



Foto: Fotolia

# Mysteriöse Dienstleistung!

**Mystery Activities werden eingesetzt, um zu einem verlässlichen Urteil über die Leistungsqualität eines Contact Centers zu kommen. Hinter den nur scheinbar einfachen und spielerischen Tests steckt viel Arbeit.**

**Mystery Activities, also verdeckte Testaktivitäten,** sind ein vielseitiges und bewährtes Instrument in der Management-Praxis von Call Centern. Das Einsatzspektrum reicht dabei von der Bewertung der Leistung aus der Sicht des Anrufenden, über den Einsatz als Instrument zur Wettbewerbsbeobachtung bis hin zur Steuerung von Dienstleistern im Rahmen von Bonus-/Malus-Systemen. Die Ziele der Mystery-Projekte gehen dabei darüber hinaus, nur die Kommunikationsqualität in den Dimensionen Kommunikationsstandards oder Kommunikationsatmosphäre zu messen: Pharmaunternehmen evaluieren beispielsweise regelmäßig, ob kritische Unternehmensprozesse auch funktionieren, beispielsweise das Erkennen einer Arzneimittelnebenwirkung und das Auslösen der notwendigen Folgeprozesse.

Andere Fragen, die mit verdeckten Tests zu klären sind, sind zum Beispiel, ob Anfragen über unterschiedliche Kommunikations-

kanäle inhaltlich gleichlautend beantwortet oder interne Verfahrensanweisungen eingehalten werden. Servicecenter-Verantwortliche benötigen für diese komplexen Projekte mitunter einen versierten Partner.

Mystery Activities werden eingesetzt, um ein objektives und transparentes Urteil über die Qualität der eines Servicecenters zu erhalten. Abhängig von der Aufgabe im Projekt und dem Geschäftsmodell des Auftraggebers werden dazu passende Kriterien ausgewählt und definiert. Dieser Prozess sollte für alle Beteiligten interner und externer Bereiche transparent gestaltet werden. Daher bildet sich in der Praxis oft eine Arbeitsgruppe, die aus den Servicecenter-Verantwortlichen, Dienstleistersteuerern, Repräsentanten der Dienstleister sowie Vertretern des Betriebsrates besteht, denn die höchste Akzeptanz für das gewählte Vorgehen ist erzielt, wenn Betroffene zu Beteiligten werden.

## Die Projektvorbereitung

Eine wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg ist eine möglichst exakte Definition der Beurteilungskriterien. Abhängig von der gewählten Skala für die Bewertung sollten alle Ausprägungen der Kriterien möglichst genau definiert werden. Für alle Kriterien wird die gleiche Skalierung mit einer konstanten Skalenbreite genutzt. Das daraus entstehende Normierungshandbuch stellt die gemeinsame Messgrundlage im Projekt dar. Mit Hilfe von Gewichtungen für die einzelnen Kriterien können verdichtete Werte für Gruppen von Kriterien und für den gesamten Test berechnet werden. Sind die Beurteilungskriterien definiert, werden auch die Kundensimulationen normiert. Diese werden passend zu den Projektzielen gewählt: Soll die Reak-

tion der Probanden auf bestimmte Kundentypen gemessen, oder sollen typische

Anfragende simuliert werden? Die Normierung der Kundensimulationen erfolgt, um vergleichbare Testsituationen in den Testvorgängen zu erzielen. So wird beispielsweise sichergestellt, dass Beschwerden nach annähernd gleichen Bedingungen durchgeführt und damit vergleichbar werden.

Die inhaltlichen Aspekte der Testvorgänge werden ebenfalls in der Arbeitsgruppe definiert. Geeignete Testszenarien für Mystery Activities sind durch Reproduzierbarkeit, einen sinnvollen zeitlichen Testumfang, hohe Relevanz für das Tagesgeschäft und einen realisierbaren Komplexitätsgrad gekennzeichnet. Ergebnisse ohne dokumentierte Kriterien, Kundensimulationen und Testszenarien halten tiefergehenden Nachfragen in der Regel nicht stand.

