



Wenn Kunden und Mitarbeiter unzufrieden sind...

Der SCOUT im Interview mit **Ralph Hauck**, Gründer und Geschäftsführer der Aramis GmbH und Gewinner des Coaching-Awards 2008. Er wurde beauftragt die Teamleiter eines Callcenters auf Trapp zu bringen.

SCOUT: Herr Hauck, Sie wurden beauftragt für ein großes Inhouse-Callcenter^[1] die Teamleiter zu trainieren - oder sollte ich besser sagen zu coachen^[2]?

Ralph Hauck: Es war eine Mischung aus Trainingsbedarfsanalyse, Coaching und Training. Insgesamt ging es um 29 Teamleiter.

Im ersten Schritt wurde eine Performance-Analyse bei den Teamleitern durchgeführt. In dieser Analyse, bei der ein Coach den Mitarbeiter etwa drei Stunden bei seinem Tagesgeschäft begleitet hat, steckte ein dreifacher Nutzen für das Unternehmen:

1. Es gab die Bestandsaufnahme des Leistungsspektrums der Teamleiter,
2. haben wir eine Bildungsbedarfsanalyse für alle Teamleiter durchgeführt und
3. wurden durch den Coach zum Abschluss der Begleitung im Feedbackgespräch direkt die Quick Wins für seine Arbeit mit dem Coachie^[3] besprochen.

SCOUT: Für wie viele Agenten ist in diesem Haus ein Teamleiter erster Ansprechpartner (dürfen Sie überhaupt über

Ihren Kunden sprechen?)?

Ralph Hauck: Den Kunden kann und will ich nicht nennen! Die Teamgröße ist sehr unterschiedlich. Das kleinste Team bestand aus 6, das größte Team aus 25 Mitarbeitern.

SCOUT: Wonach werden die Teamgrößen festgelegt und halten Sie Teamgrößen von 25 Agenten pro Teamleiter für sinnvoll?

Ralph Hauck: Die Teamgrößen sind abhängig von den jeweiligen Tätigkeitsbereichen. Es gibt Themen deren Volumen mit vier oder fünf Mitarbeitern abgedeckt werden können, jedoch vom Know-How so speziell sind, dass ein eigenes Team Sinn macht. Eine Teamgröße von 25 Mitarbeitern ist aus meiner Sicht grenzwertig; bei gleichförmiger Tätigkeit im Team und entsprechender Führungserfahrung des Teamleiters aber durchaus zu meistern.

SCOUT: Handelt es sich um ein Inbound^[4]-, Outbound^[5]- oder Hybrid^[6]-Callcenter?

Ralph Hauck: Inbound und Outbound - also Hybrid.

[1]: Unternehmen mit eigener Callcenter-Abteilung

[2]: Coachen ist die lösungs- und zielorientierte Begleitung von Menschen, vorwiegend im beruflichen Umfeld, zur Förderung der Selbstreflexion sowie der selbstgesteuerten Verbesserung der Wahrnehmung, des Erlebens und des Verhaltens.

[3]: Der vom Coach trainierte Mitarbeiter

[4]: Inbound bezeichnet in der Callcenter Branche eingehende Anrufe

[5]: Outbound bezeichnet in der Callcenter Branche ausgehende Anrufe

[6]: ein System, bei welchem zwei Technologien miteinander kombiniert werden

SCOUT: Und wie verhält es sich bei den Agenten? Gibt es auch Hybrid-Agenten, also Mitarbeiter, die sowohl In- als auch Outbound-Tätigkeiten übernehmen?

Ralph Hauck: Nein, es gibt keine Hybrid-Agenten. Bei den Inbound-Telefonaten geht es ja meist um Service und Beratung und beim Outbound um vertriebliche Themen. Hier den Mindshift zu schaffen ist nicht einfach. Viele Mitarbeiter, die sich als Berater des Kunden im Inbound verstehen, schaffen die Umstellung hin zum Vertrieb nur schwer.

