



# Strategen für Call Center

Teamleiter übernehmen nach und nach Managementaufgaben. Viele sind dafür nicht gerüstet, Qualifizierung tut not.

Foto: ImageJ

Die Call Center-Landschaft hat sich verändert und dies bekommen Mitarbeiter wie Kunden deutlich zu spüren. Aber wie sieht es mit dem mittleren Management aus? Wie

- Wie verändert sich die Rolle der Teamleiter im Call Center?
- Welche neuen Aufgaben übernehmen sie?
- Welches Rüstzeug benötigen Teamleiter dafür?

haben sich die Veränderungen auf die Aufgaben der und die Anforderungen an Teamleiter ausgewirkt?

Im Rahmen einer Umfrage auf dem Teamleiterforum 2007 wurden die anwesenden Teamleiter befragt, welche Aufgaben in ihrer Führungsrolle am wichtigsten sind. „Die Mitarbeiter zu motivieren“ stand in über 70 Prozent der Antworten an erster Stelle. Gleichzeitig wurde die Frage gestellt, welche Veränderungen sich im eigenen Aufgabenbereich in den vergangenen 15 Monaten ergeben haben. Hier waren „mehr Verantwortung“ und „höhere Zielvorgaben“ die häufigsten Antworten.

## Mehr Managementaufgaben

Was bedeutet dies konkret? Schlagworte wie Deckungsbeitrag und Cost per Contact gehören zunehmend zum Tagesgeschäft auf der operativen Führungsebene, insbesondere im Outbound oder dem vertriebsorientierten Inbound. Es geht zukünftig um weit mehr als die reine Abwicklung von Projekten oder die Einhaltung von Servicelevel Agreements (SLA). Interne und externe Auftraggeber fordern messbaren Output aus den Kundenkontakten. Für den Teamleiter bedingt dies zusätzliche Aufgaben, neue Ziele

und mehr Ergebnisverantwortung. Die ohnehin vielfältigen Anforderungen an die Kompetenzen der Teamleiter werden dadurch noch erweitert. Auf der anderen Seite sind es die ganz normalen Kleinigkeiten des Call Center-Alltags, mit denen sich die Führungskräfte auseinandersetzen müssen: Personaleinsatzplanung, Forecast, Monitoring, Stimmung im Team und persönliche Befindlichkeiten der Mitarbeiter sind nur einige davon. Teamleiter nähern sich in ihren Aufgaben immer mehr dem Management und werden in strategische Entscheidungsprozesse mit einbezogen.

Zu den wichtigsten Aufgaben eines Team-

Anzeige

**Zeit für einen Wechsel?  
Top Angebote gibt es hier.**

[www.diamondsearch.de](http://www.diamondsearch.de) **Diamond Search**

leiters gehört es Entscheidungen zu treffen. Denn nur wer entscheidet, kann auch konkret steuern und beeinflussen. Wer als Teamleiter Probleme hat, Entscheidungen zu fällen, hat es sehr schwer. Wer es nicht kann, muss es lernen. Die wichtigsten Entscheidungen sind nicht delegierbar und erfordern viel Selbstbewusstsein, ausgeprägte Analysefähigkeit oder Empathie. Dabei nimmt die Komplexität von Projekten ebenso zu wie die Menge an Informationen, die es zu bewerten und zu verarbeiten gilt. Dazu gehören Kennzahlen, Prozesse, Qualitätskriterien und Monitoring-Daten. Die Fähigkeit, diese Daten zu analysieren, ist deshalb so notwendig, weil sie die Grundlage von Entscheidungsprozessen bildet.

In diesem Zusammenhang kommt die sogenannte Ambiguitätstoleranz ins Spiel. Sie beschreibt einerseits die Fähigkeit, mit gegenläufigen Rollenerwartungen umzugehen und

Rollenkonflikte anzunehmen. Andererseits meint sie das Vermögen, mit widersprüchlichen und schwer einzuordnenden Informationen positiv umzugehen. In diese Situationen kommen Teamleiter zum Beispiel immer dann, wenn sie in der Doppelrolle als Coach und Führungskraft agieren müssen oder Mitarbeiter einstellen, von denen sie bei der Rekrutierung bereits ahnen, dass diese wahrscheinlich die an sie gestellten Erwartungen nicht erfüllen können. Die Sandwichposition zwischen dem oberen Management, dem Auftraggeber, dem Kunden und den eigenen Mitarbeitern bringt weitere Herausforderungen mit sich. Teamleiter tun deshalb in Zukunft gut daran, ihre Entscheidungskompetenz zu stärken und so auch ihre Wirkung auf die eigenen Mitarbeiter positiv zu beeinflussen.

## Flexibler Führungsstil

Es gibt sie: Die Führungskräfte, die man als Vorbilder sieht und an deren Stil man sich zu orientieren versucht. Im Nacheifern steckt allerdings immer das Risiko, Charakterzüge des Vorbilds nicht wie gewünscht zu entwickeln. Eine klare Definition der Aufgaben und das Erlernen bestimmter Methoden helfen den Teamleitern konkreter, die gesteckten Ziele zu erreichen. Und Zielerreichung bildet in erster Linie das Messkriterium der eigenen Führungsarbeit. Charisma und Persönlichkeitsmerkmale sind wichtige Faktoren, aber im Grunde nicht erlernbar.

