

Der Teamleiter als aktive Führungskraft

Den Teamleiter im Call Center zum selbstverantwortlichen Unternehmer entwickeln

von Olaf Heger

Der Teamleiter als fachlich orientierter Supervisor oder als qualitätsverantwortlicher Teamcoach der Mitarbeiter? Das Rollenverständnis für die erste Führungskraft in deutschen Call Centern differenziert stark. Fraglich ist, was an Führung tatsächlich gebraucht wird und wie im Unterschied dazu die heutigen Führungskräfte ihre Arbeitszeit verbringen. Von den Mitarbeitern werden sie häufig als Verwalter von Mitarbeiterstatistiken, als Präsentationsersteller, oder als Wachhabende für die Einhaltung der Erreichbarkeit, der Call-Zahlen und Pausenzeiten wahrgenommen. In Unternehmen, in denen das so ist, werden vielfältige Chancen vergeben. Wenn nicht der Teamleiter, wer dann soll die Mitarbeiter führen? Der Autor macht den Vorschlag, den Teamleiter als selbständigen Unternehmer in seinem Einflussbereich zu etablieren. Mit Entscheidungskompetenz und Gestaltungsfreiheit im Rahmen eindeutiger Grenzen wird er neue Potenziale auch bei den Mitarbeitern freisetzen.

Berichte, Statistiken, Präsentationen - Alternativen zu Führung gibt es viele

Niemand behauptet, dass Teamleiter wenig zu tun haben. Im Gegenteil: Manche Teamleiter sind genau so be- oder überlastet, wie viele ihrer Mitarbeiter. Allerdings lassen sich die Tätigkeiten, mit denen Teamleiter ihre Arbeitszeit verbringen, kritisch beleuchten. Was sind die Ursachen? Liegt es am Druck von „oben“ oder durch den Wettbewerb? Ist es die mangelnde Qualifikation oder der fehlende Auftrag zur Führung? Ist es die soziale Situation, die vielen Teamleiter als Aufsteiger aus dem ehemaligen Kollegenkreis das Führen schwer macht? Oder gibt es ein ungeklärtes Rollenverständnis, dass zu einem Ausweichen auf andere Aktivitäten führt?

Der Druck ist hoch und wird weiter steigen

Der Druck auf die Qualität und die Erfolge der Mitarbeiter und damit natürlich auch auf die Führungskräfte wächst. Egal ob in Outbound-, oder in Inbound-Call-Geschäft, es werden mittlerweile Schlagzahlen gefordert, die den Mitarbeitern vieles abverlangen und sie immer wieder auch an und über ihre Grenzen bringen. Die Teamleiter sind diejenigen, die den Druck weitergeben und nicht immer geht es ihnen gut damit. „Ich weiß, dass ich den Druck, den ich von „Oben“ bekomme, nicht ungefiltert weitergeben sollte. Ich helfe mir dann damit, dass

ich in anderen Dingen nicht ganz so streng zu den Mitarbeitern bin.“ Martina Klasen* weiß, wovon sie spricht. Sie hat selbst mehrere Jahre als Agent gearbeitet.

Die ehemaligen Kollegen führen

Wie Frau Klasen ergeht es vielen: Gerade noch gehörte man dazu und plötzlich ist man außen vor. So chic es auch ist, Führungskraft zu sein, bei den Kollegen gehört man jetzt nicht mehr richtig dazu und bei den „großen“ Chefs noch nicht. Mit einigen Mitarbeitern ist man befreundet und trifft sich auch nach der Arbeit. Diese emotionale Nähe möchte man nicht gefährden und versucht, Teil der Gruppe zu bleiben. Das ist ein schwieriger Balanceakt. Wie kann es gelingen, seine eigene Rolle sauber zu managen und mit den Erwartungen der Mitarbeiter professionell umzugehen? Gerade wenn es kritisch wird, und der Agent nicht die Leistung bringt, die er soll, kommen Teamleiter an ihre Grenzen:

Konfrontation als Herausforderung

Gerade der Umgang mit Minderleistung von Mitarbeitern, mit denen man befreundet ist, ist eine echte Herausforderung: Wie kann ich als Teamleiter es schaffen, meinen Job zu machen, ohne die sozialen Konsequenzen erleben zu müssen? Liebesentzug droht. Wer als angehende Führungskraft diesem Impuls nachgibt, ist auf der Verlie-

rerstraße. Neben den zwischenmenschlichen Konsequenzen wird er auch die Dynamik der Gruppe kennen lernen.

Was hilft, ist eindeutiges Rollenmanagement von Anfang an: „Das ist mein Freund. Für ihn gelten hier die gleichen Regeln und ich werde ihn behandeln wie jeden von Euch.“

Gemessen wird man allerdings nicht an den gut gewählten Worten, sondern am Handeln.

Der Sprung ins kalte Wasser

Viele Teamleiter empfinden die Übernahme der neuen Aufgabe als Sprung ins kalte Wasser. Die Ausbildung zur Führungskraft wurde in vielen Call Centern vernachlässigt. Als Auswahlkriterium zählte die herausragende Qualität als Agent, die guten Kenntnisse der Prozesse, eine hohe Kundenorientierung und die Bereitschaft, Veränderungen mit zu tragen. Da hatte der Mitarbeiter seine Fähigkeiten unter Beweis gestellt. Dass man als guter Spezialist nicht zwingender Weise auch eine gute Führungskraft ist, hat sich zwar mittlerweile herum gesprochen. Die Auswahl des Führungsnachwuchses wird trotzdem häufig nach obigen Kriterien getroffen.

