

FÜHRUNGSPOTENZIALE IM CALL CENTER

Angelika Mittermüller

POTENZIALBEURTEILUNG Die Förderung von geeigneten Führungspersonen stellt eine grosse Herausforderung dar. Vorhandene Kompetenzen erkennen und gezielt fördern ist ein Prozess der Zeit braucht, Sinn macht und sich lohnt.

Die Führung im Call Center ist mitarbeiternah und vielschichtig. Der Alltag ist bestimmt durch den Grundsatz: der Mensch im Mittelpunkt. Dies gilt sowohl für die Kunden wie auch für die Mitarbeiter. Dieser Grundsatz steht bestimmt für Führungspersonen aller Branchen. Die Auswirkung auf die Leistung des Teams, wenn Führungspersonen diesen Grundsatz vernachlässigen ist im Call Center unmittelbar zu spüren.

Die Call-Center-Branche steht für Kommunikation. Gute Kommunikation ermöglicht den Erfolg und macht Menschen leistungsstark.

Das Auswahlverfahren und die Förderung der Führungspersonen in Call Center ist ein spannender Prozess. Der Focus liegt in der Beurteilung des Potenzials der Kandidaten.

Folgende Abstufung ist dabei zu berücksichtigen:

- Fachkompetenz
- Führungskompetenz
- Sozialkompetenz
- Persönlichkeitskompetenz

Die ausgeprägte Persönlichkeitskompetenz ist für die Potenzialbeurteilung elementar, denn bei der Entwicklung

von neuen und bestehenden Führungspersonen ist dies die Kompetenz, welche als am wenigsten beeinflussbar gilt.

Das Vorgehen in der Abstufung der Beeinflussbarkeit der Kompetenzen macht Sinn und erleichtert die Selektion einerseits und unterstützt das Auswahlverfahren andererseits.

Die Gewichtung der unterschiedlichen Kompetenzen ist der Beginn.

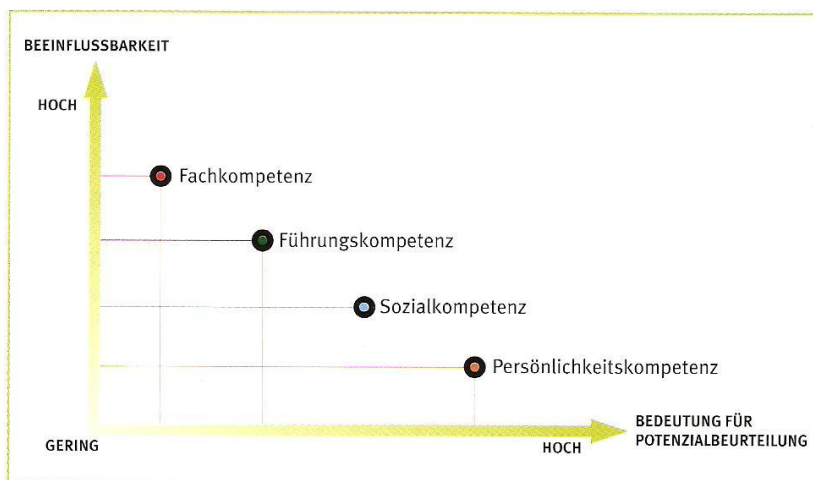
Die Gewichtung der Kompetenzen

Die Fachkompetenz ist eine gute Basis. Die Frage stellt sich nach der Notwendigkeit der Ausprägung. Wie wichtig ist die fachliche Kompetenz für die Aufgabe der Führungsperson? Muss die Führungsperson fachlich gesehen der Leader im Team sein? Wenn nicht, wie viel wird notwendigerweise in den Aufbau dieser Fachkompetenz investiert oder macht es Sinn einen anderen Schwerpunkt zu setzen?

Fehlende Fachkompetenz ist mit sinnvollem Zeitaufwand wettzumachen und kann erlernt werden. Über fehlende Fachkompetenz muss man sich in der Potenzialbeurteilung deshalb nicht den Kopf zerbrechen.

Die nächste Stufe der Kompetenzbeurteilung ist die Führungskompetenz. In dieser kommen wir dem Menschen in der Führung einen Schritt näher.

Die Führungskompetenz zeichnet sich durch das Wissen des Führungskreislaufs und durch das Interesse am Menschen aus. Die Frage stellt sich in der Verknüpfung des Wissens und dem Führen von Menschen. Ist die neue oder bestehende Führungsperson in der Lage dies zu verknüpfen?



Führungsinstrumente sind eine gute Sache und wie so oft, kommt es auf die Handhabung an. Führungspersonen können sich Führungskompetenz nur bedingt aneignen und es bedarf eines grösseren Zeitaufwands.

