



Foto: Digital Wisdom

Führung als Massenware?

Personalführung ist die Basis für den unternehmerischen Erfolg im Call Center. Entscheidend sind selbstkritische Führungskräfte, die ihre Position ernst nehmen.

Noch vor einigen Jahren konnten Call Center durch technische Innovationen und deren kreative Umsetzung Wettbewerbsvorteile erzielen. Mit besonderen Workflows, umfangreichen Wissensdatenbanken, flexiblen ACD-Anlagen oder einem mandantenfähigen CRM-System für das Kundenbeziehungsmanagement konnte ein Unternehmen effizienter arbeiten als andere. Der Umgang mit diesen besonders techniklastigen Themen entschied häufig über Erfolg oder Misserfolg eines Call Centers.

Heute sind die Systeme standardisiert, sie bieten vergleichbare Flexibilität und Funktio-

nen, dabei sind die Kosten für den Einsatz der Technik gesunken. Allein durch besondere Hard- oder Software-Systeme können Unternehmen kaum noch Wettbewerbsvorteile erzielen.

In einem Geschäftsfeld, dessen Kosten überwiegend Personalkosten sind, rückt der Umgang mit dem Mitarbeiter stärker in den Fokus als in anderen Branchen. Wer sich heute von seinen Wettbewerbern absetzen will, indem er exzellente Leistungen und Prozesse nachhaltig und dauerhaft umsetzt, hat die Rolle des Mitarbeiters als essenziellen Faktor für den Unternehmenserfolg erkannt.

Exzellente Führung ist für ein erfolgreiches Call Center unabdingbar.

Gute Führung ist keine Esoterik

Führung ist kein komplexes Forschungsgebiet, in dem es neue Wege und Lösungen zu erfinden gilt. Führung ist ein überschaubares und abgeschlossenes Kapitel, dessen theoretisches Rüstzeug in Gesprächen, Seminaren und durch konkretes Vorleben schnell vermittelt werden kann. Warum ist dieser Ansatz dennoch der elementare Erfolgsfaktor, könnte man sich fragen? Ein Faktor, der schnell erlernbar scheint und für den Lernenden viel mit gesundem Menschenverstand zu tun hat, sollte doch keine große Herausforderung in der Umsetzung darstellen.

In der Frage, wie ein Call Center mit Führung in allen Aspekten umgeht, entscheidet sich bei genauerer Betrachtung der Abstand zwischen guten und schwachen Call Centern, innerhalb eines Call Centers häufig sogar der Abstand zwischen den Teams. Die Erfahrung zeigt mehrere schwierige Komponenten, die in der Umsetzung eines theoretisch simpel erscheinenden Themas immer wieder zu Störungen führen. Auf den vorderen Rängen der Störkräfte stehen: das Selbstbild einer Führungskraft, wie sie in der Mannschaft positioniert ist, ihre Soft Skills sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen.

Selbstbild der Führungskraft:

Die Analyse von Problemsituationen im Call Center zeigt häufig erhebliche Differenzen zwischen Selbstwahrnehmung und gewollter Wirkung einer Führungskraft auf der einen, Fremdwahrnehmung und tatsächlicher Wirkung auf der anderen Seite. Für jede erfolgreiche Führungskraft ist es wichtig, sich selbst und die Wirkung auf andere realistisch einschätzen zu können. Ansonsten passiert, was häufig im betrieblichen Alltag zu erleben ist – positiv gemeinte Aktionen erzielen eine negative Wirkung, weil sie von den betroffenen anders wahrgenommen wurden als beabsichtigt. Anders ausgedrückt: Der Kopf des Fisches stinkt, ohne es zu wollen.

Die wenigsten Führungskräfte nehmen durch ihr Verhalten bewusst Dinge wie mangelnde Akzeptanz oder Demotivation bei ihren Mitarbeitern in Kauf. Zahlreiche Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Führungskräfte in signifikanter Häufung dazu neigen, sich und ihre Wirkung auf andere

Neues aus der buw Fachbuchreihe!

