

Wie Teamleiter für besseren Service sorgen können

SERVICE. Wer im Service-Center Rat suchende Kunden begeistern will, braucht motivierte Mitarbeiter. Doch der Alltag im Service ist hart. Besonders gilt dies für die Teamleiter, deren eigentliche Aufgabe, Service-Teams zu führen und zu coachen, im Alltag oft zu kurz kommt. Durch einen Führungsstil, der die intrinsische Motivation der Mitarbeiter stärkt, kann vieles einfacher werden.

Unternehmen, die Kunden begeistern wollen, brauchen motivierte Mitarbeiter. Ihr Spaß an der Arbeit, ihre Loyalität und ihr Einsatz sind ganz zentrale Pfeiler für die Kundenbindung. Doch der Alltag in Kundendienst-Centern ist eine spezielle Herausforderung - besonders für die Teamleiter, die im Schnitt 15 bis 20 Servicekräfte betreuen.

Nach dem Motto „Den Letzten beißen die Hunde“ werden in diese Führungsebene zudem alle möglichen operativen Aufgaben abgeschoben, unabhängig davon, ob diese zum Tätigkeitsgebiet gehören und wie viel Zeit sie benötigen. Nicht wenige

Teamleiter fühlen sich ausgebrannt und „pfeifen auf dem letzten Loch“. Dabei kommt ihre eigentliche Aufgabe im Tagesgeschäft zu kurz. Sie besteht darin, ihre Teams zu führen, zu motivieren und zu coachen und auf einzelne Mitarbeiter gezielt einzugehen.

Überlastung der Teamleiter

Die Teamleiter leisten ständig den Spagat zwischen Qualitäts- und Produktivitätszielen. Sie beantworten als „Mädchen für alles“ vielfältige Fragen und erfüllen die unterschiedlichsten Aufgaben. Sie

lösen als „Feuerwehr“ Konflikte, schulen ihre Mitarbeiter fachlich und bringen sich in zahlreiche interne Projekte ein. Ihre Arbeit ist fremdbestimmt und reicht vom Anrufvolumen, über die An- und Nachfragen anderer Bereiche bis zu den Werbe- und Vertriebsaktionen, die immer auch die Kunden-Center betreffen. Sie sitzen entweder mitten im Team oder ihre Tür steht immer offen für die Mitarbeiter und deren Fragen. Und natürlich auch für die Anforderungen von Kunden, Vorgesetzten und Kollegen. „Ich kann an keinem Tag das erledigen, was ich mir vorgenommen habe, denn irgendetwas kommt

Stimmungsmanagement.

Gute Teamleiter greifen die positive Stimmung nach erfolgreichen Aktionen auf und stärken damit das Selbstbewusstsein aller.

Foto: kurhan / shutterstock.com



immer dazwischen. Ich kann mich nicht mal zurückziehen und über etwas nachdenken oder in Ruhe an etwas arbeiten“, so lautet die Aussage einer verzweifelten Teamleiterin, die das Dilemma auf den Punkt bringt. Sie ist Ansprechpartner, auf den jeder jederzeit unangemeldet Zugriff hat. Das ist zermürend und greift die eigene Motivation an.

Wenn aber Teamleiter sich ausgebrannt fühlen, hat das weitreichende Folgen. So hängt die grundlegende Motivation eines Mitarbeiters sehr stark vom Verhalten des direkten Vorgesetzten ab. „Die direkten Vorgesetzten sind die entscheidenden Treiber für die Motivation. Das zeigen unsere zahlreichen Studien immer wieder“, erklärt Roman Becker, Geschäftsführer der Forum Marktforschung GmbH aus Mainz. Der Marktforscher, der auch die Qualität von Kunden-Centern und das Engagement von Service-Mitarbeitern misst, betont: „Die Teamleiter spielen für die Service-Qualität eines Unternehmens eine ganz besondere Rolle. Ihr Führungsverhalten hat integrierenden, bindenden und motivierenden Charakter.“