Wirft man einen Blick auf die organisatorische Struktur eines Call Centers sowie die relevanten Mess- und Erfolgskriterien, wird schnell deutlich, dass es den einen Führungsstil nicht gibt und dass Teamleiter in verschiedenen Phasen unterschiedlich führen

müssen. So wichtig etwa die gute Stimmung und das Einbeziehen der Mitarbeiter auch sind: Die Abläufe in einem Call Center orientieren sich heute mehr an Modellen aus Industrie und Produktion, Call Center sind keine Bastelbuden für Kreative.

Ein neuer Mitarbeiter benötigt zudem einen anderen Führungsstil als einer, der sein Fach bereits beherrscht. Und wenn die Ziele der Auftraggeber nicht erreicht werden, dann muss ein Teamleiter auch in der Lage sein, entsprechend aufzutreten. Ein Kuschkurs gegenüber den Mitarbeitern und zu viel Verständnis für ihre unzureichende Arbeitsleistung sind manchmal keine guten Ratgeber.

In verschiedenen Entwicklungsphasen muss sich der Führungsstil an die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters anpassen. Führungskräfte im Call Center werden selbstbewusster, zielorientierter und auch autoritärer auftreten müssen, denn das Call Center-Management setzt hohe Erwartungen in sie und eröffnet ihnen damit neue Entwicklungsmöglichkeiten. Diese spürbare Autorität trägt dazu bei, die Mitarbeiter konkret zu fordern und damit die Projekt- und Unternehmensziele besser zu erreichen.

### Lern- und Entwicklungshelfer

Viele Teamleiter nehmen heute bereits Aufgaben im Mitarbeiter-Coaching und -Monitoring wahr. Fragt man gezielt nach, wird deutlich, dass nicht alle Weiterbildungsveranstaltungen die gewünschten Ergebnisse nach sich ziehen. Der Lerntransfer findet oft nicht so wie geplant statt. Rollenspiele und Praxisübungen im Seminar reichen nicht aus, um eine dauerhafte Verhaltensänderung oder die Verankerung von Fachwissen zu gewährleisten. Hier stehen zukünftig auch die Teamleiter mehr in der Verantwortung, sie müssen dafür sorgen, dass Lerninhalte schnell und effektiv in die Praxis umgesetzt werden.

Für den Lerntransfer ist es entscheidend, welche Möglichkeiten und Rahmenbedingungen der Mitarbeiter vorfindet, wenn er nach einem Training wieder an seinen Arbeitsplatz kommt, um das neue Wissen umzusetzen. Teamleiter haben es in der Hand, den Mitarbeiter in dieser wichtigen Phase zu unterstützen, beispielsweise durch eine geplante Übungsphase. Innerhalb dieser Zeit hat der Mitarbeiter mehr Freiheiten als üblich und muss beispielsweise die Vorgaben zur Gesprächsdauer nicht beachten. Die Umsetzung wird so in der realen Arbeitsumge-

bung durchgeführt, allerdings ohne Druck. Üben braucht in der ersten Zeit eine entsprechende Umgebung. So wird der Teamleiter zum Lernunterstützer.

### Der Teamleiter als Handwerker

Führungsarbeit unterscheidet sich in einem Punkt nicht gravierend von anderen Tätigkeiten. Aus Zielen werden Aufgaben formuliert, und um diese zu erfüllen, kommen bestimmte Arbeitsmethoden zum Einsatz. Der Werkzeugkasten des Teamleiters muss eine Vielzahl guter Werkzeuge aufweisen. Besonders für die Führung von Menschen gilt: „Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, der sieht in jedem Problem einen Nagel.“ Die Umfrageergebnisse machen deutlich, welche Kompetenzbereiche Call Center ausbauen müssen, wenn Teamleiter ihren veränderten Aufgaben nachkommen sollen. Teamleiter fordern unter anderem mehr Knowhow im Zeitmanagement, der Konfliktbewältigung und in Betriebswirtschaft.

Führung funktioniert nur durch Kommunikation. Der Kommunikationsbedarf im Team wird sich weiter erhöhen. Dabei spielt

### FAZIT

Die Anforderungen an Teamleiter in Call Centern wandeln sich, sie übernehmen Managementaufgaben. Vielen fehlt dafür das Rüstzeug, Qualifizierung tut not. Kompetenzen in Personalführung und betriebswirtschaftlichen Belangen müssen aufgebaut und vertieft, Zeitmanagement und Kommunikationsfähigkeiten sollten trainiert werden.

das direkte Gespräch mit jedem einzelnen Mitarbeiter die Hauptrolle. Kritikgespräch, Rückkehrgespräche nach Abwesenheit und Krankheit sowie Beurteilungsgespräche bilden die kommunikative Kernkompetenz der Teamleiter der Zukunft. Teamleiter müssen mit der nötigen Methodenkompetenz ausgestattet sein, um diese entscheidenden Gesprächssituationen souverän und effektiv meistern zu können.

### ► MARKUS EULER



► Markus Euler ist Trainer im hessischen Münster.

E-Mail: me@markus-euler.de



*Wir machen Sie erfolgreicher*

TAS Unternehmensgruppe – für die gezielte Optimierung Ihrer Kundenbeziehungen und die effektive Neukundengewinnung.

- ✚ Marketing- und Vertriebsconsulting
- ✚ HR-Services
- ✚ Trainings
- ✚ Database-Solutions
- ✚ Lettershop und Fulfilment
- ✚ Telemarketing im In- und Outbound
- ✚ Übernahme und Ausführung ganzheitlicher Prozesse

**TAS Unternehmensgruppe**  
Gesellschaft für Dialogmarketing und  
Fullservice-Dienstleistungen



Mainstr. 1 45478 Mülheim an der Ruhr  
Telefon 0208.59990  
info@tas-gruppe.de www.tas-gruppe.de