Der spannende Bereich zur Erkennung des Führungspotenzials liegt in der Sozial- und Persönlichkeitskompetenz. Spannend deshalb, weil die Beurteilung umfassender ist und wir der Führungsperson als Mensch nahekommen. Möchten wir eine Führung, die sich gerne mit Menschen beschäftigt, muss sich diese durch eine Ausprägung dieser Kompetenzen auszeichnen.

Die Sozialkompetenz

In der sozialen Kompetenz liegen die Stärken im Umgang im Team, in verschiedenen Teamsituationen. Ebenfalls sehr zentral ist die Kommunikation. Kann die Führungsperson sich verständlich ausdrücken, ist sie sich der Wirkung von Stimme und Tonfall bewusst und kann sie dies gezielt einsetzen? Wird und kann angemessen und zum richtigen Zeitpunkt den Mitarbeitern Feedback gegeben werden? Werden Grenzen gesetzt, kontrolliert und eingehalten? Selbstverständlich können die Facetten der Kommunikation ausgebildet werden. Dazu gehört allerdings eine grosse Portion Bereitschaft der Führungsperson. Die Entwicklung dieser Kompetenzen ist ein Prozess. Das Interesse am Menschen und das Arbeiten mit Menschen ist unabdingbar und kann nicht als Auftrag gegeben oder gelernt werden. Das Interesse am Menschen ist Grundbedingung für eine Führungsperson im Call Center, denn es ist ihr Alltag. Kann die Führungsperson sich auf die Menschen im Team einlassen, zeitnah und angepasst kommunizieren und Teamentwicklungen positiv beeinflussen, wird das Team motiviert und leistungsstark. Dieser Einfluss zeigt sich umgehend im positiven Kundenkontakt: Zufriedene Mitarbeiter generieren zufriedene Kunden. Erfahren die Mitarbeiter soziale Kompetenz im Umfeld, können sie die eigenen sozialen Kompetenzen besser im Kundenkontakt ausleben.

Die Persönlichkeitskompetenz

Als vierte Stufe der Kompetenzbeurteilung steht die Persönlichkeitskompetenz. Diese hat einen Bezug zur sozialen Kompetenz, geht aber noch einen Schritt weiter. In der Sozialkompetenz ist der Umgang mit dem Menschen und im Team im Zentrum. Dazu gehört auch die eigene Einschätzung und Bereitschaft, sich mit diesen Themen näher auseinanderzusetzen.

Die Persönlichkeitskompetenz steht unter anderem für Reflexion des eigenen Verhaltens.

Wichtig dabei ist der Umgang mit sich selber. Kann die Führungsperson das eigene Verhalten und die Wirkung auf andere einordnen und gezielt anpassen oder korrigieren? Wie wird mit Kritik umgegangen, kann sie sich selber motivieren und persönlich weiterentwickeln?

Für die Potenzialbeurteilung ist es notwendig, dass die Kompetenzen beleuchtet und bewertet werden.

Bei der Entscheidung im Vorgehen ist wesentlich, für die Entwicklung der Kompetenzen genügend Zeit zu geben. Wissen ist schneller angeeignet, an sich arbeiten ist ein Prozess und braucht neben der Bereitschaft mehr Zeit für Ergebnisse oder Sichtbarkeit im Alltag. Ausserdem ist die Struktur im Team zu beachten.

Ist viel Know-how bei den Mitarbeitern vorhanden, kann eine Führung durch eine sozial kompetente Person eine gute Ergänzung sein. Umgekehrt ist nicht jeder fachlich kompetente Mitarbeiter für Führungsaufgaben geeignet. Das Erkennen und Fördern des Führungspotenzials im Call Center ist aus diesen Gründen unabdingbar und rechtfertigt, dass die Einschätzung und Förderung Ressourcen benötigt. ■

Angelika Mittermüller ist Geschäftsführerin der get services! GmbH und im Vorstand von CallNet.ch für den Bereich Ausbildung zuständig.

Anzeige



CallCenter News!

PLANTRONICS
SOUND INNOVATION

Plantronics Headset EncorePro™
Professionelles Headset für Callcenter-Mitarbeiter

Das Premium-Headset Plantronics EncorePro™ bietet dank sieben verschiedenen Anpassungsmöglichkeiten und besonders leichtem Design optimalen Tragekomfort. Erhältlich als monaurales und binaurales Modell mit Noise Cancelling-Mikrofon.

axavis
Schanzstrasse 28
CH-4437 Waldenburg
Tel 061 965 95 95
Fax 061 965 95 99

eMail info@axavis.com
Internet www.axavis.com
Offizieller Plantronics Distributor für die Schweiz

HW291N
HW301N