

# „Mitmachen, Chef!“

Durch simultane Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung, das gemeinsame Lernen von Chef und Mitarbeiter, lässt sich die Performance im Call Center steigern. Denn es macht Schluss mit der Geheimniskrämerei.

„Viel Spaß im Training, lernt mal schön“ – mit diesen freundlichen Wünschen verabschiedet gehen die Agents in einem Call Center in der Nähe von Hamburg ins Aufbautraining: Aktives Verkaufen, Modul 3.

Auf die Frage, was seine Leute dort lernen sollen, zuckt der Teamleiter mit den Schultern: „Ich glaube Abschlusstechnik, ach nein, heute ist Einwandbehandlung dran. Das Übliche halt“. Wer bei ihm echtes Interesse an der Entwicklung seiner Mitarbeiter vermisst, tut dem Teamleiter unrecht. Er macht seine Arbeit gut und erfolgreich. Er ist unter anderem verantwortlich für Call Zahlen, Abschlüsse und Pauseneinhaltung. Für die Personalentwicklung ist aber eine andere Abteilung zuständig – ein Phänomen, das nicht nur in Call Centern anzutreffen ist: Steuerung der Mitarbeiter und Personalentwicklung findet in zwei unterschiedlichen Welten statt werden.

## Tabubruch als Lernkonzept:

„Richtig lernen können die Mitarbeiter nur, wenn ich nicht mit im Raum bin“, glaubt der Teamleiter. „Sonst trauen sie sich doch gar nicht, Fehler zu machen.“ Die Sorge des Teamleiters um die Angstfreiheit der Mitarbeiter stimmt nachdenklich. Haben die Mitarbeiter also immer Angst, wenn der Teamleiter im Raum ist? Wie ist es um die Fehlerkultur im Unternehmen bestellt? Vielleicht steckt bei mancher Führungskraft auch etwas anderes dahinter: Haben die Teamleiter etwa die Sorge, sich anschließend mit den Kollegen vergleichen lassen zu müssen?

In vielen deutschen Unternehmen ist es ein Tabu, die eigenen Vorgesetzten beim

Training dabei zu haben. Die Kollegen sollen Gelegenheit haben, offen zu sprechen. Trainings für Mitarbeiter und Führungskräfte sind nicht nur nach den Inhalten getrennt, in den meisten Unternehmen ist es die Ausnahme, dass Chefs oder Mitarbeitern sich gemeinsam weiterentwickeln. Ein fest stehendes Paradigma trotz offener Kommunikation und flacher Hierarchien. Was wäre, wenn man in der Personalentwicklung die Dinge auf den Kopf stellt und den Tabubruch als Konzept etabliert? Wirklich gelungenes Lernen funktioniert erst dann, wenn die Vorgesetzten beim Training eine aktive Rolle einnehmen. Vorgesetzte können die Entwicklung ihrer Mitarbeiter viel sinnvoller unterstützen, wenn sie wissen, wo sie stehen und was sie in ihren Trainings lernen.

## Progressive Lernkultur

Voraussetzung dafür ist, dass ein Vorgesetzter bereit ist, aktiv den Lernprozess mitzugestalten. Eher kontraproduktiv ist aber folgender, nicht ungewöhnlicher, Vorschlag: „Ich mache im Training gerne mit. Wenn Sie einen schwierigen Kunden brauchen, spiele ich den!“ Solche Abläufe machen es den Mitarbeitern in der Umsetzung tatsächlich schwer, gemeinsam mit ihm zu lernen. Denn der Teamleiter reduziert seine Anwesenheit auf Beobachtung und Beurteilung, gibt Feedback bei gelungener oder weniger geglückter Gesprächsführung und spielt die ungefährliche Rolle des Kunden. Hiermit manifestiert er seine Rolle als beurteilende Führungskraft in der Lernsituation

Hilfreicher wäre es, wenn der Vorgesetzte die Gelegenheit nutzt, mit gutem Beispiel

voran zu gehen: Durch aktive Mitwirkung als Teilnehmer im Training gelingt es, durch die Bereitschaft zu eigenen Fehlern die Risiko- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen.

