



Foto: Fotolia

Der Teamleiter als **emotionaler Coach**

Wer Kunden begeistern will, braucht motivierte Mitarbeiter. Doch der Alltag im Service ist hart, da alle, die hier arbeiten, mit vielen Kontakten und den unterschiedlichsten Anliegen konfrontiert sind. Besonders gilt dies für die Teamleiter. Dabei kommt ihre eigentliche Aufgabe zu kurz: Das Führen und Coachen ihrer Service-Teams.

Unternehmen, die Kunden begeistern wollen, brauchen motivierte Mitarbeiter. Ihr Spaß an der Arbeit, ihre Loyalität und ihr Einsatz sind ganz zentral für die Kundenbindung. Doch der Alltag in Service-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, um nicht zu sagen sie „pfeifen auf dem letzten Loch“. Dabei kommt ihre eigentliche Aufgabe im Tagesgeschäft zu kurz: Das Führen, Motivieren und Coachen ihrer Service-Teams und das Eingehen auf die einzelnen Mitarbeiter.

Die 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 – vom Anrufvolumen, von den An- und Nachfragen anderer Bereiche, von Werbe- und Vertriebsaktionen, die immer auch die Service-Center treffen. 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 – irgendetwas kommt immer dazwischen. Ich kann mich nicht mal zurückziehen und über etwas nachdenken oder an etwas in Ruhe arbeiten“, ist die Aussage einer verzweiferten Teamleiterin, die das Dilemma auf den Punkt bringt: Ansprechpartner zu sein, auf den jeder jederzeit unangemeldet Zugriff hat, ist zermürbend und greift die eigene Motivation an.

Teamleiter sind für die Motivation der Service-Mitarbeiter entscheidend

Wenn aber sich Teamleiter 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 Service-Centern und das Engagement von Service Mitarbeitern misst, be-

Anforderungen an Teamleiter



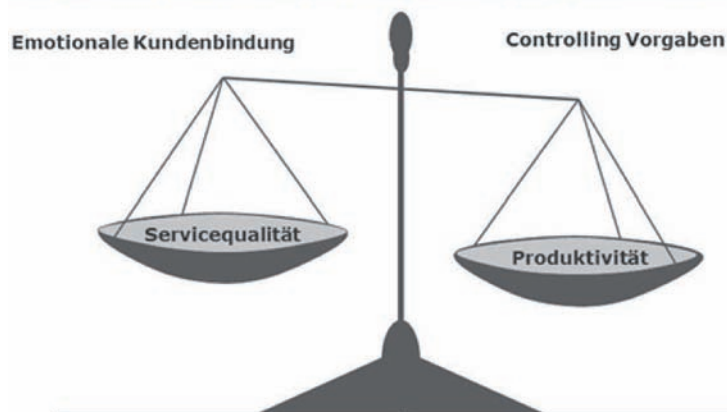
Viel zu viel unter einem Hut: Die Anforderungen an Teamleiter in Service-Centern sind hoch. Sie müssen vielen Bedürfnissen (Kunden, Mitarbeiter) und Anforderungen (Service-Ziele, Effektivität, Projekte) gerecht werden.

tont: „Die Teamleiter spielen für die Service-Qualität eines Unternehmens eine ganz besondere Rolle. Ihr Führungsverhalten hat integrierenden, bindenden und motivierenden Charakter.“ Das bedeutet: Gute Teamleiter sorgen nicht nur dafür, dass Mitarbeiter ihre Arbeit mit Einsatz und Freude ausfüllen, sie sind auch ganz wesentlich dafür verantwortlich, wie lange (gute) Mitarbeiter im Unternehmen bleiben und wie loyal sie gegenüber ihrem Arbeitgeber sind

Die Besten im Service sind nicht unbedingt die besten Chefs

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 der 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“, mahnt Talentmanager Ralph Lange (Kompetenz-Partner TOP-PERFORM) und betont: „Das hat nicht nur fatale Folgen auf die Kundenbeziehung, es belastet auch das gesamte Team und bedeutet für die Kollegen und Vorge-

Die Balance zwischen Servicequalität und Produktivität



Anspruchsvolle Aufgabe: Teamleiter (und ihre Service-Mitarbeiter) müssen die Balance zwischen Service-Qualität und Produktivität im Call Center halten.

setzte viel Stress und Mehrarbeit.“ Wenn dann auch noch der falsche Mitarbeiter zum Chef ernannt wird, verschlechtert sich häufig das Arbeitsklima rapide. Ralph Lange: „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 leicht fallen, andere zu begeistern und zu motivieren...sowohl im Hinblick auf die Kunden als auch die Mitarbeiter.