## Aus- und Weiterbildung der Tester

Verdeckte Testaktivitäten sollten durch festangestellte Tester durchgeführt werden, denn der Prozess des Beobachtens und Bewertens benötigt große Aufmerksamkeit und setzt viel Erfahrung und Routine voraus. Beurteilungsfehler, wie beispielsweise die Tendenz zur Mitte, Vorurteile oder die innerliche Beschäftigung mit Keywords während das Gespräch weiterläuft, sind menschlich. Bei der Bewertung eines Testkontakts sind

diese Effekte allerdings nicht erwünscht. Dem Tester müssen daher Techniken vermittelt werden, diese Effekte zu minimieren. Nur festangestellte Tester, die regelmäßig justiert und normiert sowie durch Praxisseminare geschult werden, gewährleisten, dass Ergebnisse mit hoher Vertrauenswahrscheinlichkeit ermittelt werden. Eine Laien-Testerorganisation, für die im Zweifel eine Beobachterübereinstimmung nicht ermittelbar ist, kann dies kaum erfüllen.

An dieser Stelle noch eine Bemerkung zu Tests durch Call Center-Mitarbeiter: Mystery Activities sollten in einer natürlichen Umgebung erfolgen. In der Regel bedeutet dies eine Situation in einem Büro, zu Hause, in einer Arztpraxis oder anderen alltäglichen Situationen des durchschnittlichen Anrufers. Der Anruf durch Kommunikationsexperten aus einem Call Center heraus spiegelt diese Alltagssituation in der Regel nicht wieder. Effizienzorientierte Call Center-Strukturen sind nicht dazu geeignet, Mystery Activities mit verwertbaren Ergebnissen umzusetzen. Hier degeneriert der Mystery Test vielmehr schnell zu einem Lasttest.

Im Rahmen von Mystery Activities fallen Tester Urteile zu vorab definierten Messkriterien. Die Güte der erzielten Ergebnisse hängt nicht zuletzt davon ab, wie übereinstimmend die Tester gleiche Sachverhalte bewerten, wie hoch also die Interraterreliabilität der Beobachter ist. Diese Beobachterübereinstimmung kann in einem statistischen Verfahren gemessen werden und liegt mathematisch bei einem Wert zwischen -1, wobei gleiche Sachverhalte vollkommen unterschiedlich und zufällig evaluiert werden, und +1, wobei alle Beobachter identische Sachverhalte vollkommen übereinstimmend bewerten. Je näher die Beobachterübereinstimmung bei einem Wert von +1 liegt, desto höher fällt die Vertrauenswahrscheinlichkeit der gemessenen Ergebnisse aus. Für die Praxis bedeutet dies, dass Dienstleister, die ein Tester-Team mit hoher Interraterreliabilität aufweisen, deutlich weniger Testvorgänge durchführen müssen, um eine zuverlässige Aussage treffen zu können. Dienstleister, deren Team eine Beobachterübereinstimmung von unter +0,8 aufweist, sind keine geeigneten Partner. Die Wahrscheinlichkeit eines Messfehlers und die daraus resultierende Unzuverlässigkeit der Ergebnisse ist groß.

Innerhalb der verdeckten Tests werden Rollen gespielt. Hierbei steht nicht das fach-

liche Knowhow im Hinblick auf die zu testende Service-Organisation im Vordergrund, sondern die Art und Weise, wie der Testkontakt gespielt wird. Servicecenter kommunizieren mit sehr unterschiedlichen Kommunikationspartnern. Daher müssen Tester in der Lage sein, unterschiedliche Kunden und Segmente zu simulieren. Dazu sind Menschen gefragt, die eine definierte Rolle spielen und spontan improvisieren können, denn das Ungerahnte geschieht bestimmt.