Das bedeutet, dass gute Teamleiter nicht nur dafür sorgen, dass Mitarbeiter ihre Arbeit mit Einsatz und Freude ausfüllen, sie sind auch ganz wesentlich dafür ver-

antwortlich, wie lange (gute) Mitarbeiter im Unternehmen bleiben und wie loyal sie gegenüber ihrem Arbeitgeber sind. Die Mainzer Marktforscher unterteilen Mitarbeiter nach Motivation und Gesamtzufriedenheit in:

- **Zufriedene „Unternehmensbewohner“:** Vorsicht vor zufriedenen Mitarbeitern, diese sind noch lange nicht motiviert, es können bequeme „Unternehmensbewohner“ sein.
- **Frustrierte und enttäuschte Mitarbeiter:** Frustrierte Mitarbeiter sind unzufrieden und haben schon lange „innerlich gekündigt“, was auch bei enttäuschten Mitarbeitern droht.
- **Motivierte Erfolgsgaranten:** Nur die Erfolgsgaranten können Kunden an das Unternehmen binden. Sie sind engagiert und motiviert und somit selbstständig aktiv und loyal.

Doch die Teamleiter sind auf ihre Rolle und ihren Einfluss, die sie auf die Motivation der Mitarbeiter und damit auf die Bindung der Kunden haben, kaum vorbereitet. Oftmals wird der beste Sachbearbeiter einer Abteilung zum Teamleiter ernannt – ob er oder sie für diese anspruchsvolle Führungsaufgabe geeignet ist oder nicht. Schon die Service-Mitarbeiter werden nicht immer sorgfältig für ihre Aufgabe ausgewählt. „Kommunikation kann jeder, nach diesem Motto landen im Service oft Mitarbeiter, die an anderer Stelle nicht überzeugt haben“, hat Talentmanager Ralph Lange, Kompetenz-Partner beim Netzwerk „Top-Perform“, beobachtet.

Er betont: „Das hat nicht nur fatale Folgen auf die Kundenbeziehung, es belastet auch das gesamte Team und bedeutet für Kollegen und Vorgesetzte viel Stress und Mehrarbeit.“ Wenn dann auch noch der falsche Mitarbeiter zum Chef ernannt wird, verschlechtert sich häufig das Arbeitsklima rapide. „Führungskräfte, die ihrer Führungsaufgabe nicht gewachsen sind, sind gestresster und müssen ihrem Stress häufiger Luft machen. Deshalb ist es wichtig, darauf zu schauen, ob jemand die an ihn gestellten Anforderungen nicht nur gut, sondern auch leicht bewältigen kann. Leichtigkeit ist etwas anderes als gut machen.“ Es sollte einem Teamleiter also auch leichtfallen, andere zu begeistern und zu motivieren - sowohl im

Hinblick auf die Kunden als auch auf die Mitarbeiter. Überhaupt fehlt in vielen Kunden-Centern die Leichtigkeit, die es erlaubt, den anstrengenden Alltag mit Freude, einer Prise Humor und Leidenschaft auszufüllen. Service-Mitarbeiter müssen schließlich nicht nur die Beziehungen zu den Kunden aktiv gestalten, sondern diese vielen Kontakte auch gut verarbeiten können. Lange: „In kaum einem Arbeitsumfeld fallen Erschöpfungen mehr und schneller ins Gewicht als im Service.“

Intrinsische Motivation fördern

Callcenter-Manager und ihre Teamleiter überlegen sich zum Beispiel immer wieder neue Aktivitäten, um die Mitarbeiter zu motivieren. Sie stoßen mit gut gemeinten Incentives aber schnell an eine Grenze und stöhnen: „Was sollen wir denn noch tun, damit die Leute bei der Stange bleiben und es schaffen, den ganzen Tag freundlich zu sein?“ Ein zentraler Faktor, insbesondere um dem Erschöpfungssyndrom entgegenzuwirken, ist die intrinsische Motivation. Dieser innere Antrieb ist nicht bei allen Menschen gleich. Er umfasst ihre Begeisterungsfähigkeit, ihren Arbeitseifer, ihre Disziplin, ihre →



