

Peter Peterlechner

KOSMISCHE MITARBEITER-ENTWICKLUNG

Zwar sind die Berufsbilder im Contactcenter noch nicht ganz trennscharf, einhellige Einigkeit besteht aber bezüglich der vornehmsten aller Management-Aufgaben, nämlich der gezielten und kontinuierlichen Entwicklung der Mitarbeitenden. Das sollte den Löwenanteil des Ressourceninvestments ausmachen. Es gibt zahllose Artikel über Training und Coaching im Contactcenter – hier erfahren Sie, welche Elemente am Ende wirklich darüber entscheiden, ob dieses Investment schlussendlich auch Früchte trägt.



Potenziale aus Kennzahlen

Der durchgängige Einsatz digitaler Technologie für die Erbringung der Dienstleistungen im Contactcenter ermöglicht eine umfassende Protokollierung und Auswertung aller Arbeitsvorgänge. Sämtliche performancerelevanten Aktivitäten des Mitarbeiters können überwacht und erfasst werden. In diesem Zusammenhang wird gebetsmühlenartig immer wieder betont, dass diese quantitative Kontrolle dazu dient, Entwicklungspotenziale zu eruieren, um dem Kunden in Zukunft eine noch bessere Servicequalität anbieten zu können. Das stimmt aber nur mit Einschränkung. Dazu ein Beispiel: Mal angenommen, das Ziel ist es, auf einer Radtour durchschnittlich 25 km/h zu fahren. Ob das eine gute oder schlechte Leistung ist, lässt sich vordergründig nicht ableiten, denn das hängt von den dazugehörigen Umständen der Leistungserbringung ab. Hat man es mit einer Umrundung des Greifensees zu tun oder gilt es, den Trais Fluors-Trail im Engadin zu meistern?

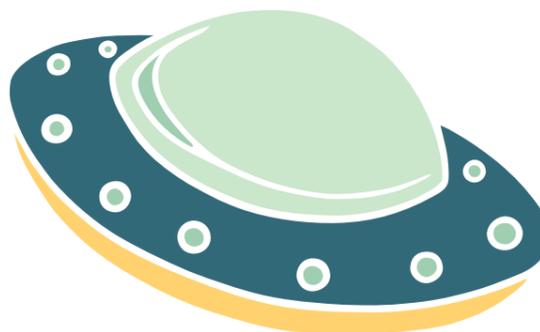
Beobachtung und Analyse

Das führt uns zur ersten und grundlegendsten Kompetenz der Mitarbeiterentwicklung, der Fähigkeit einer präzisen

Analyse des Lernbedarfs. Kennzahlen alleine sagen dabei recht wenig aus. Erst die Rahmenbedingungen lassen auf die ganze Geschichte schliessen. Und auch das reicht oft nicht aus, so dass beobachtungs-basierte Analysen unumgänglich werden. Und hier wirds anspruchsvoll. Hier muss ich erwähnen, dass ich vor meiner Zeit als Trainer und Consultant ein Montessori-Lehrer war, also jemand, der Lernende durch die Kreation eines passenden Lernumfeldes dabei unterstützt, sich zu entwickeln – selbständig und frei. Und um dieses Lernumfeld passgenau aufzubauen, muss zuerst einmal beobachtet werden. Maria Montessori, die Gründerin des gleichnamigen reformpädagogischen Ansatzes, hat dazu folgende Ideen geäussert: «Es könnte scheinen, dass zu beobachten sehr einfach ist und keiner Erklärung bedarf. Aber als Beobachter müssen Sie absolut schweigsam und bewegungslos sein. Sie werden oft versucht sein, Ihre Bewunderung oder Ihre Kritik zu zeigen. Prüfen Sie sich, wie oft Sie versucht sind, einzuschreiten. Sie können all diese inneren Impulse zählen, und Sie werden dann beurteilen können, welcher Abstand noch besteht zwischen Ihnen, wie Sie jetzt sind, und der Zeit, wenn Sie ein vollkommener Beobachter sein werden. Wir sind es uns so gewohnt, unseren eigenen Impulsen zu folgen. Ebenso sind wir davon überzeugt, dass unsere Handlungen immer für andere nützlich sind, so gewiss, dass wir etwas gut machen, was andere schlecht machen, so gewiss, dass wir etwas vollenden können, was unvollendet ist. Und da gewöhnlich diese Impulse als gut angesehen werden, so haben wir nie geübt, sie zu kontrollieren. Wir müssen lernen zu schauen, die eigenen Impulse zu beherrschen und zu warten.»

