekte, die im Zeitplan sind
- Anzahl Projekte, die das Kostenbudget einhalten
- Anzahl der Mitarbeiterstunden für Projektarbeit



## BSD-COMMUNICATION CENTER GMBH

### **Geschäftsleitung oder Vorstand**

- Umsatzsteigerung pro Jahr
- Steigerung Marktanteil
- Gewinnsteigerung pro Jahr
- Cashflow pro Jahr
- Durchschnittlicher Fremdkapitalzins
- Aktienkurs des Unternehmens zum 30.6. eines Jahres

### **KPI zeigen, wie gut ein Prozess läuft**

Key Performance Indicators haben meistens einen Bezug zu einem Prozess im Unternehmen. Die Kennzahl wird dann so gewählt, dass sichtbar wird, inwiefern am Ende des Prozesses das Ergebnis vorliegt, für das der Prozess durchgeführt wird. Außerdem kann die Kennzahl in Beziehung zu den für den Prozess eingesetzten Ressourcen Zeit und Kosten gesetzt werden.

Das Beispiel „Servicehotline für Kundenanrufe“ soll das veranschaulichen:

### **Zweck des Prozesses**

- Kundenanrufe entgegennehmen und bearbeiten (direkt)
- Zufriedene Kunden (indirekt)

### **Prozessschritte im einzelnen**

Gespräch entgegennehmen - Sachverhalt mit dem Kunden klären - Lösung anbieten - ist eine Lösung nicht unmittelbar möglich, an Experten weiterleiten - Kundengespräch dokumentieren - sind keine weiteren Aktivitäten durch den Mitarbeiter notwendig, Kundenanruf als „bearbeitet“ markieren

### **Prozessergebnis**

Bearbeiteter Kundenanruf

### **Ziel mit Soll-Vorgabe**

Zehn Kundenanrufe pro Mitarbeiter und Stunde entgegennehmen und bearbeiten

### **Leistungsindikator und Key Performance Indicator für diesen Prozess**

Anzahl der Kundenanrufe pro Tag, die bearbeitet werden und als „bearbeitet“ in einem EDV-System markiert sind (auch möglich als Durchschnittswert pro Woche, Monat oder Quartal)

### **Leistungsindikator oder KPI in Bezug zur Zeit**

Durchschnittliche Dauer zur Bearbeitung eines Kundenanrufs (in Minuten)

### **Leistungsindikator oder KPI in Bezug zu Kosten**

Durchschnittliche Kosten für die Bearbeitung eines Kundenanrufs (in Euro)