1

JOB & KARRIERE | PERSONALMANAGEMENT



Personalentwicklung im Customer Care Center: In diesem Buch findet der Leser eine Auswahl theoretischer und anwendungspraktischer Aspekte des Managements von Personalentwicklungsprozessen. Sie werden vor dem Hintergrund der besonderen Herausforderungen der Customer Care Branche dargestellt und reichen von der Bildungsbedarfsanalyse über die Auswahl und Realisierung von Entwicklungsmaßnahmen bis hin zur Transfersicherung und Erfolgskontrolle.

ISBN: 978-3-00-023360-9, Stückpreis: 39,- €



Personalrecruitment im Customer Care Center: Neben der Beschreibung des gesamten Recruitment-Verlaufs von der Anforderungsanalyse über das Personalmarketing und die Personalauswahl bis zur Einstellung neuer Mitarbeiter werden wertvolle Hinweise für den beruflichen Alltag im Customer Care Center geliefert.

ISBN: 3-00-014680-6, Stückpreis: 12,50 €



Qualitätsmanagement im Customer Care Center: Eine Auswahl an Experten aus Theorie und Praxis wie Prof. Dr. Bernd Stauss, Prof. Dr. Anna Nagl und Karsten Wulf stellt Qualitätsmanagement-Modelle, Zertifizierung, Aspekte der Kundenzufriedenheit, rechtliche Rahmenbedingungen und technologische Lösungsansätze umfassend dar.

ISBN: 3-00-018138-5, Stückpreis: 79,- €



BPO Guide - Hintergründe und Anwendungsbeispiele im Business Process Outsourcing: Der BPO Guide bietet mit der Beschreibung von Chancen und Risiken eine gute Orientierung im Business Process Outsourcing, illustriert mit zahlreichen Praxisbeispielen.

ISBN: 978-3-00-020376-3, Stückpreis: 39,- €



Call Center Lexikon: Dieses Lexikon bietet einen umfassenden Überblick über die aktuelle Fachterminologie der Call Center Branche. Kurz und verständlich werden mehr als 700 Begriffe aus den Bereichen Personal und Qualifizierung, technische Systeme und Lösungen, Management und Organisation definiert und erklärt.

ISBN: 978-3-00-023227-5, Stückpreis: 36,- €



Auswirkungen von Dialekt und Akzent auf die Kundenzufriedenheit und das Kundenverhalten mit Fokus auf Near-/Offshoring von Customer Care Leistungen: Die empirische Studie liefert fundierte Informationen zu Auswirkungen der Sprachqualität auf die Kundenzufriedenheit und das Kundenverhalten beim Near-/Offshoring von Call Center Leistungen.

Stückpreis: 20,- €

Weitere Informationen zu allen buw Veröffentlichungen erhalten Sie unter www.buw.de sowie bei der buw Unternehmensgruppe unter literatur@buw.de.

[buw]

www.buw.de

tendenziell zu überschätzen und Konflikte, die das eigene Auftreten mit sich bringt, auszublenden.

Feedback ist wichtig

Bei einigen Menschen ist die Fähigkeit, Fremdwahrnehmungen in das eigene Selbstbild einzubauen, von Natur aus vorhanden, quasi als Veranlagung. Bei allen anderen Menschen helfen Maßnahmen wie individuelles Coaching, das so genannte 360 Grad-Feedback, Vorgesetztenbewertung und andere Instrumente. Elementare Voraussetzungen dafür sind allerdings das Einsehen der Führungskraft, dass Selbstreflexion nötig ist, und die Bereitschaft, im Unternehmen, im Team eine entsprechende Kultur zu etablieren.

