

## Teamleiter-Ausbildung

Fachlich top,  
Führung flop

Steuerungskennzahlen beherrscht wahrscheinlich jeder Teamleiter aus dem Effeff. Bei der Mitarbeiterführung sieht das schon anders aus, denn es gibt nun mal keine KPIs für Wertschätzung und Achtsamkeit. Gerade im Call Center treffen zunehmend unerfahrene Führungskräfte, wie Teamleiter, auf Mitarbeiter, deren Bedürfnisse eben nicht nur aus der Erreichung der SLAs bestehen, sondern die vielmehr Sorgen und Nöte haben, die sich jenseits des auferlegten Teamziels befinden. Ein Dilemma.

### AUTOR



#### Carsten Witteck

ist ist Gründer der Unternehmensberatung *analynomics*, die in den Bereichen der Organisationsentwicklung, Mediation und Coaching tätig ist.

*analynomics*  
Mainzer Landstraße 50  
60327 Frankfurt  
E-Mail: [witteck@analynomics.de](mailto:witteck@analynomics.de)  
Web: [www.analynomics.de](http://www.analynomics.de)

In der Regel haben Teamleiter einen IHK-Zertifizierungskurs abgelegt, dessen oberstes Ziel darin bestand, als motivierte, frische Teamleiter ebenso motivierte Mitarbeiter zu betreuen, eine optimale Kapazitätsauslastung im Call Center zu erreichen und Kunden mit gleichbleibender Qualität effizient zu bedienen. Die Lehrgangsinhalte einer solchen Zertifikatsausbildung lesen sich wie ein Curriculum für angehende Call Center-Manager: Personalgewinnung, arbeitsrechtliche Grundlagen, Projektmanagement, betriebswirtschaftliche Grundlagen und Call Center-Technik. Geballte 96 Stunden Ausbildung, die den Anwärter dazu befähigen soll, ein Call Center zu führen.

### ES GEHT UM MENSCHEN, NICHT UM ROBOTER

Der Stress-Level in Call Centern ist nicht selten hoch und zuweilen höher als in den meisten anderen Jobs, aus denen die Mehrheit der Quereinsteiger im Call Center kommt. Und gerade dann, wenn Menschen in Stress geraten, wird es in Sachen Einfühlung noch ein wenig schwieriger. Der Teamleiter, der in den meisten Fällen deshalb Teamleiter geworden ist, weil er fachlich der Qualifizierteste für den Job war, muss in solch stressigen Situationen einen kühlen Kopf bewahren und trotzdem noch die Werte und Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter erkennen. Woher, wenn nicht jahrelange Erfahrung und eine gesunde Portion menschlicher Ver-

stand dazu beigetragen haben? Jahrelang Erfahrung gepaart mit der inneren Stabilität eines Menschen, der an Reife gewonnen hat, ist nicht unbedingt das, was jede junge Führungskraft im Call Center vorweisen kann. Innerlich stabile Menschen weisen nicht nur stabile Leistungen auf, sondern schaffen es auch in schwierigen – und somit auch meist stressigen Situationen – den kühlen Kopf zu bewahren und dabei nicht zu vergessen, dass man Menschen vor sich hat und keine Roboter, die stupide Kundenkontakte abarbeiten.

Zu allem Übel kommt erschwerend hinzu, dass sich der Teamleiter in einer Art Sandwich-Position befindet. Permanenter Leistungsdruck durch KPIs auf der einen Seite und damit der Druck des Projektmanagements und/oder Call Center-Managements und die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter auf der anderen Seite. Teamgrößen von bis zu 15 Mitarbeitern sind dabei keine Seltenheit, was den Druck noch einmal erhöht. Hier wundert es nicht, dass sich so mancher Teamleiter hinter Statistiken versteckt.

### DER SCHLÜSSEL LIEGT BEIM TEAMLEITER SELBST

Technisch und faktisch ist der Teamleiter mit allen Methoden versorgt, um jegliche

Zielerreichung von Service Level Agreements erfolgreich zu meistern. Die Zielerreichung der eigenen Selbsterkenntnis in Sachen Mitarbeiterführung bleibt ihm dabei aber meistens verwehrt.