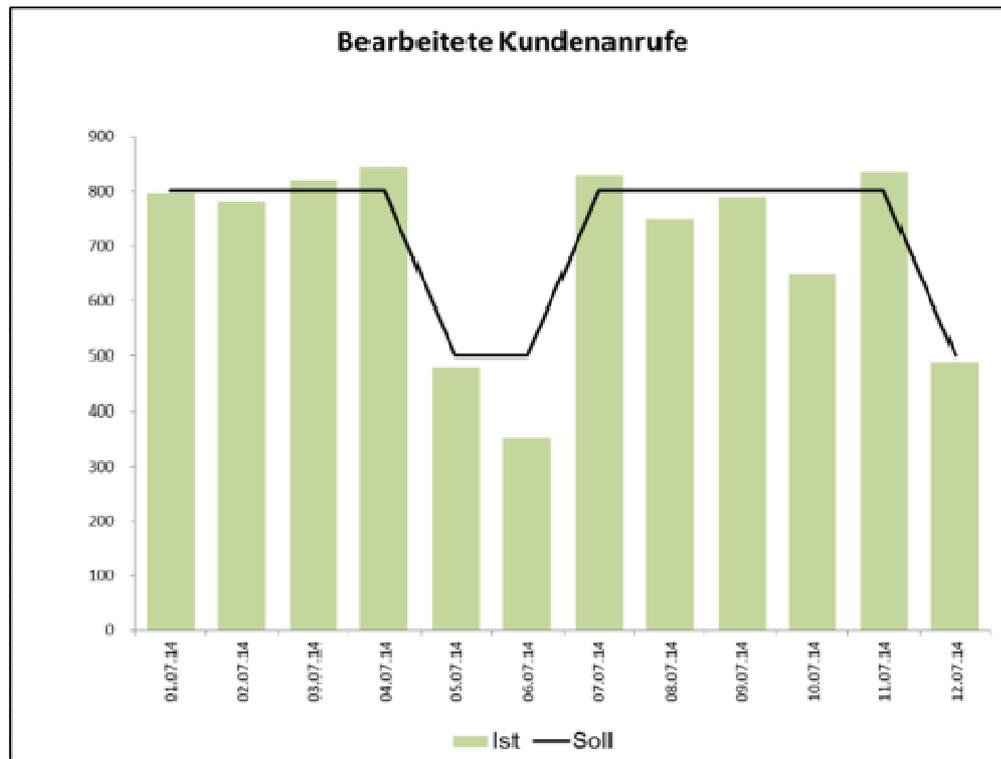
## BSD-COMMUNICATION CENTER GMBH

### Weitere mögliche Key Performance Indicators für diesen Prozess

Anteil der direkt gelösten Kundenanfragen, die nicht an einen Experten weitergeleitet wurden (in Prozent, im Durchschnitt pro Monat)

Zufriedenheitswert des Kunden nach einer anschließenden Kundenbefragung (in einem Notenwert, im Durchschnitt pro Monat)

Indem der Key Performance Indicator mit der Soll-Vorgabe in einem Diagramm im Zeitverlauf (zum Beispiel täglich) abgebildet wird, soll sichtbar werden, inwiefern die Leistung erbracht und damit das Ziel erreicht wird.



Beispiel-Diagramm für den Key Performance Indicator "Bearbeitete Kundenanrufe"

### Wie werden Key Performance Indicators festgelegt?

Es ist Aufgabe der Führungskraft, die Key Performance Indicators für ihren Verantwortungsbereich zu erarbeiten. Wichtige Schritte dabei:

1. Die Führungskraft muss die Ziele für ihren Verantwortungsbereich kennen und benennen.
2. Festlegung der Kennzahlen, die sichtbar machen: „Daran erkennen wir, ob wir das Ziel X erreicht haben.“
3. Definition, wie die Daten für die entsprechenden Kennzahlen gemessen werden: Messwert, Messverfahren, Messrhythmus, Messverantwortlicher.
4. Berechnung der Ist-Werte zu diesen Kennzahlen aus diesen Daten.
5. Erklärung für alle Mitarbeiter, was die Kennzahl bedeutet. Es muss Klarheit und Einverständnis darüber herrschen, was die Kennzahl aussagt.



## BSD-COMMUNICATION CENTER GMBH

6. Abstimmung und Vereinbarung der durch die Kennzahl abgebildeten Ziele sowie der Soll-Vorgaben mit den betroffenen Mitarbeitern.
7. Erhebung und Messung der notwendigen Daten sowie Ermittlung der Kennzahl und sichtbare Darstellung für alle Mitarbeiter; dafür eignen sich Diagramme, die beispielsweise im Besprechungsraum aufgehängt werden und die die Soll-Vorgabe sowie die Messwerte der letzten Tage (oder Wochen) zeigen.
8. Regelmäßige Arbeit der Führungskraft mit diesen Kennzahlen, indem sie mit ihren Mitarbeitern darüber spricht und Maßnahmen ableitet, wenn etwas verändert oder verbessert werden muss. Ziel: Verbesserung des Teams und der Mitarbeiter in Bezug auf die entsprechende Kennzahl.
9. Überprüfung in regelmäßigen Abständen, ob die Kennzahl für die Planung und Steuerung des Verantwortungsbereichs noch gebraucht wird. Ansonsten wird sie ersetzt.