AUTORIN



Helga Schuler
Service-Expertin, ist eine der Pionierinnen im Telefonmarketing und in der Serviceoptimierung. Ihr Berater Netzwerk „Top-Perform“ begleitet Unternehmen bei der Optimierung von Vertriebs- und Serviceorganisationen. Ihr besonderes Anliegen ist die emotionale Bindung von Kunden durch gelebte Beziehungskompetenz der Mitarbeiter in den persönlichen Kundenkontakten.

Top-Perform Managementberatung für Wachstum und Performance
Chattenpfad 29
65232 Tausenstein
Tel. 06128 7480908
www.top-perform.de

Damit Teamleiter besser führen

Ideen. Die Leiter von Kundenzentren können eine Menge für ihre Teamleiter tun, um den Servicegrad ihrer Abteilung zu erhöhen und Kunden zu binden. Hier einige Anregungen aus der Praxis:

- Machen Sie Führung und Coaching als eindeutige Priorität im Arbeitsalltag der Teamleiter im Service deutlich (wie viel Zeit seiner Arbeitszeit soll der Teamleiter auf Führung und auf Coaching verwenden?).
 - Machen Sie eine penible Inventur der Tätigkeiten der Teamleiter und der Prozesse, für die diese verantwortlich sind. Aufgelistet werden sollte auch der jeweilige Arbeitsanteil der Teamleiter - auch im Hinblick auf die scheinbar banalen Dinge des Arbeitslebens.
 - „Entrümpeln“ Sie gemeinsam mit den Teamleitern deren Aufgabenportfolio und setzen Sie klare Schwerpunkte.
 - Reflektieren Sie die Führungskultur im Service Center: Wie kann es für die Teamleiter leichter werden zu führen, welche Rahmenbedingungen braucht es.
- Eine wichtige Frage lautet: Wie kann die Selbstmotivation der Mitarbeiter aktiviert werden?
- Erarbeiten Sie mit den Teamleitern, wie die aktive Gestaltung der Kundenbeziehungen und natürlich auch Spaß und Entspannung die Arbeit der Mitarbeiter und Teamleiter interessanter machen können.
 - Schulen Sie Ihre Teamleiter zum Thema „Professionelles Führen und Coachen mit Empathie“, sodass es ihnen leichter fällt, Emotionen und die emotionale Dynamik im Team zur Motivation der Mitarbeiter zu nutzen.
 - Fordern Sie dazu auf, das Loslassen zu üben (statt nur streng mit Kontrolle zu führen) und ermuntern Sie Ihre Teamleiter, sich auf ein Management der Rahmenbedingungen und der Emotionen zu beschränken.
- Erlauben Sie Ihren Teamleitern, Urvertrauen zu haben (in sich selbst und andere) und darauf zu bauen, dass auch in schwierigen Situationen Lösungen gefunden werden.
 - Ermuntern Sie dazu, experimentierfreudig und kreativ zu sein und sich immer auf die Suche nach noch besseren, leichteren Lösungen zu machen.
 - Erlauben Sie es Ihren Teamleitern, Leidenschaft, Gespür und auch Sendungsbewusstsein für Service zu entwickeln und das auch an ihre jeweiligen Teams zu vermitteln.
 - Achten Sie darauf, dass Ihre Teamleiter gleichzeitig bei aller Neugier und Experimentierfreude immer auch ihre Bodenhaftung behalten und bei allem was sie tun verlässlich für die Kunden und für ihren Arbeitgeber bleiben.