Überhaupt fehlt in vielen Service-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.“

Incentives helfen auf Dauer nicht weiter

Viele engagierte Callcenter-Manager und Teamleiter überlegen sich immer wieder neue Aktivitäten, um die Mitarbeiter zu motivieren. Sie stoßen mit gut gemeinten In-



centives mittlerweile 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 dem Erschöpfungssyndrom, unter dem viele Service-Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten

ser als andere), sie lässt sich aber auch trainieren und einüben. Und genau hier setzt die Führungsaufgabe der Teamleiter an.

Der Teamleiter als emotionaler Coach

Teamleiter, die sich als emotionaler Coach für Mitarbeiter verstehen und hierfür ausgebildet sind, können Menschen, die im Service emotionale Schwerarbeit leisten, zeigen, wie sie auch in stressigen Situationen motiviert und entspannt bleiben.

Die so verstärkte Eigen Motivation ist nicht ständig von immer neuen äußeren Reizen abhängig. Anders als Incentives, die allein auf die extrinsische Motivation zielen – also zum Beispiel ein nettes Frühstück zum Start in den Tag, eine monetäre Belohnung oder ein perfektes Firmenevent. Eine angenehme Folgeerscheinung: das Führen wird einfacher und leichter. In unseren Projekten stellen die Teamleiter fest, dass wesentlich weniger an sie „rückdelegiert“ 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

DAMIT TEAMLEITER IM SERVICE BESSER FÜHREN:

- *Machen Sie Führung und Coaching als eindeutige Priorität im Arbeitsalltag der Teamleiter 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 und was der jeweilige Arbeitsanteil der Teamleiter ist, auch was die scheinbar banalen Dinge betrifft.*
- *„Entrümpeln“ Sie gemeinsam mit den Teamleitern deren Aufgabenportfolio und setzen klare Schwerpunkte.*
- *Reflektieren Sie die Führungskultur im Service Center: Wie kann es für die Teamleiter leichter werden zu führen, welche Rahmenbedingungen braucht es, aber auch: wie kann die Selbstmotivation der Mitarbeiter aktiviert werden.*
- *Erarbeiten Sie mit den Teamleitern, wie die aktive Gestaltung der Kundenbeziehungen sowie Spaß und Entspannung die Arbeit der Mitarbeiter und Teamleiter interessanter werden lassen kann.*
- *Schulen Sie Ihre Teamleiter zum Thema „Führen und Coachen mit Empathie“, sodass es ihnen leichter fällt, Emotionen und die emotionale Dynamik in Teams für die Motivation der Mitarbeiter zu nutzen.*

DER IDEALE TEAMLEITER

- hat Service im Blut,
- hat Leidenschaft und „Sendungsbewusstsein“ für Service, er möchte dies auch seinem Team vermitteln,
- hat Humor, kann in Situationen auch das Komische sehen,
- ist neugierig auf die Menschen und hat Spaß an Kontakten,
- kann loslassen (im Gegensatz zu Management über Kontrolle) und sich auf ein Management der Rahmenbedingungen und der Emotionen beschränken,
- hat Urvertrauen (in sich selbst und andere, vertraut darauf, auch in schwierigen Situationen Lösungen zu finden),
- ist zielorientiert ohne „verbissen“ zu sein,
- ist experimentierfreudig, immer auf der Suche nach besseren, leichteren Lösungen,
- ist grundsätzlich neugierig und offen und mutig,
- hat Bodenhaftung, um bei aller Neugier und Experimenten nicht abzuheben und verlässlich zu bleiben.

Fluchten“ und Gespräche zwischen den Mitarbeitern,

- zeigen Wertschätzung für die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Mitarbeiter und gehen individuell auf diese ein,
- greifen positive Ereignisse auf, setzen Impulse für eine gute Stimmung im Team,

über Körpersignalen 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.

- 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 gegen-

Wenn Teamleiter diese Grundhaltung und diese Fähigkeiten lernen und vorleben, können sie diese als Coaches an ihre Mitarbeiter weitergeben und diese in ihrem Servicealltag dauerhaft, kompetent und erfolgreich betreuen. Dafür brauchen sie Zeit, kleine, überschaubare Teams (sieben bis maximal zwölf Mitarbeiter) und selbst eine sehr viel größere Wertschätzung, als es 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.



Die Service-Expertin Helga Schuler ist eine der Pionierinnen im Telefonmarketing und in der Serviceoptimierung. Ihr Berater Netzwerk Top-Perfom begleitet Unternehmen bei der Optimierung von Vertriebs- und Serviceorganisationen.

Kontakt:
hs@top-perform.de