

## Führung im Kunden Service Center

Wie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kunden Service Centern sind auch die Führungskräfte in dieser Branche oft jünger als in anderen Branchen. Häufig ist es ihr erster Kontakt mit Führungsaufgaben, selten genug gibt es gezielte Einarbeitung und Unterstützung durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen.

### **Führungsqualität als entscheidender Erfolgsfaktor im Kunden Service Center**

So verwundert es nicht, dass nach Einschätzung von Branchenkennern Führungsdefizite an der Tagesordnung sind und oft den entscheidenden limitierenden Faktor für den Erfolg eines Kunden Service Centers darstellen.

Nicht das technische Equipment und auch nicht die Agents, in deren Fach- und Verhaltensschulung mittlerweile gut investiert wird, sondern die Führungskräfte der mittleren Ebene sind häufig die eigentliche Schwachstelle eines erfolgsorientierten Kunden Service Centers.

### **Weiterbildungsinvestition mit hohem Return on Invest**

Investitionen in Führungsqualität und Führungskultur eines Kunden Service Centers machen sich daher auch sehr schnell bezahlt. Schließlich ist in der jungen Telekommunikationsbranche nicht mit einer schwer zu Verhaltensänderungen motivierbaren „Lähmschicht“ auf der mittleren Führungsebene zu rechnen. Da die Schwierigkeiten eher in einer gewissen „Blauäugigkeit“ und dem grenzenlosen Optimismus bestehen, mit dem Führungsaufgaben häufig wahrgenommen werden, ist bei entsprechenden Verhaltensinputs mit einer schnellen Umsetzung in die Tagespraxis zu rechnen.

### **Viele verschiedene Führungsaufgaben**

Neben den Führungsaufgaben im engeren Sinn – dazu zählen Verantwortung für das Erreichen der Zielvorgaben, Personalrekrutierung und dessen Einarbeitung, Einsatzplanung und Motivation –, gibt es noch einige speziell für Kunden Service Center relevante Führungsaufgaben wie Moderation und Präsentation sowie Coaching und Qualitätssicherung.

### **Situativer Führungsstil erforderlich**

Die Führungskraft sollte in der Lage sein, aufgaben- und beziehungsbezogenes Führungsverhalten je nach Anforderung der Situation einzusetzen. Dabei müssen die Fähigkeiten sowie die Motivationslage der Mitarbeiter/-innen berücksichtigt werden. Idealerweise steht der Führungskraft dabei ein umfangreicher, von klaren Kriterien bestimmter Katalog von Verhaltensweisen zur Verfügung.

Dennoch gilt es, sich von der Vorstellung zu lösen, es gäbe den idealen Führungsstil. Der charismatisch, aber eindimensional Führende ist „out“, da er nicht flexibel genug auf unterschiedliche Situationen und Mitarbeiterprofile reagieren kann.

Sowohl Ein- wie auch Zweiwegkommunikation müssen Bestandteil des Repertoires einer souverän agierenden Führungskraft sein, will sie nicht als „zu weich“ wenig erfolgreich sein und unproduktive Grabenkämpfe auslösen oder als „zu hart“ Mitarbeiter in die innere Kündigung oder sogar aktive Sabotage treiben.

### **Mitarbeiterprofile erfordern Führungsprofile**

Wenn wir der Überschaubarkeit halber vier typisierte Mitarbeiterprofile unterscheiden, ergeben sich die folgenden Empfehlungen für das Führungsverhalten.

#### **Mitarbeitertyp A:**

##### **„Der ablehnende Ahnungslose“**

Er zeichnet sich dadurch aus, dass er von seiner Aufgabe noch nicht genügend weiß, ihr nichtsdestotrotz aber mit einer gewissen Abneigung gegenübersteht (z. B. wegen „wohlmeinender Warnungen“ der neuen Teamkolleginnen und Kollegen).

Er erfordert Führungsprofil A: „Anweisen“. Dieses Führungsprofil ist durch deutliche, rein aufgabenbezogene Einwegkommunikation gekennzeichnet und bedarf einer engmaschigen, rein sachbezogenen Kontrolle des Mitarbeiterverhaltens.

**Mitarbertyp B:  
„Der bereitwillige Beginner“**

Auch er ist – wie A - noch neu in seiner Aufgabe, im Gegensatz zu diesem jedoch (zu) hoch motiviert. Leider kann sich auch dieser grundsätzlich sehr positiv einzuschätzende Mitarbeiter durch unrealistische Überschätzung seiner Fähigkeiten bei gleichzeitigem Drang, sich zu „beweisen“ schädlich auf das Klima und die Ergebnisse des Mitarbeiterteams auswirken.

Daher muss er mit dem Führungsprofil B: „Beraten“ sowohl hoch aufgabenorientiert (um ihm zu ermöglichen, die nötigen Fähigkeiten schnellstmöglich zu erwerben) als auch hoch beziehungsorientiert (um ihm zu zeigen, dass sein Engagement sehr erwünscht ist) geführt werden.

**Mitarbertyp C:  
„Der chaotische Crack“**

Dieser Mitarbeiter findet sich relativ häufig unter den zeitweise höchst extravertiert agierenden Service Center Agents. Trotz sehr guter Beherrschung der Aufgabe, kann die Stimmung des C-Typs stark schwanken zwischen hoch motiviert und begeistert am einen Tag bis zu niedergeschlagen und äußerst unzufrieden mit (fast) allem am anderen Tag.

Diesen Mitarbeiter gilt es mit unterstützendem und klärendem Führungsprofil C stark beziehungsbezogen zu „coachen“.

**Mitarbertyp D:  
„Der durchdachte Dynamische“**

Er oder sie ist die Stütze des Teams. Fähigkeit und Motivation sind hoch und konstant. Hier kann sich Führung auf „Delegieren“ und weitmaschiges Betreuen mit geringem Aufwand beschränken.

**Führen erfordert Können und Übung**

Häufig werden mittlere Führungskräfte in Kunden Service Centern selbst B- oder C-Typen sein, deren Ausbildung sich konsequenterweise auf die folgenden Schritte bezieht: Informationen zu Führungsverhalten geben, sie auf Anwendbarkeit im eigenen Service Center überprüfen, in Praxissituationen anwenden und dabei Sicherheit gewinnen.

Das TeleDialogTeam, vier spezialisierte Telefontrainer mit Sitz in Nidderau (bei Frankfurt/Main), Schwalbach (bei Saarbrücken) und Heinersreuth (bei Bayreuth) haben für die angesprochene Zielgruppe auf die Bedürfnisse von Führungskräften in Service Centern abgestimmte Trainings und Coaching-Module entwickelt, die sich der Optimierung der Kompetenz in den Bereichen Führung und Motivation, Moderation und Präsentation, sowie Coaching und Qualitätssicherung widmet.