



Foto: Digital Wisdom

Die Führungskraft im Call Center hat es selten mit der Mitarbeiterschaft als solcher zu tun. Deren Zusammensetzung ist stattdessen bunt wie ein Kaleidoskop, auch, was die Leistungsstärke und Motivation anbelangt. Hinzu kommen demographisch-physische Faktoren wie Alter, Geschlecht und Nationalität. Führungskräfte sind daher gut beraten, die kunterbunte Zusammensetzung der Agents und die Unterschiedlichkeit der Menschen, mit denen sie es zu tun haben, als positive Herausforderung zu begreifen, und nicht als Belastung. Eine Führungskraft sollte Vielfalt und Individualität also nicht als Risiko, sondern als Chance für das Call Center interpretieren, etwa als Chance für bessere Arbeitsergebnisse. Denn sobald mehrere verschiedene Mitarbeiter an der Lösung eines Problems arbeiten, gelangen sie zu mehreren und durchaus unterschiedlichen Lösungen. Denn jeder Mitarbeiter betrachtet das Problem durch seine Wahrnehmungsbille, die durch seine Indivi-

dualität geprägt ist. Wenn die Mitarbeiter und ihre Vielfalt im übertragenden Sinne als Input betrachtet werden, bedeutet das: Vielfältiger Input führt zu vielfältigem Output, die Anzahl kreativer Ideen und innovativer Verbesserungsvorschläge erhöht sich.

Natürlich ist es einfacher, mit wenigen Führungsmethoden eine einheitliche Mitarbeiterschaft zu führen und zu motivieren – aber auf Dauer auch langweiliger. Wenn die Führungskraft dagegen morgens mit dem Star-Mitarbeiter, der in einer Motivationskrise steckt, Ziele vereinbart, anschließend eine Gruppe in ein neues Aufgabengebiet einarbeitet, dann dem 20-jährigen Jungspund und der 50-jährigen erfahrenen Mitarbeiterin eine Gemeinschaftsaufgabe überträgt, um dann noch vor der Mittagspause die Besprechung mit dem Team durchzuführen, das hinsichtlich Qualifikation, kulturellem Hintergrund und Motivation enorm divergiert, dann ist es geradezu fahrlässig, wenn die Führungskraft in ihrem Führungsköcher über nur einige wenige Pfeile, also ein überschaubares Führungsinstrumentarium verfügt.

Management steht nicht unter Denkmalschutz

Von Mitarbeitern wird erwartet, dass sie sich den Aufgaben anpassen. Das gilt auch für Führungskräfte. Kunterbunten Belegschaften, wechselnden Aufgaben und Prioritäten sowie sich änderenden Anforderungen seitens des Managements kann nur eine Führungskraft begegnen, die bereit ist, ihre Kompetenzen ständig zu überprüfen, Kompetenzlücken anzuerkennen und notwendige Fähigkeiten aus- oder aufzubauen. Lebenslanges Lernen und lebenslänglicher Kompetenzerwerb gehören zum Führungskraftenteiltag. Voraussetzungen dafür sind die Reflexion und die selbstkritische Frage, ob das Führungsspektrum erweitert werden muss. Um den berühmten blinden Fleck aufzuheben, der jede Selbsteinschätzung trübt, ist es sinnvoll, die eigene Meinung um Fremdeinschätzungen zu bereichern. Dies kann geschehen, indem die Führungskraft aktiv beim Management Feedback einfordert, im Kollegenkreis Kompetenzdiskussionen führt und darüber hinaus einen externen Berater einschaltet.

Es ist zudem zielführend, Teams und Personen situativ angemessen zu leiten. Wichtig

Leiten oder leiden?

Alte und junge, motivierte und frustrierte, fleißige und faule, engagierte und misstrauische Mitarbeiter – das Führungsgeschäft ist ziemlich anspruchsvoll. Welche Führungsinstrumente helfen, der Aufgabe gerecht zu werden?

