

Peter Peterlechner

SUPERVISOREN- ZEHNKAMPF

Die Position des Supervisors ist die wichtigste und zugleich die anspruchsvollste. Dabei bewegt sich der Supervisor im Spannungsfeld des eigenen Teams, der Unternehmensziele und der Kundenansprüche. Um sich trotz aller Widersprüchlichkeiten in dieser Vielseitigkeit erfolgreich zu bewähren, müssen Supervisoren heute zahlreiche Disziplinen beherrschen: den Supervisoren-Zehnkampf.



Der Supervisoren-Zehnkampf – 1. Controller

Ein Contactcenter produziert Calls, die bestimmte Qualitätskriterien erfüllen sollen. Dazu müssen die entsprechenden Ressourcen von der Menge und Kompetenz her bereitstehen. Supervisoren stellen dabei sicher, dass die angestrebten qualitativen wie auch quantitativen Resultate erzielt werden. Sie kontrollieren dazu die relevanten Kennzahlen, die sie ACD-Reports entnehmen oder interpretieren Scorecards und leiten daraus Anpassungen oder Veränderungen ab. Damit unterstützen Supervisoren massgeblich Planung und Steuerung der «Produktion» im Contactcenter und helfen den entsprechenden Support-Funktionen, wie z.B. Workforce-Management, Abweichungen und deren Ursachen zu ermitteln.

2. Qualitätsmanager und Coach

Diese beiden Disziplinen gehen Hand in Hand. Dazu wird die Kontaktqualität gemessen und dank konstruktiver Feedbacks aufgezeigt, wie die angestrebte Qualität erzielt werden kann. Klingt einfach, ist es aber nicht. Supervisoren müssen nämlich schnell erkennen, welche Fertigkeiten beim jeweiligen Agenten mit der höchsten Priorität entwickelt werden müssen, um die wirkungsvollste Optimierung zu erzielen. Die hohe Kunst besteht darin, den Fokus auf den erfolgskritischsten Faktor zu legen und vor allem die Geduld zu haben, den Mitarbeiter durch einen mehrstufigen Entwicklungsprozess zu begleiten – langfristig und nachhaltig.

3. Strategie- und Sinnvermittler

Agenten sind fremdbestimmt. Ihre Arbeitszeiten und Pausen sind vorgegeben. Weite Teile der Kommunikation mit dem Kunden sind vorkonfektioniert. Auch Entscheidungen in bestimmten Kundensituationen sind oft vorgegeben. Supervisoren zeigen auf, wieso das Unternehmen so verfährt und versuchen sinnstiftend zwischen Unternehmensstrategie und Kundenansprüchen zu vermitteln.

4. Disziplinüberwacher

Eng verknüpft mit dem Controlling ist die permanente Überwachung der Adherence, also ob die geplanten Ressourcen auch das tun, wofür sie eingeteilt worden sind. Dazu muss rasch verifiziert werden, was einen Regelverstoss ausgelöst hat und ob eine Intervention notwendig ist. Dieses Intraday Management ist ein zentraler Erfolgsfaktor eines gut funktionierenden Contactcenters und wird oft an eine Spezialfunktion, wie z.B. den Floor Manager, ausgelagert. Zusätzlich geht es aber auch um die Einhaltung von Regeln und Richtlinien sowie die Kommunikation und Anwendung der damit verbundenen Grenzen und Sanktionen.

5. Motivator

Hier geht es darum, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die es dem Agenten ermöglicht, seine Talente produktiv einzu-

bringen. Dazu gehört es auch, die Persönlichkeit des Agenten in der täglichen Führungsarbeit zu berücksichtigen und an die Stärken zu appellieren statt immer nur die Schwächen zu thematisieren. Besonders hilfreich sind hier regelmässige Rückmeldungen zu den erbrachten Leistungen und Qualitäten.

6. Trainer

Neue Agenten darin zu unterstützen, rasch produktiv zu werden, gehört zu den Kernaufgaben eines Supervisors. Dazu muss er in der Lage sein, Inhalte so zu präsentieren bzw. zu vertiefen, dass sie praxisrelevant und nachhaltig umgesetzt werden können. Auch die Weiterentwicklung bestehender Agenten gehört zu dieser Disziplin, die hohe analytische Fähigkeiten voraussetzt. Denn nur durch permanente Beobachtung können die Potenziale identifiziert werden, deren Entfaltung den Agenten noch wertvoller und produktiver machen.

7. Troubleshooter

Diese Disziplin erfordert viel technisches und kommunikatives Geschick und Nehmerqualitäten. Urplötzliche Probleme mit dem CRM-System, der Telefonie oder einem reklamierenden Kunden – hier sind rasche Lösungen gefordert, die es ermöglichen, den Betrieb und die Erreichbarkeit aufrecht zu erhalten.

8. Personaler

Da die Personalabteilung klassischer Prägung mit den exotisch anmutenden Anforderungen des Contactcenters oft nicht sehr viel anfangen kann, übernimmt der Supervisor meist auch den Part der Personalselektion. Er kennt die Anforderungen an die Stelle und ist in der Lage, Bewerber auf Herz und Nieren zu prüfen.

9. Agent

Ja, richtig! Wenn Not am Mann ist, muss auch der Supervisor ran. Die Rettung, um Anrufspitzen zu brechen oder einfach nur, um mit dem Tagesgeschäft in Verbindung zu bleiben oder um zu wissen, was Kunden beschäftigt.

10. Kollege und Kümmerer

Hier geht es um die Hygienefaktoren der Arbeitsmotivation. Diese Disziplin umfasst zahlreiche Rollen des Supervisors, wie z.B. Kollege, Klagemauer, Psychologe, Krisenmanager, Beziehungstherapeut, Krankenschwester, Erzieher oder einfach «nur» Mensch. Die Liste der Disziplinen liesse sich problemlos erweitern. Wir haben noch gar nicht von Zielvereinbarung und Überprüfung der Zielerreichung geschrieben. Geschweige denn, dass sich der Supervisor auch selbst organisieren muss. Aber dazu mehr in der nächsten Ausgabe – versprochen. ■

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