Für die Mitarbeiter entsteht eine produktivere Trainingssituation, wenn sich alle Anwesenden, einschließlich des Vorgesetzten, als Lernende definieren und sich bewusst mit den schwierigen Situationen der Praxis auseinandersetzen. Wenn Mitarbeiter sehen, wie ihr Chef an seine Grenzen kommt und wie selbstkritisch und zielorientiert er damit umgeht, fällt der Umgang mit den eigenen Potenzialen leichter. Diese Offenheit ist auch eine gute Chance für die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern.

Die Stärken der Kollegen zu benennen, gelingt den Mitarbeitern im Call Center auch im direkten Gespräch miteinander. Wenn es aber um die Potenziale geht, spricht man meist hinter vorgehaltener Hand, denn es könnte für den Kollegen ja peinlich sein, wenn er weiß, was man über ihn denkt. Naiv wer glaubt, dass nicht sowieso alle Bescheid wissen.

Die Mitarbeiter, die in einem Raum im Call Center arbeiten, können meist sehr genau benennen, welche Stärken und welche Schwächen ein Kollege hat. Gesprochen wird über die betroffenen Kollegen jedoch zumeist nur in den Pausen und in ihrer Abwesenheit. Wenn ein Mitarbeiter also Stress mit einem Kunden hat, kann er sicher sein, dass die Kollegen darüber sprechen werden – dagegen ist auch nichts einzuwenden. Auch nicht dagegen, dass man über Fehler der Kollegen spricht. Wichtig ist nur, dass

die Mitarbeiter lernen, wertschätzend miteinander statt übereinander zu reden. Diese Direktheit wird nicht als peinlich, sondern im Gegenteil eher als entkrampfend empfunden. Nicht selten erntet man nicht die befürchtete Ablehnung, sondern Dank für die Ehrlichkeit. Diese gegenseitige Kritikfähigkeit umzusetzen, bedeutet für Unternehmen einen weiteren Schritt in Richtung der Entwicklung einer progressiven Lernkultur. Vorbild dabei können wiederum die Vorgesetzten sein.

## Der Teamleiter – ein lernendes Wesen

Teamleiter, die vorbildlich vorgehen, ihre eigenen Lernfelder benennen können und dies auch offensiv tun, sind hilfreich. Ihre Lernfelder können fachliche oder Führungsthemen sein, oder auch Inhalte wie Deeskalationsstrategien im Umgang mit dem Kunden. Vorgesetzte müssen nicht alles wissen und können. Je stärker sie ihre eigene Lernbereitschaft in den Vordergrund stellen und als normale erwünschte Einstellung benennen, desto eher schaffen sie eine Form der Entwicklungsbereitschaft bei ihren Mitarbeitern.

Diese Einstellung erleichtert der Führungskraft den nächsten konsequenten Schritt: Die qualitative Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Sie wird zur Chefsache. War es bislang eher Aufgabe der Personalentwicklungsabteilungen, sich Gedanken über die Erhebung von Bildungsbedarfen und die Definition von Fortbildungsreihen zu machen, so ist heute gefordert, diese Aufgaben stärker in den Fachabteilungen zu positionieren. Der eigene Vorgesetzte sollte als erster Personalentwickler vor Ort die Bedürfnisse und Potenziale der Mitarbeiter genau kennen. Unternehmen machen gute Erfahrungen, wenn sie diese Anforderung an ihre Führungskräfte im Zielkatalog an vorderster Stelle platzieren. So wird es möglich, das vorhandene Knowhow der Teamleiter für die Entwicklung der Mitarbeiter in der Praxis strategisch einzubinden.

Der Teamleiter ist der erste verantwortliche Personalentwickler vor Ort. Die Verantwortung für die Entwicklung von Einstellung und Fertigkeiten des Mitarbeiters ist damit genau an der Stelle positioniert, die täglich Einfluss nehmen kann. In enger Abstimmung mit den Trainern, die die Im-

pulse in den Seminaren liefern und den Personalentwicklern, die die zentralen Angebote gestalten, gelingt es jetzt, neue Geschwindigkeiten in der Performance-Entwicklung der Mitarbeiter zu erreichen. Gute Erfahrungen wurden in Unternehmen gemacht, die parallel dazu neue Instrumente entwickelt haben, die eine qualitative Beschreibung der Stärken und Potentiale der Mitarbeiter möglich machen.