ist die Fähigkeit, die individuelle Leistung des Mitarbeiters individuell anzuerkennen, zu loben oder zu kritisieren, und zwar am besten in der Sprache, die der Mitarbeiter auch versteht. Damit ist natürlich nicht die Muttersprache gemeint, vielmehr geht es darum, einem eher unsicheren Mitarbeiter klare Ansagen und eindeutige Vorgabe zu geben, einem selbstbewussten Agent dagegen Einsicht in die Notwendigkeit von Zielen zu vermitteln, damit er sich mit ihnen einverstanden erklärt. Und während der Motivationsknopf des einen Agents im materiell-finanziellen Bereich liegt, braucht der andere vor allem die Anerkennung seiner Leistungen durch Kollegen und Vorgesetzte. Diese Unterschiede müssen Führungskräfte erkennen und nutzen. Die Führungskraft ist mithin kein Vorgesetzter, die weiß und vorgibt, wo es langgeht, sondern sie unterstützt die Mitarbeiter vielmehr individuell als Coach, damit sie ihre individuellen Stärken entfalten und berufliche Schlüsselkompetenzen auf- und ausbauen können. Andererseits sprechen Zeitgründe dagegen, dass sich eine Führungskraft jeden Tag mit jedem Agent persönlich austauscht und konstruktives Feedback gibt. Die Kunst des Führens besteht also darin, den goldenen Mittelweg zwischen individueller und überindividuelle Steuerung zu finden.

Stolpersteine aus dem Weg räumen

Eine Erwartung haben wohl alle Agents gemeinsam: Bei Hindernissen, auf deren Beseitigung die Mitarbeiter keinen Einfluss haben, fordern sie, dass die Führungskraft die Stolpersteine beiseite schafft. Dazu gehört etwa, dass bei einer Projektaufgabe alle Teammitglieder mit allen notwendigen Ressourcen, also materiellen, organisatorischen, personellen aber auch informationellen, versorgt werden. Das Motto der Führungskraft sollte hier sein: „Ich Sorge dafür, dass ihr euch ganz und gar darauf konzentrieren könnt, eure Aufgaben zu erledigen.“ Die Führungskraft sieht es als ihre Verpflichtung an, dafür zu sorgen, dass der Kompetenzstand der Mitarbeiter stets den Ansprüchen gerecht wird, die an sie erhoben werden. Zu den Selbstverständlichkeiten gehört, die kommunikative Kompetenz der Mitarbeiter zu erhöhen, damit sie stets auf dem neuesten Stand der telefonischen Gesprächs-

eröffnung, Argumentationstechnik und Einwandbehandlung sind. Aber auch die technische Ausrüstung muss so ausgerichtet sein, dass sich die Mitarbeiter auf ihre Hauptaufgabe, das Kundengespräch, konzentrieren können.

Dabei ist eines aber auch Realität: Die Rahmenbedingungen für Führung sind keine stabilen Größen mehr, es geht häufig vielmehr um das Steuern und Beherrschen von Instabilität, dem ständigen Wandel. Der aktiv-kreative Umgang mit Veränderungen wird zum entscheidenden Faktor, der über die Führungsqualität der Führungskraft entscheidet.

Und darum gehört die Beherrschung der entsprechenden Changemanagement- und Projektmanagementkenntnisse zur Grundausstattung der Führungskraft, die so gut wie jeden Tag vor Aufgaben steht, die sie gestern noch gar nicht gekannt hat.

Weil die Führungskraft aber nicht nur eine Verpflichtung in Richtung der Mitarbeiter hat, sondern zugleich gegenüber dem Management, kann sie sich nicht darauf beschränken, der Mitarbeitervielfalt durch individuelle Zugangsweisen zu begegnen. Sie muss die Mitarbeiterleistungen überdies so steuern, dass jeder Agent letztendlich zur Erreichung der Unternehmensziele einen optimalen Beitrag leistet. Dazu gehört es, Beurteilungsgespräche vorzubereiten und zu führen, Leistungsanforderungen zu klären und Leistungsdefizite zu korrigieren. Oft besteht das Leiden der Leitenden auf der mittleren Managementebene dann darin, zwischen beiden Erwartungen und Ansprüchen einen Ausgleich finden zu müssen, also zwischen den Erwartungen derer von oben und derer von weiter unten. Wer aber diese Vermittlung in der Sandwichposition als Teil seiner Führungsaufgabe begreift, ist schon einen entscheidenden Schritt weiter. Und hier schließt sich der Kreis: Nach jeder bestandenen Aufgabe geht die Führungskraft in Klausur und überprüft ihre Mittel und Möglichkeiten.

Klaus Steven



Klaus Steven ist Senior Consultant und Managing Director bei Achieve Global Deutschland.

klaus.steven@achieveglobal.de