

FÜHRUNGSENTWICKLUNG IM SERVICECENTER

Peter Peterlechner

TEAMLEADERSHIP Eine zentrale Herausforderung für Servicecenter besteht in der Bildung einer starken Führung an der Front. Gerade wenn es um die Arbeit mit Menschen geht – um den Teil, der nicht von oben durchgesteuert werden kann – hängt die Leistung des Servicecenters vom Teamleiter ab. Umso wichtiger, dass man deren Entwicklung ernst nimmt.

Führung an der Front

Von der Führung eines Servicecenters kann man unterschiedliche Bilder zeichnen, je nachdem welche Ebene man betrachtet. Die Center-Leitung mit ihren Daten und Systemen, mit Assistenten und Stäben, gleicht einer modernen Kommandozentrale. Überall werden KPIs erhoben, es wird geplant, gesteuert und gemessen – ganz nach dem Motto, dass man nur managen kann, was man messen kann.

Auf Stufe Teamleiter sieht das ganz anders aus. Immer wieder besteht Handlungsbedarf auf der Verhaltensebene. Hier werden zu viele Fehler begangen, dort dauert die Nachbearbeitung unverständlich lange, über jenen Mitarbeiter beschwerten sich die Kunden, in einem andern Team dominieren Konflikte den Tag, und viel zu viele künden. In solchen Momenten ist die Führung an der Front oft überfordert. Das Thema wird entweder mit völlig ungenügendem Werkzeug oder mit Brachialmethoden in eine Sackgasse gefahren, oder es kommen Spezialisten von übergeordneter Stelle zum Einsatz, z.B. Schulungs- und Qualitätsverantwortliche. Die haben aber den Nachteil, dass sie nicht genügend nah dran sind. Wie soll es dann eine solche Intervention schaffen, die Autorität, Akzeptanz und Glaubwürdigkeit des Teamleiters zu stärken? Genau darum geht es aber – die Führungskräfte an der Front zu befähigen, genau dort Wirksamkeit zu erlangen, wo Systeme und Stabstellen den Job nicht hinkriegen.

Führung ist Handwerk

Im Kern besteht wirksame Führung darin, ein Handwerk zu beherrschen. Schon Peter Drucker, der Übervater des Managements, hat in «Management – Tasks, Responsibilities, Practices» die zentralen Elemente aufgezeichnet: Ziele setzen, organisieren, motivieren, messen, beurteilen und Mitarbeiter entwickeln. Dazu kommen die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und zu kommunizieren, Steuerungs- und Mess-Systeme zu nutzen, zu budgetieren und zu planen, und eine sinnvolle Auswahl jener Instrumente zu nutzen, die einem die Managementwissenschaften zur Verfügung stellen.

Für Servicecenter können ausserdem folgende Bereiche des Handwerks im Vordergrund stehen:

- Aus den Verhaltensweisen der Mitarbeiter Muster abzuleiten und die Mitarbeiter dazu zu bringen, diese Muster nachhaltig zu verändern.
- Das Selbstbild der Mitarbeiter auf konstruktive Weise zu konfrontieren und sie dazu zu bringen, an sich selbst zu arbeiten.
- Die Fähigkeit, dem Mitarbeiter eine sinnvolle Beziehung herzustellen zwischen den detaillierten, formalistisch anmutenden Workflows, Formularen und Checklisten und dem übergeordneten Geschäftszweck, d.h. der Wirkung, die man beim Kunden erzielen will.

Das Handwerk erlernen

Die Vermittlung des Handwerks geschieht auch über Schulungen. Zentral bezüglich der Wirksamkeit dieser Massnahmen ist aber, dass der Hauptteil im Job geschieht, und hier ist die Führungskraft auf der nächsthöheren Ebene gefordert. Die Führungskraft hat folgende Punkte sicherzustellen:

1. Es muss ein Leidensdruck da sein, der dem Teamleiter bewusst macht, dass er etwas besser können will und muss. Der Teamleiter muss kommen («Ich will das unbedingt hinkriegen. Zum Glück kann ich jetzt lernen, wie's geht»). Was nichts bringt sind reine Konsumenten («Interessant, mal schauen, was es bringt»).
2. Die Massnahme muss die Fähigkeit tatsächlich vermitteln. Wenn der Chef oder ein Kollege das kann, dann gibt's nichts Besseres. Wenn sie es aber nicht deutlich besser beherrschen als der Teamleiter, dann sollte man auf externe Quellen zurückgreifen.
3. Handwerk lernt man durch Üben – und über Rückmeldungen beim Üben. Wenn jemand aus einer Schulung zurückkommt, dann muss der Chef das Thema aufnehmen und sicherstellen, dass der Betroffene zeitnah und regelmässig üben kann und Feedback zu seinen Fortschritten erhält.