Es gibt viele positive Beispiele von Unternehmen, die der Ausbildung von Teamleitern einen hohen Stellenwert einräumen und diese sehr sorgfältig angehen. Genau so häufig sind die Beispiele, in denen sich Teamleiter mit ihrer neuen Rolle allein gelassen fühlen. Sie versuchen die Aufgabe nach bestem Wissen und Gewissen zu erledigen. In der Praxis reicht das dann nicht mehr, wenn es eng wird.

Führung als Kernaufgabe mit eindeutig messbaren Zielen

Mit eindeutig definierten Führungsaufgaben, die mit messbaren Zielgrößen versehen sind kann man Teamleitern ihre Aufgabenerledigung und ihr Rollenmanagement erleichtern. In enger Abstimmung mit dem nächsten Vorgesetzten sollte erarbeitet

werden, was die Erfolgsfaktoren der Arbeit sind. Daraus lassen sich Prioritäten ableiten und damit ist Handlungsorientierung möglich. Hilfreich ist zudem eine Entlastung von Reports, Statistiken, Präsentationserstellung und den ganzen Arbeiten, die nebenbei anfallen. Dies kann in Abstimmung mit dem Chef passieren, oder als erfolgreiche Delegation an nachgeordnete Spezialisten. Wenn die Führungsrolle und die Erwartungen an die Aufgabenerledigung eindeutig geklärt sind, fällt die Entscheidung für andere wichtige Tätigkeiten leichter:

Konflikte, Ausgrenzung, Alkohol, Stress - Als Teamleiter am Puls der Zeit

Gerade die Themen Konflikte, Mobbing, Ausgrenzung einzelner Teammitglieder oder auch die Bearbeitung von Stress- und Krankheitsphänomenen sind wichtige Einsatzgebiete für Teamleiter vor Ort. Ohne hinreichende Ausbildung für diese anspruchsvollen Themen kommt man schnell an seine Grenzen. Es braucht Mut und Rückendeckung, sich mit den Aufgabenstellungen bzw. den Menschen auseinanderzusetzen. Die Unsicherheit, was ist meine Aufgabe und was darf ich überhaupt, lässt zweifeln und zögern. Der rechtliche und disziplinarische Rahmen im Umgang mit Alkohol, Krankheit,

Drogen ist in vielen Unternehmen geklärt. Die nötigen Fortbildungen für verantwortliche Vorgesetzte sind häufig ausbaufähig.

Der Teamleiter als Unternehmer in Sachen Qualität

Aktueller Trend ist es in Unternehmen, die Entwicklung der Qualität der Agents im Kundenkontakt als vordringliche Aufgabe der Teamleiter zu definieren. Dabei lassen sich zwei Aspekte unterscheiden: Erstens die Qualität der Gesprächsführung im Sinne der Nutzung der richtigen Fragen und Formulierungen. Zweitens die Qualität der Haltung der Mitarbeiter gegenüber ihrer Tätigkeit, gegenüber dem Kunden und den Kollegen. Anspruchsvoll ist dabei nicht nur die eindeutige Messung, sondern auch die Wahl der Beobachtungskriterien.

Gute Erfahrungen haben Unternehmen gemacht, deren Teamleiter eine Ist-Analyse für jeden einzelnen Mitarbeiter durchführen. Aus dieser wird - nach Abstimmung mit dem Vorgesetzten - für jedes Teammitglied ein individuell zugeschnittener Entwicklungsplan abgeleitet. Für einen eindeutig definierten Zeitrahmen bildet dieser Plan den Handlungsrahmen für die durchzuführenden Unterstützungsmaßnahmen und die Aktivitäten der Führungskraft.

Wenn die Entwicklungsziele für die Mitarbeiter eine herausragende Rolle bei der Definition der Ziele für den Teamleiter bilden, schließt sich der Kreis. Voraussetzung dafür ist die abgestimmte Definition der Rolle des Teamleiters in der Gesamtorganisation und die Abstimmung der zu entwickelnden Instrumente mit dem Sozialpartner.

Fazit:

Den Teamleiter als selbstverantwortlichen Unternehmer zu etablieren ist die Aufgabe der Zukunft. Erfolgsfaktoren dafür sind:

- Einheitliche Definition der Rolle des Teamleiters in der Gesamtorganisation
- Eindeutige Zielhierarchie für die Position
- Messbare team- und mitarbeiterentwicklungsbezogene Ziele für die Teamleiter
- Konsequente Vorbereitung und Ausbildung der Teamleiter auf ihre Funktion und Rolle
- Rückendeckung vom Management

Zitate:

* Martina Klasen ist Teamleiterin in einem Call Center mit mehreren Hundert Mitarbeitern im Norden Deutschlands. Ihr Name wurde von der Redaktion geändert.

Aktuelle Rollen von Teamleitern in Call Centern:	Teamleiter als Unternehmer in ihrem Verantwortungsbereich
Kontrolleur für die Schlagzahl und der Pauseneinhaltung	Disziplinarische Vorgesetzte mit Verantwortung für Beurteilung und Zielsetzungen
Ansprechpartner für fachliche Fragen der Mitarbeiter	Erste Personalentwickler vor Ort
Unterstützer bei Eskalationen mit dem Kunden	Verantwortliche für die Weiterentwicklung der Mitarbeitergruppe zum Team
Vermittler von Informationen aus dem Management	Aktive Vorgesetzte im Umgang mit Low-Performern
Verfasser von Reports, Statistiken und Präsentationen fürs Management	Kompetente Unterstützer im Umgang mit psychischen und sozialen Themen wie Konflikten, Mobbing, Suchtverhalten, Burnout