



Foto: Vocatione

# Theorie und Praxis in einem

Soziale Kompetenz lässt sich trainieren – und zwar ohne teure Fehlzeiten an der Line und sinkende Erreichbarkeit. Eine schnelle Mischung aus Theorie und Praxis macht die Traininserfolge zudem sofort sichtbar.

**Die erfolgreiche Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern** ist eine wichtige Aufgabe für jeden Betrieb, der langfristig konkurrenzfähig sein möchte. Dies gilt natürlich auch für den Dienstleistungssektor. Die Call Center-Branche ist davon in besonderer Weise betroffen. Zum einen wird hier die nötige berufliche Qualifikation hauptsächlich firmenintern erworben und zum anderen besteht eine enge Verknüpfung von sozialer und fachlicher Kompetenz.

## Soft Skills sind unverzichtbar

Die fachliche Kompetenz, das Wissen welches für die Bearbeitung bestimmter Ar-

beitsgebiete notwendig ist, wird herkömmlicherweise in der Ausbildung oder im Studium vermittelt. Bei Call Center-Mitarbeitern hingegen wird das Wissen in der Regel firmenintern durch spezielle projektabhängige Qualifizierungstrainings vermittelt, denn es fehlt eine einheitliche und allgemein anerkannte Ausbildung. Deshalb ist als Ergänzung oft ein so genanntes Training on the Job nötig. Dies schult die methodische Kompetenz und ermöglicht es, das erlernte Fachwissen in der Praxis umzusetzen. Sind die erlernten Fähigkeiten gefestigt, bilden sie wertvolle Erfahrungswerte und Routinen für das Tagesgeschäft. Die fachliche und methodische Mitarbeiterqualifikation ist aller-

dings nur ein Teil der benötigten Qualifikation. Eine zentrale Rolle kommt in der Call Center-Branche der sozialen Kompetenz zu. Im Bereich des Kundenservice ist genau diese Kompetenz oft ausschlaggebend für den Erfolg im Kundenkontakt. Das betrifft beispielsweise die Soft Skills Kundenorientierung, Freundlichkeit und ganz besonders die Kommunikationsfähigkeit. Für Agents sind daher die so genannten Soft Skills unabdingbarer Teil ihrer fachlichen Kompetenz. Deshalb müssen sie, wie jede andere Fähigkeit der Kundenbetreuer auch, durch Trainingsmaßnahmen entwickelt und gefördert sowie methodisch anwendbar gemacht werden.

Das Trainieren von sozialer Kompetenz ist allerdings aufgrund ihrer tiefen Verankerung in der Persönlichkeit recht schwierig. Soziale Kompetenz wird bei Erwachsenen weniger im klassischen Sinn gelernt, als durch bewusste Verhaltensänderung eigenständig modifiziert. Deshalb stellen diese Trainings besondere Anforderungen an die Trainer. Zusätzlich erschweren die Rahmenbedingungen im Call Center die Arbeit, denn Trainings bedeuten im Call Center immer den spürbaren Verlust von Produktivität durch die Einschränkung der Erreichbarkeit. Dies führt zu Einbußen beim Umsatz. Eine auf diese Weise doppelt bezahlte Mitarbeiterweiterbildung muss also zweimal überlegt und doppelt effizient sein. Insbesondere dann, wenn der Erfolg von Soft Skill-Trainings nicht oder nur schwer messbar ist. Hier bildet das so genannte PTP-Coaching (Praxis-Theorie-Praxis) eine Alternative. Das PTP-Coaching kann zur Aus- und besonders zur Weiterbildung von Call Center-Mitarbeitern genutzt werden. Es eignet sich zur schnellen und besonders effizienten Vermittlung von methodischer, also angewandter, Sozialkompetenz und findet dabei sogar zu zwei Dritteln während der Arbeit statt.

## Die Mischung macht's!

Durch PTP-Coaching wird eine positive Wechselwirkung zwischen Praxiserfahrungen und deren Aufarbeitung und Reflexion auf theoretischer Ebene erreicht. Die positiven Elemente von Training on the Job, also eine praktische Ausbildung mit optimalem Transfer zum eigenen Handeln, und dem Training off the Job, der gezielte und didaktisch strukturierte Input von Hintergrundwissen, werden so kombiniert. Das PTP-Coaching ist vergleichbar mit dem Betreten einer Reflexionstreppe, bei der Aktion und Reflexion wechselweise die Erweiterung der Handlungskompetenz bewirken. Das Anfangs-coaching ist der erste Schritt, es bildet die Startaktion. Hierauf folgten die Reflexion und die Theorieeinheit. Anschließend wird eine neue, bewusst geänderte Aktion in der Praxis ausprobiert. Wird der Lernerfolg, also die Erweiterung der eigenen Handlungskompetenz, erkannt, kommt es zur Selbstwertsteigerung im eigenen Handeln und die gelernten Strategien verfestigen sich, eine höherwertige Handlungskompetenz ist ent-

standen. An dieser Stelle kann das System von neuem beginnen und die nächste Stufe auf der Reflexionstreppe zur Steigerung der sozialen Kompetenz betreten werden.

