

# Gefühle zeigen können – „einfach so“

Neue Lernziele im Service-training: Empathie und Distanz – und Selbststeuerung der Gefühle.

Foto: © Syda Productions

**„Sei beim 50igsten Telefonat noch so freundlich wie beim ersten“ und „lächle am Telefon – der Kunde hört es“ – dieses Credo wird auch heute noch kontinuierlich in den Call Centern gefordert und ist die Leitlinie in fast allen Telefontraining.** Immer noch stehen Spie-

gel auf den Tischen, in die die Mitarbeiter während des Telefonats schauen sollen. Die Call Center haben sich technisch und was die Prozesse sowie die Komplexität der Abwicklung betrifft. Unabhängig davon, wie sich diese Entwicklung auch im Namen dieser Einheiten widerspiegelt (Contact-, Com-

munication-, Service- Customer Care Centren) stellt sich die Frage, was sich an der Ausbildung und Unterstützung der Mitarbeiter geändert hat.

Sicher sind die meisten Service Center besser als ihr Ruf. In vielen Centren wird heute Wert auf die kundenorientierte Be-



handlung der Anrufer gelegt. In gut geführten Service-Einheiten sitzen in der Regel Mitarbeiter, die gerne mit Menschen umgehen, die fachlich qualifiziert sind und entsprechend honoriert werden. Für die Aufgabe im Kundenservice werden kommunikationsfähige Menschen ausgesucht,

denen der Service für den Kunden Spaß macht.

Dennoch: Was wird von den Service-Mitarbeitern eigentlich gefordert? Das kundenfreundliche Verhalten ist richtige Arbeit für die Mitarbeiter, meist sogar emotionale Schwerarbeit.

In der folgenden Geschichte macht eine Stewardess einem Passagier die Tragweite seines Service Wunsches anschaulich bewusst. Der Passagier lobt sie für ihre Bedienung und fragt sie dann, ob sie dazu auch noch lächeln könne. Sie antwortet ihm: „Gerne mache ich dies, wenn Sie ebenfalls lächeln“. Das tut der Passagier dann auch und als er in seinem Gesicht das Lächeln zeigt, sagt sie zu ihm: „So und jetzt bleiben Sie bitte so 10 Stunden lang...!“ Wer fragt sich eigentlich, wie es die Stewardess schafft, auf dem 10 stündigen Flug eine Vielzahl von unterschiedlichsten Personen mit diversen Erwartungen, auf beengtem Raum gleichbleibend freundlich zu bedienen – und sogar bei respektlosem und rüdem Verhalten von Passagieren gelassen zu bleiben?

Es ist ja nicht nur das Lächeln... wir fordern ja mehr! Wir geben den Mitarbeitern den Auftrag ihre Emotionen einzubringen, gut gelaunt zu sein, auf den Kunden einzugehen, seine Bedürfnisse zu erkennen, zuzuhören, Beziehungen zu gestalten und seine eigenen Emotionen in Griff zu haben.

Natürlich mit einem pragmatischen Ziel, nämlich den Kunden an das Unternehmen zu binden, wir wollen, dass der Kunde weiterhin kauft und uns weiterempfiehlt. Die Emotionsarbeit der Mitarbeiter ist zweckgebunden: Das Unternehmen will mehr Umsatz machen, den Profit erhöhen! Und positive Gefühle werden dem Kunden als Service versprochen – bei einer Bank in Deutschland kann er diese z.B. heute sogar einklagen.

Bei dem motiviertesten und bestgeschul-testen Mitarbeiter schlägt die Routine immer wieder im Alltag, in den unzähligen Telefonaten zu: Die Mitarbeiter haben einen Anruf nach dem anderen, sind oft mit immer wieder denselben oder ähnlichen Kunden-Problemen, -Anliegen und -Fragen konfrontiert, haben teilweise sehr emotionale Gespräche mit unterschiedlichsten Typen von Gesprächspartnern. Es hat sich gezeigt: Ständig allein das Credo des Lächelns herauf zu beschwören nutzt auf die Dauer nichts.

Jede gute Führungskraft weiß, wie schwie-

rig es ist, das Engagement aufrecht zu erhalten und kontinuierlich Motivation und Begeisterung zu erzeugen. Eine positive Servicekultur zu gestalten und des Spaß der Mitarbeiter an der Arbeit zu fördern, dies ist die größte Herausforderung in Call- bzw. Contact Centern mit Qualitätsanspruch und einem Management, für das Kundenbindung ein Unternehmensziel ist.

Zur Motivation der Mitarbeiter wird vieles überlegt, was z.B. die Raumausstattung angeht; gemeinsame Events finden statt, da wird auch mal gefeiert. Nach dem Motto: Was können wir denn noch den Mitarbeitern alles Gutes tun... Die Mitarbeiter werden so vielleicht zufrieden gestellt und fühlen sich nicht unwohl am Arbeitsplatz. Aber werden diese zufriedenen Mitarbeiter automatisch die Kunden an das Unternehmen binden? Vorsicht bei dieser vorschnellen Ableitung! Untersuchungen beweisen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter noch lange kein Garant für deren Engagement für den Kunden und dessen Anliegen sind.

