

Wissenstest im Test

Nach einer Schulung soll häufig ein Wissenstest zeigen, ob die Agents das Lernziel auch erreicht haben und entsprechend vergütet werden können. Doch nicht alle Tests funktionieren, wie sie sollen.

Mithilfe eines Wissenstests kann schnell und zielsicher herausgefunden werden, wie es mit dem Kenntnisstand der Call Center-Mitarbeiter rund um Prozesse, Produkte und Systeme aussieht. War die letzte Schulung zum Thema Tarife erfolgreich? Wer kennt sich mit Umzugsprozessen perfekt aus? Welchem Mitarbeiter ist der Umgang mit der neuen Maske noch nicht in Fleisch und Blut übergegangen? Diese Fragen lassen sich gut beantworten. Jedoch zeigen die Ergebnisse nicht, wie das Wissen im Kundenkontakt

konkret angewandt wird. Und wer nach einem positiven Testergebnis erwartet, dass die Agents von nun an besser telefonieren oder die Kunden tatsächlich zufriedener sind, wird häufig enttäuscht. Denn die inhaltliche Komponente eines Kontakts stellt einen wichtigen, jedoch untergeordneten Baustein dar. Daneben gilt es, andere Aspekte zu berücksichtigen, etwa atmosphärische wie Empathie, quantitative wie Erreichbarkeit und kommunikationstechnische wie eine Bedarfsanalyse. Wissenstests repräsentieren

also nur ein Element eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements und sind kein Ersatz dafür.

In der praktischen Umsetzung eines Wissenstests spielen viele Faktoren eine wichtige Rolle, dem Design der Fragen kommt sogar eine Hauptrolle zu. Entscheidend ist beispielsweise ein ausgewogenes Verhältnis von Umfang und Komplexität. Weder extrem einfache („Welche Farbe hat das rote Auto?“) noch extrem komplexe Fragen sind sinnvoll („Ist die Umlage UI nach SGB III für Bezieher von so genannten Minijobs unter Ausklammerung der Bestimmungen über Wertguthaben nach § 80 ff SGB IV und deren Übertragungsmöglichkeit ab Juli 2009 zu dem Träger Deutsche Rentenversicherung Bund zu behandeln nach § 1 AAG oder vielmehr nach ..?“) Fragen sollten klar, eindeutig und nicht unnötig lang formuliert werden. Überhaupt sollte ein Test nicht endlos ausufern.

Regelmäßig auf Papier durchgeführte Wissenstests stellen zudem zwar eine gute Arbeitsbeschaffungsmaßnahme dar, denn alleine der Übertrag der Ergebnisse in Excel



Wissenstests sollten nicht nur prüfen, sondern auch korrigieren, was der Agent weiß oder zu wissen meint.

und die anschließende Auswertung sorgen in einem kleinen Call Center schnell für viele Stunden Arbeitszeit, doch als sinnvoller erweist sich meist die Nutzung von Online-Tools, bei denen die Ergebnisse automatisch für weiterführende Berechnungen zur Verfügung stehen. Auch bei der Verteilung lassen sich so viele Stunden sparen – zumindest sofern alle Mitarbeiter über eine E-Mail-Adresse oder ein Log-In für die EDV-Systeme verfügen. Wird bereits ein Programm zur Verwaltung von Personalstammdaten und der absolvierten Schulungen genutzt, besteht meistens sogar die Möglichkeit zur Datenübernahme, und zwar in beide Richtungen. So kann einerseits aus dem Personalverwaltungssystem heraus ein neues Quiz angestoßen werden, andererseits besteht die Möglichkeit, die Resultate der Agents zu importieren und zentral vorzuhalten. Lernerfolge lassen sich so über einen definierten Zeitraum hinweg feststellen und belegen.

Vorsicht vor Manipulation!

