

Peter Peterlechner*

SUPERVISOR ALS STRATEGIE-DOLMETSCHER

Supervisoren bilden die zentrale erfolgskritische Funktion im Contactcenter. Als direkt Verantwortliche für die Mitarbeiter-Performance setzen sie alles in Bewegung, um ihre Mitarbeitenden fachlich und kommunikativ auf dem neuesten Stand zu halten.



Kunden- und Serviceorientierung lassen sich nur dann glaubhaft verwirklichen, wenn die Mitarbeitenden wissen, wie sie sich in bestimmten Situationen konkret verhalten sollen. Positive Kundenerlebnisse basieren auf einer Vielzahl von Faktoren, bei denen es im Kern ganz schnell einmal darum geht die ökonomischen Interessen des Unternehmens mit den Qualitätsansprüchen des Kunden zu versöhnen.

Hü und hott

Diese oft widersprüchlichen Elemente adäquat zu gewichten und in eine gute Balance zu bringen, ist das tägliche Brot der Supervisoren, müssen sie doch ihren Mitarbeitenden die oft gegensätzlichen KPIs ausdeutschen und greifbar machen. Auf der einen Seite ergreifen sie Massnahmen, damit die Anfragen innerhalb einer gewissen durchschnittlichen Gesprächs- und Nachbearbeitungszeit vollständig und verständlich beantwortet werden, andererseits halten sie ihre Mitarbeitenden dazu an, den Kunden auf mehrwertige Services und Produkte aufmerksam zu machen. Aus der Sicht der Mitarbeitenden sind das unauflösbare Gegensätze, die sie dadurch auflösen, dass sie auf der Basis ihrer eigenen Servicephilosophie gewisse Entscheidungen treffen. Ob diese dann immer in Einklang mit der Unternehmensphilosophie stehen, ist für sie nachrangig.

Falldiskussion als Lernfeld

Hier sollten die Supervisoren korrigierend eingreifen und mit und für die Mitarbeitenden ausformulieren, wie diese offensichtlichen Gegensätze vereint werden können. Dabei geht es nicht um die Instruktion eines starren Regelwerkes, sondern vielmehr um die Diskussion von Fällen, mit deren Hilfe Entscheidungsstrategien entwickelt werden, die anschliessend in der Praxis zum Einsatz kommen. Dabei geben die Supervisoren die Lösung nicht vor, sondern diskutieren Pro und Kontra der entwickelten Ideen und erweitern so das Blickfeld der Mitarbeitenden. Dabei kann im Kontext des oben erwähnten Beispiels hinterfragt werden, unter welchen Rahmenbedingungen z.B. der Kunde auf Mehrwerte angesprochen werden sollte und wie. Diskutiert werden müssen auch die Auswirkungen der Ansprache auf die Zufriedenheit des Kunden oder die dadurch in Zukunft zu diesem Thema reduzierte Menge an Anrufen und deren Auswirkung auf Servicelevel und Gesprächsdauer. Zwar werden die Supervisoren nicht sofort jede Problematik in Harmonie verwandeln, aber wenn es ihnen gelingt, ihre Mitarbeitenden für die

vielseitige Vernetzung der betroffenen Themenbereiche zu sensibilisieren, dann kreieren sie dadurch auch eine Vielseitigkeit im Denken und Handeln. Und das ist eine der zentralen Kernkompetenzen für die Arbeit im Kundenkontakt: rasch und verantwortlich ausgewogene Entscheidungen zu treffen.

Sinnhaftigkeit vermitteln

Das geht nur, wenn den Mitarbeitenden die zugrunde liegende Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit vermittelt wird und zwar derart, dass klar ist, was für Auswirkungen ihre Entscheidungen auf den Kunden und das Unternehmen haben. Dahinter liegt die Realität, dass für den Kunden das einmalige Serviceerlebnis wesentlich mehr Anteil am Aufbau seines Markenbildes hat als der Werbespot, den er schon hundertmal gesehen hat. Supervisoren tragen massgeblich dazu bei, hochgestochene Servicephilosophien in Alltagsverhalten zu übersetzen. Dazu müssen sie bei ihren Mitarbeitenden vielseitige Wege des Denkens und Entscheidens bahnen und diese immer wieder von allzu vereinfachenden Vorstellungen befreien.

Selbstverantwortung benötigt Reife

Klar ist auch, dass die Supervisoren nicht alle Mitarbeitenden ihres Teams gleich behandeln im Sinne der Anforderungen, die sie an sie stellen. Vielmehr müssen sie in der Lage sein abzuschätzen, wie viel Verantwortung durch die Mitarbeitenden selbst übernommen werden kann und wie viel davon durch eine entsprechende Rahmung ersetzt werden muss. Supervisoren müssen also gute Beobachter sein und den Reifegrad der Mitarbeitenden einschätzen können. Dabei sollten sie in der Lage sein, Entwicklungspfade aufzuzeigen und verbunden damit auch Programme bereithalten, die eine sukzessive Entwicklung ermöglichen und begleiten.

Qualifizierung statt Naturtalent

Mit Sicherheit gibt es lebenserfahrene Supervisoren, die ein gutes Händchen beweisen und ihre Mitarbeitenden in den geschilderten Themen bereits gut begleiten. Die anderen können dank entsprechender Qualifizierungsmassnahmen ihre funktionsbezogenen und führungorientierten Kompetenzen entwickeln und erweitern. Nur so kann die erforderliche Selbstsicherheit aufgebaut werden, die eine nachhaltige Wirksamkeit dieser Arbeit erst möglich macht und ein Bewusstsein für die eigenen Beiträge zum Erfolg des Unternehmens und zur Umsetzung der Strategie schafft. ■

**Peter Peterlechner ist seit vielen Jahren im Bereich Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden im Contactcenter auf allen Hierarchiestufen tätig. Als Vorstand des Verbands CallNet.ch ist er für das Ressort Weiterbildung zuständig, das auch für die Konzeption und Durchführung des Lehrgangs «Contact Center Supervisor mit eidg. Fachausweis» verantwortlich ist. Infos dazu finden Sie unter www.callnet.ch*