Zeit für Potenziale

Was Maria Montessori da verlangt, scheint dem Anspruch an schnellstmögliche Mitarbeiterentwicklung zu



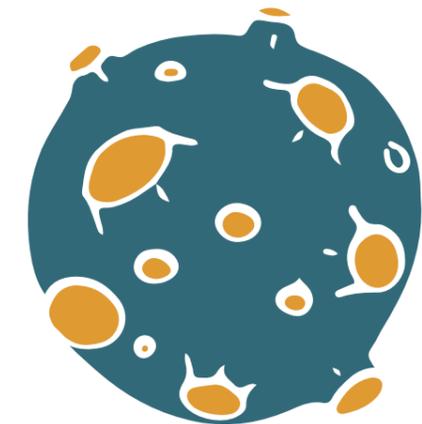
widersprechen. Zwar höre ich immer wieder, dass die Entwicklungen auch nachhaltig sein sollten – aber Geduld ist eine Tugend, die heute nur noch an wenigen Orten gepflegt wird. Dabei liegt in der Beobachtung der Kern für die Verbesserung. Verstehen, was der Mitarbeiter macht, in welchem Kontext, nach welchen Mustern er funktioniert, welche Intentionen und Motive ihn antreiben – alles das – fast schon meditativ zu erfassen – bildet die Grundlage für eine wirksame Intervention. Wenn man diese Analysephase vernachlässigt, dann läuft man Gefahr, dass die sich daran anschliessenden Massnahmen lediglich kosmetischer Natur sind, weil sie am Mitarbeiter vorbeigeplant sind und ihn nicht in seinem Wesenskern treffen.

Expertenwissen explizieren

In meiner Studienzeit war ich in einer Fachbuchhandlung für Verpackung und Versand medizinischer Fachliteratur zuständig. Dabei habe ich im Laufe der Zeit gelernt, wie man hochpreisige Anatomiebücher verpacken muss, dass sie auch Transporte nach Übersee ohne Schaden überstehen. Bei Neuerscheinungen hatten wir zusätzliche Hilfskräfte, die angelernt werden mussten. Die Herausforderung bestand nun darin, mein situatives implizites Expertenwissen so zu beschreiben, dass sie es in situatives Wissen transformieren konnten. Genau das müssen heute Supervisoren auch können. Die Umsetzung dieser Massnahmen sollte dann zeitnah begleitet und kontrolliert werden, um eine wirksame Nachsteuerung zu erzielen.

Entwicklungen diskutieren

Entscheidend für erfolgreiches Lernen ist, sich als den zentralen Teil einer Veränderung wahrzunehmen, die zwar von aussen angestossen wurde, aber durch einen selbst realisiert worden ist. Dabei verschmelzen Lernwelten, denn unsere Fähigkeiten funktionieren kontextübergreifend. Maria Montessori sprach vom «kosmischen Lernen» als einem Lernen, das sich die ganze Welt erobern will und das nach und nach hilft zu erkennen, welche Verantwortung man für diese Welt und für sich selbst übernimmt. Sie wollte dadurch die Kinder zur Einsicht führen, dass in der Welt alles miteinander zusammenhängt, voneinander abhängig und



aufeinander angewiesen ist. Vielleicht hat sie damals schon das vorweggenommen, was neuere Ausbildungslandschaften in den Unternehmen prägt: selbstorganisiertes, vernetztes Lernen, das transferfokussiert ist und immer und überall stattfindet. ■

Peter Peterlechner ist seit 20 Jahren im Bereich Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden im Contactcenter auf allen Hierarchiestufen tätig. Informationen zu Services und Leistungen finden Sie unter www.customerconnection.ch.

Als Vorstandsmitglied 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. Die Termine 2015 und 2016 sind jetzt publiziert unter www.callnet.ch