## TRAININGSTIPPS

*Veränderungen bei der Entwicklung von Mitarbeitern sollten auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Die Umsetzung folgender Vorschläge bringt schnelle Performancegewinne:*

- *Integration der Vorgesetzten in Trainings der Mitarbeiter*
- *Schaffen einer fehlerfreundlichen Lernkultur*
- *Offenheit als erstes Prinzip des Umgangs miteinander*
- *Den Teamleiter als ersten Personalentwickler vor Ort implementieren*
- *Teamentwicklungen zur zeitnahen Klärung von Erwartungen und Konflikten*
- *Auch der Chef wird gecoacht!*

Teamleitern und Mitarbeitern bietet die vorgeschlagene Vorgehensweise nur Vorteile: Der Mitarbeiter erhält eine eindeutige Orientierung für seine tägliche Arbeit. Er weiß nicht nur, wo er steht und was der Chef von ihm hält, sondern auch, was von ihm erwartet wird und was er verändern kann, um noch besser zu werden. Zudem erfährt der Mitarbeiter, wofür er von seinem Chef geschätzt wird. Es wird ein Grundbedürfnis der Mitarbeiter nach Orientierung und positiver Rückmeldung erfüllt. Die qualitative Entwicklung der Mitarbeiter wird somit effektiver durchführbar.

## Zauberwort: Gemeinsam

Auf dem Weg zu einer schlagkräftigen Organisationseinheit steht neben der Entwicklung der Potenziale einzelner Mitarbeiter auch die Gestaltung der Zusammenarbeit in der Gruppe auf der Prioritätenliste der Teamleiter ganz oben. Die Bereitschaft der Mitarbeiter für gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeiten ist in den letzten

Jahren stark gesunken. Damit fehlen auch Gelegenheiten für das Besprechen von Konflikten und das Klären von Missverständnissen. Diese entstehen ganz natürlich in einer Arbeitswelt, die stark auf Performance ausgerichtet ist und nur Platz und Zeit für kurze Kommunikationssequenzen zwischen den Kollegen bietet. Hier helfen Teamentwicklungen, die sich auf die Formulierung gemeinsamer Ziele, die Klärung von gegenseitigen Erwartungen und die Bearbeitung von Konflikten konzentrieren. Weniger der berühmte Lauf über die glühenden Kohlen steht dabei heutzutage im Vordergrund. Vielmehr geht es um die Entwicklung der wechselseitigen Kompetenz des rechtzeitigen Miteinander-Redens als zentrale Zielsetzung. Mitarbeiter müssen sich nicht mögen. Sie brauchen nur den Willen, gemeinsam in die gleiche Richtung zu arbeiten.

## Auch der Chef wird gecoacht!

Wie allerdings bekommt der Teamleiter bei seiner Arbeit Unterstützung? Bei der Führung der Mitarbeiter, der Lösung von Konflikten im Team, oder zwischen Führungskraft und Mitarbeitern? Neben der Integration der Führungskräfte in Trainingsmaßnahmen der Mitarbeiter, weiterführenden Führungstrainings und dem Angebot der Durchführung von Teamentwicklungsmaßnahmen ist es sinnvoll, den Chef bei seiner Arbeit zu begleiten. Das kann ein externer Coach sein oder auch die nächstvorgesetzte Führungskraft bei entsprechender fachlicher und überfachlicher Qualifikation. Einschneidende Veränderungen wird diese Maßnahme dann auslösen, wenn sie in aller Offenheit stattfindet, wie andere Fortbildungsmaßnahmen auch. Der Agent wird im Gespräch mit dem Kunden gecoacht, warum nicht auch der Chef beim Gespräch mit dem Mitarbeiter?

**Olaf Heger**



Olaf Heger ist Inhaber von Hegerplus Beratung, Training Coaching

E-Mail: [olafheger@hegerplus.de](mailto:olafheger@hegerplus.de)