Der Lerneffekt, der sich bei dieser Methode einstellt, ist auch aufgrund der Individualisierung und der Themenreduktion weitaus größer als bei herkömmlichen Maßnahmen. Eine Steigerung der Kompetenz zwischen 15 und 20 Prozent ist erfahrungsgemäß keine Seltenheit. Dadurch bedingt, werden zusätzliche Ziele wie beispielsweise die Gesprächszeitenreduktion oder bessere Erfolge im Verkauf oft ähnlich deutlich gesteigert. Hierin besteht derzeit auch die häufigste Anwendung des PTP-Coachings: Zur Verbesserung oder Integration von Verkaufsaktivitäten im Customer Care Bereich. In den vergangenen drei Jahren, in denen diese Arbeitsweise bislang angewandt wurde, konnten durchweg sehr große Erfolge erzielt werden. Die Steigerung von Vertriebsquoten liegt häufig im zweistelligen Bereich. Unter anderem wurden bei Kabel Deutschland über 250 Mitarbeiter nach diesem Muster gefördert.

Für die Umsetzung eines PTP-Coaching in der Praxis müssen im Vorfeld allerdings einige Rahmenbedingungen geschaffen werden. Eine zielgerichtete und strukturierte Vorgehensweise ist wichtig. Begonnen wird mit der Festlegung der übergeordneten Ziele und Teilziele. Aus diesen Zielen werden Mitarbeiterskills abgeleitet, die zur Zielerreichung notwendig sind. Hieraus wiederum wird ein projektbezogener Coachingbogen entwickelt. Auf diesem Bogen finden sich die Ziele wieder. Wichtig ist, sowohl die Ziele, als auch die Erfüllungsskala genau zu definieren, das heißt, es wird beispielsweise genau aufgelistet, worin etwa eine positive Begrüßung besteht – nämlich aus dem Tagesgruß, der korrekten Meldeformel und einem Lächeln in der Stimme. Hierin besteht ein Eckpunkt des Erfolgs, denn nur so wird eine vermeidlich subjektive Bewertung objektiviert und transparent. Und sie wird nachvollziehbar für den Mitarbeiter im Coaching.

Mit einem entsprechenden Coachingbogen wird der individuelle Ist-Stand der Mitarbeiter ermittelt, es wird also in vier Stufen vermerkt, ob die genannten Punkte erfüllt, überwiegend erfüllt, teilweise erfüllt oder nicht erfüllt wurden. Jeder Stufe

werden entsprechende Punkte zugeordnet. Ist der Ist-Stand ermittelt, findet ein erstes Feedback und eine Sensibilisierung der Mitarbeiter bezüglich der individuellen Kernthemen statt.

## Beurteilung nach jedem Durchgang

Empfehlenswert ist es, pro Mitarbeiter mindestens fünf bis sieben Gespräche zu beurteilen, damit eine klare Tendenz erkennbar ist. Dokumentiert man diese alle auf demselben Beurteilungsbogen, ist eine schnelle Übersicht auf die im Training zu vermittelnden Themenfelder möglich. Während der Erfassung kann ein individuelles Feedback entweder pro Gespräch oder pro Mitarbeiter erfolgen.

Ist der Mitarbeiter im ersten Durchgang beurteilt worden, folgt der nächste Schritt. Aus den Verbesserungspotenzialen der Gespräche werden die Themen abgeleitet, die auf theoretischer Ebene in den Workshops erarbeitet beziehungsweise in den Trainings vermittelt werden sollen. Stehen diese Themen fest, werden bedarfsorientiert Gruppen zusammengestellt und trainiert. Auf diese Weise bekommen die Mitarbeiter nur die Themen vermittelt, aus denen sie den größten persönlichen Nutzen ziehen. Nach kurzen Trainingsveranstaltungen, das heißt 60 bis 180 Minuten, gehen die Teilnehmer zurück ins Tagesgeschäft. Dort machen sie sich mit der Anwendung und Wirkung der neu erlernten Inhalte vertraut. Nach ungefähr ein oder zwei Tagen findet idealerweise ein zweiter Beurteilungsdurchgang statt. Hierbei werden wiederum alle Kriterien bewertet. Am Ende des Coachings gibt es ein Abschlussfeedback auf Grundlage des ersten Coachings und der Theorieeinheit. Werden die Coachingbögen ausgewertet und die Ergebnisse vom ersten mit denen des zweiten Coachings verglichen, sind die Erfolge der Maßnahme auf einen Blick zu erkennen.

**Gunnar Hedwig, Karsten Lienshöft**



Gunnar Hedwig und Karsten Lienshöft sind Geschäftsführer von Techknow Training in Hamburg.

info@techknowtraining.de