Dieser Teil der Ausbildung kann nicht an einen Trainer delegiert werden.



Teamleitern wird als Führungskräften an der Front viel abverlangt. Aber stehen ihnen dafür die geeigneten Werkzeuge zur Verfügung?

Einstellungen entwickeln

Für eine Führungskraft ist die Frage der Führung im Kontext des Unternehmenszwecks wichtig. Welchen Beitrag leistet das Servicecenter an das Gesamtergebnis? Was ist unser Verhältnis zum Kunden? Soll Führung in einer Organisation als richtungsweisende, konzentrierte Kraft wirksam werden, so muss die Einstellung der Führungskräfte einen gemeinsamen Nenner haben, auf den man bauen kann. Wie so etwas geschehen kann, möchten wir an einem Beispiel zeigen, das Carsten Schloter, der CEO von Swisscom, 2009 am Swiss Leadership Forum erzählt hat. Als eine der grössten Herausforderungen in der Führung bezeichnet er es, den Mitarbeitern zu ermöglichen, in Zielkonflikten wie Kundeninteressen vs. Kosten, Sicherheit vs. Kosten, Qualität vs. Kosten etc. selbständig im Sinne des Unternehmens zu entscheiden – denn im Detail lassen sich solche Entscheide nicht durchregulieren. Im Grunde genommen hat Carsten Schloter mit seinen Führungskräften Folgendes gemacht:

1. Sammeln Sie ein paar ganz konkrete Beispiele, bei denen es darum geht, in zentralen Zielkonflikten zu entscheiden. Kulanz vs. Rigidität. Sauber arbeiten vs. rechtzeitig fertig sein. Seien Sie dabei konkret: «Kunde ruft an, und hat folgendes Anliegen...»
2. Konfrontieren Sie in einem kleinen Workshop Ihre Leute mit der Frage: Was würden Sie in diesem Fall tun? Lassen Sie die Leute zuerst ihre Antworten einzeln aufschreiben, und vergleichen Sie dann gemeinsam.
3. Wenn Sie die wirklich knackigen Beispiele gewählt haben, dann werden Sie sofort eine heftige Diskussion haben. Dabei geht es nicht darum, den Einzelfall abschliessend zu «entscheiden» und dies als neue Wei-

sung zu verabschieden. Vielmehr ist der Findungsprozess wesentlich – in welche Richtung gehen wir, und welchen Spielraum haben wir?

4. Wiederholen Sie den Prozess. Carsten Schloter hat dies mit seinen obersten Führungskräften eine Zeitlang monatlich gemacht.

Dieses Vorgehen – wirksam für das Top-Management – kann unserer Erfahrung nach auf jeder Führungsebene umgesetzt werden, bis hinunter zum Mitarbeiter. Eine Inkasso-Abteilung z.B. hat auf diese Weise die Einstellung der Teamleiter und Mitarbeiter massiv umorientiert. Früher hatte man den Kunden im Zahlungsverzug geringgeschätzt und belehrt. Die Kunden hatten am Schluss zwar bezahlt, aber sie waren durch diese Art der Behandlung verärgert. Neu war es das Ziel, die Kunden wertschätzend anzusprechen und sich ihnen als Partner anzubieten, um gemeinsam dafür zu sorgen, dass das Problem für beide Seiten tragbar gelöst werden konnte. Nur die Härtefälle sollte man im Verlauf des Prozesses anders anfassen.

Nachdem jahrelanges Feilschen an den «richtigen Formulierungen» nichts genutzt hatte, ist die Veränderung mit der oben beschriebenen Methode innerhalb eines Jahres gelungen.

Peter Peterlechner ist Geschäftsführer der customer connection GmbH. Customer Connection bietet Lösungen in Aufbau und Einsatz von Führungssystemen im Contactcenter. Erfolgreiche Kundenbeziehungen basieren auf wirksamen Führungsinstrumenten. Auf der Basis der servicestrategischen Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens werden konkrete Instrumente und Massnahmen entwickelt, die Produktivität und Qualität nachhaltig sicherstellen. ■