Der Schlüssel für die Lösung liegt beim Teamleiter selbst. Was auf Abteilungsleiter- oder Bereichsleiter-Ebene schon seit Jahren in Unternehmen Usus ist, wird beim Teamleiter meist vernachlässigt: ein kontinuierliches Development Training! Statt punktueller Maßnahmen wie etwa Zwei-Tages-Seminare mit heroisch klingenden Titeln wie „Crashkurs-Mitarbeiter-Führung“ oder „Gesundheitsmanagement im eigenen Team – So verringern Sie Ihre Krankenquote!“ sollte man stattdessen auf nachhaltige Trainingskonzepte setzen, die den Call Center-Teamleiter über einen längeren Zeitraum begleiten. Laufende Evaluationen und Coachings runden den nachhaltigen und transferierenden Trainingseffekt langfristig ab. Die Schwerpunkte eines solchen modularen Trainings (um zwischen den Modulen auch wirkliche Transfer-Einheiten platzieren zu können) sollten dabei in der Führungs- und Persönlichkeitsentwicklung liegen.

Der Einflussfaktor eines Teamleiters ist für ein gesundes Betriebsklima und für die Leistungsfähigkeit eines Teams nicht

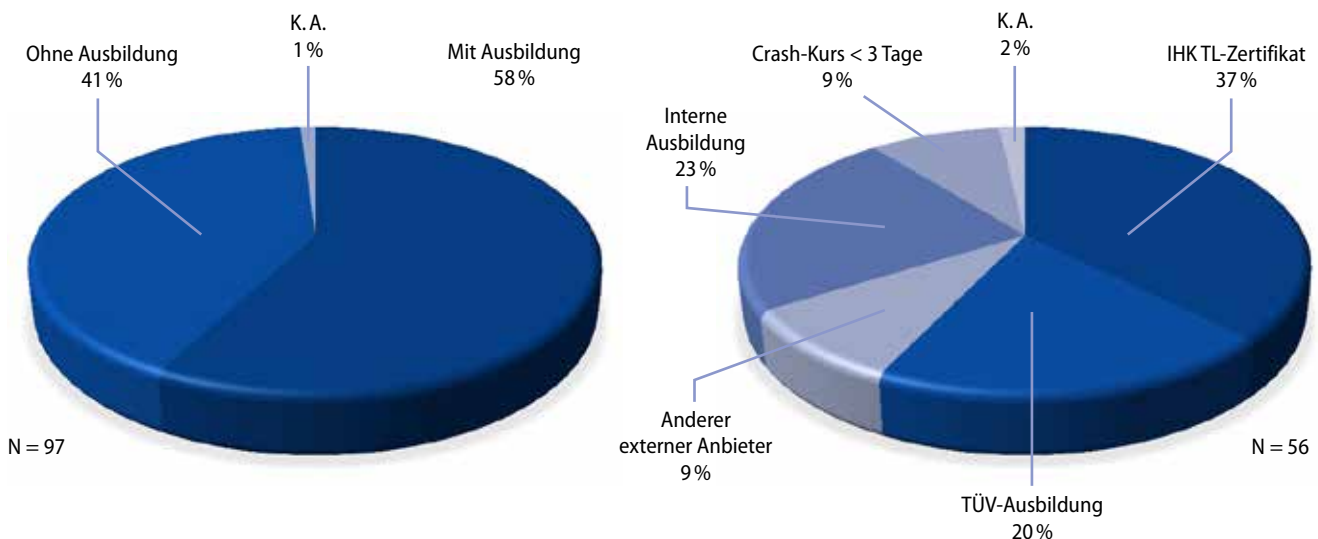
zu unterschätzen! Und dennoch ergeben von analytomics durchgeführte Studien, dass weniger als ein Prozent aller befragten Teamleiter (100 Teamleiter in verschiedensten Call Centern wurden befragt) ein berufsbegleitendes Coaching oder Intensivtraining erhalten.

Durch ein modulares Training, welches über einen Zeitraum von einem Jahr verteilt wird, lassen sich Führungs- und Kompetenzentwicklung konsequent und nachhaltig aufbauen. Notwendige Selbstreflexionsphasen und damit gewonnene Selbsterkenntnisse lassen sich dabei von Modul zu Modul erarbeiten und dienen der Steigerung der Bewusstseins- und Erkenntnisebene. Resultate eines solchen Development-Trainings lassen sich indirekt messen und passen somit in die kennzahlenorientierte Welt des Teamleiters. Denn letztlich wird mit einer Weiterentwicklung des Teamleiters ein positives Klima für das gesamte Team geschaffen, in dem Leistung wieder Spaß macht! Ohne eine Sensibilisierung und Entwicklung eines Teamleiters kann dieser auch nicht als Befähiger und Mentor zugleich für sein Team auftreten. Dabei wird dies gerade in stressigen Zeiten wie diesen wichtiger denn je.

Carsten Witteck



## TEAMLEITER-AUSBILDUNG IM CHECK



Nur 58 Prozent der Teamleiter haben eine entsprechende Ausbildung genossen (links). Welche Qualifikationen überhaupt zum Einsatz kommen, sehen Sie in der Grafik rechts.

Quelle: analytomics, 2013