Für die Idee, Customer Care-Dienstleister oder Kundenbetreuer auf Basis solcher Quiz-Ergebnisse erfolgsabhängig zu vergüten, spricht also einiges. Dahinter kann die In-

tention stecken, einen Anreiz für selbstständiges Lernen zu geben, oder umgekehrt eine Nichtleistung, nämlich die fehlende Wissensvermittlung des Dienstleisters an seine Mitarbeiter, auch nicht zu bezahlen. Doch Achtung! Je mehr Geld im Spiel ist, desto strikter sollte kontrolliert werden, ob nicht etwa beim Test selbst gemogelt wird. Mancher fühlt sich unter Umständen in die Schulzeit zurückversetzt, wenn kreative Köpfe schum-

meln und tricksen und wenn während der „Prüfung“ urplötzlich dringende Bedürfnisse gestillt werden müssen. Ein Beispiel aus dem

BITTE NÜTZLICHE RÜCKMELDUNGEN

Rückmeldungen über die eigenen Ergebnisse stellen für die Mitarbeiter eine wichtige Information dar. Doch Meldungen wie „Sie haben 78 Prozent der Fragen richtig beantwortet“, sind für den Lerntransfer wenig sinnvoll. Besser sind korrigierte Antworten: „Sie haben bei Frage 3 mit „rot“ geantwortet. Richtig wäre „blau“ gewesen. Siehe hierzu auch...“ Auf diese Weise verwandelt sich ein Wissenstest gleichzeitig zum Schulungsinstrument. Die Informationen werden nicht nur überprüft, sondern gleichzeitig vermittelt und gefestigt.

wahren Leben: Ein Auftraggeber verlangt von seinem Dienstleister eine Quote der richtigen Antworten durch die Agents von 92 Prozent – andernfalls kürzt der Auftraggeber die Vergütung. In der Folge stellt der Call Center-Betreiber einen Teamleiter ab, der den Wissenstest vor allen anderen Mitarbeitern durchläuft. Während des Tests läuft der Teamleiter dann durch die Reihen der Agents und diktiert: „Frage 1, Antwort b... Frage 2, Antwort d Frage 3...“ Im Er-

gebnis sind alle Agents deutlich gut geschult, doch die Quote der Kunden-Beschwerden in Bezug auf Falschauskünfte verändert sich natürlich nicht. Wissenstests alleine sind also kein taugliches Messinstrument für eine erfolgsabhängige Vergütung. Im Gegenteil, die Versuchung zu manipulieren, ist groß.

Sehr viele Call Center Manager folgen der Idee, dass ein Kundenberater wissen soll, wo etwas steht und wie er zur Lösung gelangt. In so einer Konstellation bietet sich eine Integration des Wissenstests ins Arbeitsumfeld der Mitarbeiter an. Schnell lässt sich so feststellen, wer den anrufenden Kunden noch immer die Tarife aus dem vergangenen Jahr ans Herz legt und welcher Mitarbeiter dagegen die neuen Angebote und deren Gültigkeit kennt. Unabänderliche Fakten können dagegen auch ganz gut offline bewertet werden.

Vorab: Die Frage des Tages

Die Häufigkeit und Regelmäßigkeit von Wissenstests hängt ursächlich mit dem Ziel und der Art der Anwendung ab. So gibt es beispielsweise die Möglichkeit, jedem Mitarbeiter die Beantwortung einer „Frage des Tages“ vorzuschalten, bevor er in den Arbeitstag startet. Diese Frage erscheint dann bei der Anmeldung im System. Gerade in einem schnelllebigen Umfeld stellt das einen probaten Rhythmus dar. Auf alle Fälle bieten sich Wissenstests im Nachgang einer Qualifizierungsmaßnahme, einer Prozessumstellung oder einer Systemanpassung an.

Entscheidend für die Häufigkeit von solchen Tests ist auch, wie hoch die Fluktuationsrate im Contact Center ist. Ist sie hoch, sind jährliche Befragungen wohl kaum ein geeignetes Mittel, denn die Hälfte des Teams wäre vielleicht nicht mehr an Bord und für die neuen Kollegen existiert ohnehin noch kein Vergleichswert. Der Durchführungsrhythmus muss sich also auch an den praktischen Gegebenheiten orientieren.

Bernhard Gandolf



Bernhard Gandolf ist Certified Management Consultant/BDU und Inhaber von EISQ European Institute for Service Quality.

bernhard.gandolf@eisq.eu