



Die Quadratur des Kreises

Die Aus- und Weiterbildung im Kundenservice lahmt schon jetzt – dabei steht sie vor noch größeren Herausforderungen

Von Wolfgang Wiencke

Kostendruck auf die Dienstleister, allgemeiner Fachkräftemangel, demographischer Wandel, steigende Komplexität dank Multichannel-Kommunikation: Die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen für die Personalentwicklung im Kundenservice sind massiv und stehen sich zum Teil diametral gegenüber. So muss sich die Aus- und Weiterbildung in einem Spannungsfeld beweisen, das zwischen fehlenden Ressourcen (Zeit und Geld) für die Mitarbeiter-Qualifikation einerseits und höheren Anforderungen an Agents und Führungskräfte andererseits entsteht. Hier sind neue Konzepte gefragt. Eines davon könnte die Quadratur des Kreises schaffen: einen einheitlichen Wissensstand durch individuelles Lernen.

Die Mitarbeiter-Qualifikation in deutschen Callcentern hinkt hinterher: Während sich in vielen anderen Wirtschaftsbereichen moderne E-Learning-Methoden bereits etabliert haben, setzt der Kundenservice weiterhin auf Präsenzs Schulungen. Das ist im Ansatz alles andere als unverständlich: Nach wie vor haben



Keine Zeit, kein Geld: Stell dir vor, es ist Präsenzschulung, und keiner geht hin.

Foto: Rainer Sturm /pixelio.de

klassische Seminarformate gegenüber herkömmlichen Distance-Learning (etwa über Webinare) klar die Nase vorn, wenn es um die Beliebtheit und Akzeptanz bei den Teilnehmern geht. Wenn allerdings die Konsequenz aus dieser Zuneigung zu etablierten Formaten ein Stillstand in der Aus- und Weiterbildung wird, gibt es Probleme. Und die haben die Callcenter jetzt: Die Dienstleister investieren erst gar nicht in hochpreisige Präsenzseminare. Der Inhouse-Sektor wiederum investiert durchaus, scheitert dann aber oft schon an der Unvereinbarkeit der meist mehr-

Die Quadratur des Kreises

tägigen Präsenz-Schulungen mit dem Schichtbetrieb: Heute ist der eine da, morgen der andere – einheitliche Qualifikationslevel erreicht man so nicht.

Hier setzt ein für den Kundenservice in Deutschland neues Lernformat an: Blended Learning, eine „Mischung“ aus Präsenzlernen und E-Learning: Jeder einzelne Teilnehmer, sei es Agent oder Führungskraft, absolviert seine Weiterbildungs-Module zu einem großen Teil vom PC aus – ob von zuhause aus und/oder vom Arbeitsplatz ist eine strategische Entscheidung und letztlich eine Frage der Vereinbarung zwischen Teilnehmer und Arbeitgeber. Entscheidend ist aber, dass es im Gegensatz zu Präsenzs Schulungen die kostensparende Flexibilität gibt, das Lernen in anrufschwache Phasen oder gar nicht erst in die Arbeitszeit zu legen. Das erworbene Wissen wird dann in wenigen kurzen Präsenzphasen vertieft. Strategisch und konzeptionell zu Ende gedacht, ist Blended Learning also nicht nur wirtschaftlich sinnvoll, sondern erzielt auch beachtliche Erfolge. Die wichtigsten Voraussetzungen:

1. Portionierung

Die Lerneinheiten aus Webinaren mit Lernchecks und Homeworks müssen klein und für den Teilnehmer überschau-

bar sein, um eine Überforderung von Beginn an auszuschließen.

2. Lernmanagementsystem

Für die Nutzung der inhaltlichen Module ist die Organisation auf Basis eines Lernmanagementsystems unverzichtbar. Hier werden die Module bereitgehalten, die Lerncheck-Ergebnisse der Teilnehmer generiert, gesammelt und aufbereitet, hier findet der Austausch unter den Teilnehmern und mit den Trainern sowie Tutoren statt.

3. Tutoring

Es muss einen oder mehrere Tutoren geben. Diese halten den Lernerfolg der Teilnehmer nach, fördern und fordern. Damit sie das tun können, brauchen sie entsprechende Sanktionsgewalt, sollten also aus dem Unternehmen selbst kommen. Um die Rolle kompetent ausfüllen zu können, ist eine professionelle Vorabschulung, die vor allem den Umgang mit dem Lernmanagementsystem und die Besonderheiten einer Blended-Learning-Schulung vermittelt, zwingend notwendig. Der Tutor muss lernen, das Distance-Learning zu organisieren und den Austausch untereinander zu fördern (kollaboratives Arbeiten).



Die Quadratur des Kreises

4. Ausbildungsinhalte

Produktschulungen können Callcenter häufig ohne externe Unterstützung absolvieren. Mindestens ebenso wichtig sind aber Ausbildungsinhalte, die Softskills von Agents und Führungskräften schulen. Diese Callcenter-E-Learning-Standards sind inhouse in der Regel nicht vorhanden und bis dato auch im Weiterbildungsmarkt Mangelware.

Wenn Organisationen diese strukturellen und konzeptionellen Voraussetzungen schaffen, kann die Quadratur des Kreises gelingen. Das heißt:

Einheitlicher Wissensstand dank Individualisierung

Was zunächst wie ein Paradoxon klingt, ist letztlich eine logische Konsequenz: In kleinen Portionen serviertes Blended Learning lässt ein individuelles Lerntempo zu. Diese Selbstbestimmtheit sorgt für Spaß beim Lernen, der dadurch verstärkt wird, dass gute Webinare sich heute schon am filmischen Erlebnis orientieren und zudem stark interaktiv und spielerisch gestaltet sind. Am Ende der individuellen Lernpfade steht dann der Check, der individuelle Defizite offenbart, Lernstoff-Wiederholungen vorschlägt und

am Schluss in Summe Ausweis eines einheitlichen Wissensstandes unter den Lehrgangsteilnehmer ist. Dass so auch ein nachhaltiger Lernerfolg erzielt wird, ist ein entscheidender Baustein für die Personalentwicklung.

Der Praxiseinsatz dieser neuen Methode hat zudem quasi en-passant noch einen ganz anderen Effekt gezeigt: Sie führt endlich zu einem regen Austausch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Das ist zunächst einmal gut für das Betriebsklima, bedeutet aber letztlich viel mehr. Was Wissensmanagement-Theoretiker schon länger predigen, ermöglicht Blended Learning ganz praktisch: Es macht Wissen greifbar, indem Wissen kommuniziert wird.

Wolfgang Wiencke



Wolfgang Wiencke ist Geschäftsführer der profitel consultpartner GmbH mit Sitz in Hamburg.

info@profitel.de

www.profitel.de

www.profitel-online.de