→ Freude an ihrem Tun und die Fähigkeit, Stress zu bewältigen und mit Konflikten erfolgreich umzugehen. Die Fähigkeit zur Eigenmotivation hängt an der Persönlichkeit (manche Menschen können dies per se besser als andere), sie lässt sich aber auch trainieren und einüben. Und genau hier setzt die Führungsaufgabe der Teamleiter an.

Teamleiter, die sich als emotionaler Coach für Mitarbeiter verstehen und hierfür ausgebildet sind, können Menschen, die im Service emotionale Schwerstarbeit leisten, zeigen, wie sie auch in stressigen Situationen motiviert und entspannt bleiben. Die so verstärkte Eigen-Motivation ist nicht von immer neuen äußeren Reizen abhängig - im Gegensatz zu Incentives wie zum Beispiel ein nettes Frühstück zum Start in den Tag, eine monetäre Belohnung oder ein perfektes Firmenevent. Eine angenehme Folgeerscheinung besteht darin, dass das Führen einfacher und leichter wird. Oft stellen die Team-

leiter fest, dass wesentlich weniger an sie „zurückdelegiert“ oder weitergereicht wird. Die Mitarbeiter erledigen mit mehr Selbstvertrauen viel mehr selbst. Teamleiter, die mit Kompetenz und Empathie führen ...

- haben Vertrauen in die Mitarbeiter,
- erlauben Entspannungszeiten, „kleine Fluchten“ und Gespräche zwischen den Mitarbeitern,
- zeigen Wertschätzung für die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Mitarbeiter und gehen individuell auf diese ein,
- greifen positive Ereignisse auf und setzen Impulse für eine gute Stimmung,
- fordern und fördern die Eigeninitiative der Mitarbeiter und deren Entwicklung,
- helfen den Mitarbeitern, ihre Gefühle zu erkennen, auszudrücken und damit professionell umzugehen sowie empathisch auf den Kunden einzugehen,
- nehmen die Mitarbeiter ganzheitlich wahr, sind achtsam gegenüber Körper-

signalen und unausgesprochenen Botschaften,

- fokussieren im Coaching nicht nur auf fachliche Qualität und eine „saubere“ Gesprächstechnik, sondern auch auf die Fähigkeit, locker und authentisch auf Kunden einzugehen.

Wenn Teamleiter diese Grundhaltung und diese Fähigkeiten lernen und vorleben, können sie sie als Coachs an ihre Mitarbeiter weitergeben und letztere dann in ihrem Servicealltag dauerhaft kompetent und erfolgreich betreuen. Dafür brauchen sie Zeit, kleine, überschaubare Teams (sieben bis maximal 12 Mitarbeiter) und selbst eine sehr viel größere Wertschätzung, als sie ihnen als Service-Teamleiter in den Unternehmen oftmals widerfährt. Wer Kunden begeistern will, braucht begeisterte und motivierte Mitarbeiter. Besonders im Service. Wer das weiß, der entlastet und befähigt sie und ihre Vorgesetzten dazu.

Helga Schuler ●



1. Auflage 2013, 336 Seiten
€ 34,95 [D]
ISBN 978-3-648-03795-9
Bestell-Nr. E00248



1. Auflage 2013, 224 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-03729-4
Bestell-Nr. E00600



1. Auflage 2013, 250 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-03234-3
Bestell-Nr. E04530



1. Auflage 2013, 320 Seiten
€ 49,95 [D]
ISBN 978-3-648-03707-2
Bestell-Nr. E04192

Für einen erfolgreichen Start in den Geschäftsalltag

Dieses Fachbuch ist Ihr unverzichtbarer Begleiter in allen Phasen der Existenzgründung: von der Überprüfung der Geschäftsidee über die Erstellung eines Businessplans bis hin zur passenden Rechtsform.

- Expertentipps zu Marketing, PR und Controlling
- Aktualisierte Förderdatenbank
- Neue Finanzierungsmöglichkeiten, z. B. Crowd-Funding

Jetzt bestellen!

www.haufe.de/shop (Bestellung versandkostenfrei), 0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.