Positionierung innerhalb der Mannschaft:

Eine Führungskraft muss sich im Team eindeutig positionieren. Geschieht dies nicht, übernimmt die Führungskraft insbesondere in unteren Führungsebenen die Übernahme einer Art von „Klassensprecherrolle“ für das eigene Team gegenüber dem restlichen Management beobachten. Auch wenn diese Funktion in einem Team durchaus eine wichtige Bedeutung haben kann, muss die Führungskraft unbedingt vermeiden, ihre Rolle des Vorgesetzten in Personalunion mit der des Klassensprechers auszuüben. In der extremsten Ausprägung führt das zu Führungskräften, die sich als kleine Räder in großen Getrieben fühlen und der Meinung sind, sowieso nichts ausrichten und bewirken zu können.

Selten liegen die Fehler in der Erstellung von Stellen- oder Anforderungsprofilen für Führungskräfte. Hier werden üblicherweise alle Tätigkeiten aufgelistet, die zum erfolgreichen Ausüben einer Führungsposition notwendig wären. Um die Führungswirkung dorthin zu bringen wo sie notwendig ist, zum Mitarbeiter, muss eine Führungskraft von Seiten des Managements klar positioniert werden und selbst ein deutliches Bekenntnis zur Führung abgeben. Erfolgt dies nicht, führt dies langfristig zu einem Mangel an Identifikation mit der eigenen Tätigkeit – im ersten Schritt bei der Führungskraft, danach dann bei dem gesamten Team.

Soft Skills:

Als elementare Voraussetzungen zur Führung werden immer wieder Begriffe wie Belastbarkeit, Verantwortungsbewusstsein,

Teamfähigkeit, Flexibilität, Empathie, Motivationsfähigkeit, unternehmerisches und kundenorientiertes Denken und Handeln genannt. Nun ist allerdings jede Führungskraft bei diesen einzelnen Soft Skills anders und einzigartig in ihrer individuellen Ausprägung - was bedeutet, dass es für jede eine individuelle Ausgangsposition gibt. Die Praxis lehrt, dass es keinen eindeutig richtigen oder falschen Führungsstil gibt, sondern dass vielmehr ein authentischer Stil notwendig ist. Authentisch bedeutet, dass der Führungsstil zur Persönlichkeit der Führungskraft passen muss. Ist dies nicht der Fall, sind Konflikte programmiert. Häufig ist zu beobachten, dass eine Art „Kochrezept“ zur bestmöglichen Führungsleistung eingefordert wird. Sicher sind Elemente der Führung standardisierbar – dabei darf man aber nicht vergessen, dass situativ angemessenes Verhalten, das letztlich die hohe Kunst der Führung ausmacht, in herkömmlichen Rezepten nicht vorkommt.

Organisatorische Rahmenbedingungen:

Ein weiterer entscheidender Faktor liegt im Freiraum, den die Führungskraft für die Führungsaufgaben hat. Oft wenden Führungskräfte einen Großteil ihrer Kapazitäten für administrative Tätigkeiten auf. Um jedoch eine nachhaltige Führungswirkung zu erzielen, muss der organisatorische Rahmen die Möglichkeit bieten, den überwiegenden Teil der eigenen Arbeitszeit tatsächlich für Führung aufzuwenden. Die besten Führungskräfte zu haben und ihnen die besten Instrumente an die Hand zu geben, macht allein noch nicht den Erfolg aus. Entscheidend ist, dass Zeit zur Verfügung steht: Nur der Faktor Zeit ermöglicht einer Führungskraft, im personalintensiven Call Center-Geschäft den individuellen Anforderungen der Teammitglieder gerecht zu werden. Jeder Versuch, Führung als Massenware zu produzieren, wird in einem Geschäftsfeld, das Dienstleistung als Massenware produziert, kläglich scheitern.

Thomas Müller



Thomas Müller ist Director Customer Focus und Human Resources bei Qvc Deutschland und verantwortlich für das Call Center-Geschäft.

E-Mail: thomasmueller@qvc.de