## GEMEINSAM MIT DEM BETRIEBSRAT

*Plant ein Unternehmen, Mystery Activities zur internen Leistungskontrolle einzusetzen, entstehen regelmäßig Informationspflichten gegenüber dem Betriebsrat. Mitunter regeln bestehende Betriebsvereinbarungen Themen wie die personenbezogene Auswertung oder zusätzliche Informationspflichten und Mitwirkungsrechte. Transparenz über die Ziele des Projekts, über die verwendete Messmethodik sowie die Konsequenzen, die an die Ergebnisse der Messungen geknüpft sind, sollte gemeinsam mit dem Betriebsrat hergestellt werden.*

*Nach Meinung von Arbeitsrechtsexperten ist eine Messperiode von vier Wochen pro Quartal ein zumutbarer Überwachungszeitraum. Längere Messperioden oder gar eine Dauerüberwachung sind nicht zulässig. Auch im Bereich Datenschutz sollte ein Dienstleister wissen, was erlaubt und was verboten ist. Anbieter, die nach dem Motto vorgehen „Wo kein Kläger, da kein Richter“, sind keine seriösen Partner.*

## Wichtige rechtliche Aspekte:

Um eine realistische Simulation zu gewährleisten, kann es notwendig sein, reale Daten zu benutzen. Seriöse Anbieter schließen dazu Vereinbarungen mit Personen, die sich bereit erklären, die eigenen personenbezogenen Daten zur Verfügung zu stellen. Anbieter, die vorschlagen, personenbezogene Daten einfach so zu nutzen, scheiden als seriöse Partner aus. Die Nutzung ohne Einwilligung stellt nach europäischem Recht einen Strafrechtstatbestand dar. Der Umgang mit personenbezogenen Daten ist auch sonst sehr heikel, dies gilt auch für personenbezogene Auswertungen und die Erstellung von Gesprächsmitschnitten. Hierfür sind klare Regeln mit einer schriftlichen Einverständniserklärung der Probanden zu treffen. Das Erstellen von Mitschnitten birgt eine weitere Herausforderung: Im Internetzeitalter lässt sich nur schwer feststellen, ob digital gespeicherte Daten verändert wurden oder nicht.

Gesprächsmitschnitte werden als Voicefiles den berechtigten Personen zur Verfügung gestellt. Nur bei digital signierten Mitschnitten kann aber sichergestellt werden, dass gegebenenfalls vorgenommene Veränderungen erkannt werden. Sind beispielsweise Bonus/Malus-Regelungen an die Messergebnisse gekoppelt, besteht der nachvollziehbare Wunsch der Beteiligten, Mitschnitte zu signieren. Und vor Gericht wird auf jeden Fall einzig der signierte Mitschnitt standhalten.

## Die Testinfrastruktur

Mystery Activities und die technischen Möglichkeiten entwickeln sich weiter. Heute gehören variable Rufnummernübermittlung, unterschiedliche E-Mail-Adressen, Facebook-Konten, bundesweit und international gestreute Festnetz- sowie Mobilfunknummern oder internationale Kreditkartennummern zum Standard. Für schriftliche Testvorgänge ist die

Nutzung verschiedener Postverteilerzentrenskürzel (PVZK) hilfreich. Mit einem entsprechenden PVZK lässt sich ein Brief aus Os nabrück mit einem Poststempel aus München versenden. Oft verleiht erst diese Testinfrastruktur einem Testprojekt den realistischen Hintergrund. Wichtig für neutrale Ergebnisse ist aber auch die Unabhängigkeit. Sind Anbieter auch in anderen Geschäftsfeldern, beispielsweise Technik-Beratung, aktiv, fallen die Ergebnisse vielleicht nicht so unabhängig und neutral aus, wie sie sein sollten.

## Heiko Lewandowski-Rothe



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

heiko.lewandowski@eisq.eu