SCOUT: Gab es einen konkreten Anlass der Ihrem Mandanten den Bedarf an externem Training aufzeigte?

Ralph Hauck: Die Ergebnisse aus den Kunden- und Mitarbeiter-Zufriedenheits-Befragungen entsprachen nicht den eigenen Erwartungen.

SCOUT: Gibt es bei Ihrem Kunden interne Schulungsbeauftragte, Trainer und/oder Coaches?

Ralph Hauck: Es gibt eine kleine Trainertruppe die sich hauptsächlich um Fachtrainings der Mitarbeiter kümmert.

SCOUT: Welche Qualifikationen sollte Ihrer Meinung nach ein Teamleiter mitbringen, um erfolgreich zu arbeiten?

Ralph Hauck: Er muss seinen Aufgabenbereich fachlich beherrschen, ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten besitzen und diese gegenüber seinen Mitarbeitern und seiner Führungskraft leben. Ein guter Teamleiter kann mit passender innerer Einstellung auch ein guter Motivator und somit Multiplikator sein.

SCOUT: Das heißt: Ein guter Teamleiter ist auch immer ein guter Callcenter Agent?

Ralph Hauck: Gut sollte er schon sein. Er muss aber nicht der beste Agent seines Teams sein, denn seine Hauptaufgabe ist die Führung und die Steuerung seines Teams. Bei der Erstellung des Performance-Profils wurde deshalb auf diese Eigenschaften ein besonderes Augenmerk gelegt.

SCOUT: Telefonieren die Teamleiter auch selber mit?

Ralph Hauck: In der Regel nein. Aber sie müssen das Tagesgeschäft vorleben können.

SCOUT: Wie wird das Erlernete nachgehalten?

Ralph Hauck: Mit den Bereichsleitern wurde ebenfalls ein Workshop^[7] durchgeführt. Die Arbeitsergebnisse dieser Workshops sind die Grundlage für die Trainings der Teamleiter. So konnte an die Teamleiter die Erwartungshaltung ihrer Vorgesetzten für die Führungsarbeit im Team neben den entsprechenden Werkzeugen klar vermittelt werden. Der Bereichsleiter fungierte in der Folge als Coach seines Teamleiters. Über diese Führungsaufgabe wird die Nachhaltigkeit der Maßnahme gesichert.



SCOUT: Geben Sie Ihrem Mandanten Einzelprofile der Teamleiter, die ggf. auch arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen/zogen?

Ralph Hauck: In Abstimmung mit dem Betriebsrat wurden Einzelprofile veröffentlicht. Es war aber klar definiert, dass auf Grund des Performance-Profils keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen erfolgen dürfen.

EINZELPROFILE DÜRFEN KEINE ARBEITSRECHTLICHEN KONSEQUENZEN NACH SICH ZIEHEN

SCOUT: Das lasse ich mal so stehen...

Was raten Sie einem Callcenter Verantwortlichen bei der Einstellung eines neuen Teamleiters? Worauf sollte besonders geachtet werden?

Ralph Hauck: Menschliche Reife und Führungsqualitäten sind ausschlaggebend um als Teamleiter Erfolg und Spaß an der Arbeit zu haben.

SCOUT: Über welchen Zeitraum erstreckten sich Ihre Maßnahmen?

Ralph Hauck: Wir haben im ersten Schritt an 12 Coachingtagen die Performance-Analyse bei den Teamleitern durchgeführt. Für die Auswertung der erhobenen Daten und die Erstellung der Bildungsbedarfsanalyse wurden 5 Tage veranschlagt. Die Konzeption und die Durchführung des Managementworkshops dauerten 2 Tage und die daran anschließende Trainingsmaßnahme für alle Teamleiter ging über 6 Tage. Die nachgelagerte Mitarbeiter- und Kunden-Zufriedenheitsbefragung bewies den Erfolg unseres Tuns. ■



Ralph Hauck

Dipl.Ing. (FH),
Geschäftsführender Gesellschafter der Aramis GmbH

[7]: Lehrgang