### **Welchen Nutzen bringen Key Performance Indicators?**

Die Arbeit mit Key Performance Indicators soll dazu führen, dass das Unternehmen insgesamt besser wird und sich gegenüber Wettbewerbern behauptet. Die Teams und alle Mitarbeiter sollen erkennen, ob sie ihre Leistung optimal erbringen oder in welchen Bereichen sie besser werden müssen.

Dafür gab es schon immer eine Fülle von Kennzahlen, die in Berichten (Reports) aufbereitet und dargestellt wurden. Ihre Zahl hat immer mehr zugenommen – und die betroffenen Mitarbeiter haben dadurch den Überblick verloren, welche Kennzahl wirklich relevant ist und auf welche Leistung es besonders ankommt. Mit dem Fokus auf Key Performance Indicators werden die traditionellen Kennzahlensysteme so entrümpelt, dass die entscheidenden Erfolgsfaktoren (wieder) besser ins Blickfeld rücken. Maßgeblich sind diese einfachen Fragen:

- Werden wir die gesteckten Ziele erreichen?
- Wo müssen wir möglichst rasch gegensteuern?
- Was sind unsere Stärken und wo gibt es noch Schwächen?

Wenn die passenden Key Performance Indicators entwickelt wurden, dann liefern sie verlässliche Antworten auf genau diese Fragen.

Key Performance Indicators helfen auch den Führungskräften, denn die Arbeit mit Kennzahlen ist eine wichtige Führungsaufgabe und Teil des Personal- und des Bereichsmanagements. Jede Führungskraft, vom Teamleiter über den Projektleiter, Abteilungsleiter bis hin zum Geschäftsführer und Vorstand, muss Kennzahlen festlegen und sie für die Planung und Steuerung des eigenen Bereichs einsetzen können. Nur dann kann sie die Aktivitäten der Mitarbeiter in die richtige Richtung lenken.



## BSD-COMMUNICATION CENTER GMBH

### **Risiken beim Managen mit Key Performance Indicators**

Wer sein Handeln auf einzelne, ausgewählte Leistungsindikatoren ausrichtet, geht auch Risiken ein. Denn er handelt eingeschränkt und kann Nebenwirkungen leicht übersehen. Beispiele für Risiken:

- Manche Ziele sind zu allgemein und zu abstrakt (Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit oder Betriebsklima) und können nicht direkt mit einer messbaren und passenden Kennzahl abgebildet werden.
- Es gibt Ziele, die sich widersprechen. Dann können die damit verbundenen Key Performance Indicators beziehungsweise die Soll-Vorgaben dazu nicht gleichzeitig optimal erreicht werden. Der Mitarbeiter weiß nicht, was im Einzelfall wichtiger ist.
- Mitarbeiter haben nur ihren Key Performance Indicator vor Augen und tun nur das, was diese Kennzahl kurzfristig verbessert oder womit sie ihre Soll-Vorgabe erreichen.
- Eine Kennzahl wird gemessen und ausgewertet, aber es gibt keine Konsequenzen, wenn der Soll-Wert nicht erreicht wird. Es werden keine Maßnahmen eingeleitet und es gibt keine Verhaltensänderungen. Der Key Performance Indicator verliert seine Bedeutung.
- Mitarbeiter fühlen sich durch die Kennzahl von ihrem Vorgesetzten überwacht und kontrolliert. Das kann ihre Leistungsbereitschaft einschränken und zu Unmut führen.

### **Fazit**

Wenn allen Mitarbeitern klar ist, welche Aufgaben wirklich wichtig sind, dann richten sie ihr Handeln daran aus. Der Vorteil für die Vorgesetzten: Sie können sich darauf verlassen, dass ihre Mitarbeiter selbstverantwortlich arbeiten und alle die gleichen Ziele verfolgen.

Quelle:

<http://www.business-wissen.de/artikel/key-performance-indicators-kpi-kpi-richtig-definieren/>