Um Kunden zu begeistern und emotional an das Unternehmen zu binden, braucht es engagierte und motivierte Mitarbeiter. Im günstigsten Fall werden für den Service schon Mitarbeiter ausgesucht, von denen man glaubt, dass sie ihre Gefühle einbringen und auf den Gesprächspartner eingehen können. Empathie ist da eine viel strapazierte Fähigkeit im Anforderungsprofil. Was ist aber Empathie wirklich: Der Altmeister der Gesprächstherapie, Carl Rogers, definiert diese wie folgt: „Die private Welt des Klienten so zu spüren als ob es die eigene wäre, ohne jemals das als ob zu verlieren“. Dieser zweite Teil des Satzes wird oft vergessen, wobei darin gerade die Kunst liegt: Nämlich sich in den Kunden und seine Situation einfühlen zu können und gleichzeitig genügend emotionale Distanz zu halten, um selbst von den Problemen nicht belastet zu werden. Je mehr die Mitarbeiter natürlich mit schwierigen Problemen zu tun haben, wie z.B. Reklamationsbehandlung, umso wichtiger wird diese Fähigkeit. Ein weiteres Beispiel: Mitarbeiter der gehobenen Gastronomie oder Touristik müssen aushalten können, dass sie Produkte verkaufen, die sie sich selbst vielleicht nie leisten können. Da droht z.B. der Kunde eines Luxusliners seine Kreuzfahrt für 20.000 € zu stornieren, weil der Business Class Flug von München nach Hamburg nicht klappt. Hier kommt es dann darauf

an, in eine ganz andere Welt des Kunden einsteigen zu können und diese zu respektieren.

Für diese professionelle Gefühlsarbeit wird den Mitarbeitern noch zu wenig Unterstützung gegeben. Deshalb sind die meisten Kontakte noch viel zu sachlich, noch viel zu abwicklungsorientiert.

*„Sie haben doch keine Ahnung! Wo haben Sie denn Ihren Job gelernt? ...“*

Die sachliche Abwicklung der Dienstleistung reicht allerdings nicht. Kunden sind heute anspruchsvoll, sie wollen Wertschätzung spüren und echten Service erleben. Beziehungsmanagement findet nicht in irgendeinem CRM-System statt, sondern an der Schnittstelle zum Kunden („Customer Touch Points“) werden Beziehungen geknüpft und ausgebaut.

Aber es gibt noch eine zweite Herausforderung für die Emotionsarbeiter: Was ist, wenn das gerade geforderte Gefühl, wie z.B. gute Laune nicht mit dem aktuell empfundenen, gelebten Gefühl übereinstimmt (wie z.B. Sorge um etwas Privates, oder Ärger über das unangemessene oder rüpelige Verhalten eines Kunden, Kleinkrieg mit einem Kollegen)

Diese „emotionale Dissonanz“ erzeugt extremen Stress für den Mitarbeiter, vor allem dann, wenn dieser Missklang der Gefühle nicht wirklich bewusst ist und im emotionalen Untergrund schwelt. Die Mitarbeiter haben Bewältigungsmechanismen entwickelt, die in der Praxis immer wieder zu finden sind: Ein Gespräch wird routiniert „abgespult“ „...und Ihre Kundennummer bitte??...“, meist immer in demselben Sing-Sang. Oder es wird über Kunden hergezogen..“ da war schon wieder der Meckersack

dran... oder heute ist Vollmond, da sind alle Kunden wieder unausstehlich...“ und so wird eine negative Grundstimmung im ganzen Team erzeugt, die zwar hilft, sich abzureagieren, aber eine positive Einstellung zu den nächsten Kontakten fast unmöglich macht. Es gibt auch Mitarbeiter, die sich extrem mit ihrer Rolle identifizieren, sodass sie die Dissonanzen gar nicht wahrnehmen wollen und können. Die Gefahr dieses zu hohen Comittments ist das zu tiefe Eintauchen in die Probleme, was zu burn-outs

Uff ...



BU

Quelle: TOP-PERFORM Präsentation „Emotional Power“

führen kann. Viele Mitarbeiter schaffen es auch, die gewünschten positiven Gefühle zu zeigen, auch wenn es ihnen gerade anders geht. Wenn dies von ihnen selbst nicht als negativ bewertet wird, dann hat dies für den Mitarbeiter keine schlechten Folgen. Allerdings bemerken die immer anspruchsvollen Kunden dieses Vorspielen teilweise und reagieren dann wiederum besonders kritisch (s, Grafik 1).

Um gleichbleibende Motivation und damit Servicequalität zu schaffen, brauchen die Mitarbeiter zwei Schlüsselqualifikationen, die heute noch so gut wie nie Auswahlkriterien und Lernziele sind: Die Mitarbeiter brauchen die Fähigkeit zu

### Empathie und Distanz und zur Selbststeuerung der Gefühle.

Können die Mitarbeiter sich in Kunden hineinversetzen und gleichzeitig die Probleme nicht zu nah an sich herankommen lassen, schaffen es die Mitarbeiter, die Erlebnisse des Tages am Abend abzustreifen, sie können abschalten und sich erholen. Können sie sich positiv beeinflussen, dann motivieren sie sich selbst und stellen sich so auf ihre Gesprächspartner immer wieder von neuem gerne ein. Das Ziel: sich nicht durch den Alltag am Telefon kirre machen lassen, sondern sich selbst den Spaß an der Arbeit und dem Umgang mit dem Kunden erhalten.

Warum ist dies so wichtig? Wenn sich die Servicemitarbeiter nicht aktiv mit ihrer Belastung, ihrer Rolle und ihrem emotionalen Auftrag „Lächle immer freundlich und geh auf den Kunden ein“ auseinandersetzen, machen sich Routine und unbewusste Bewältigungsmechanismen breit, die nicht helfen, die Motivation wirklich positiv zu beeinflussen.

### Vordergründige Bewältigung: Versachlichung

Die Versachlichung der Probleme, die von Kunden an die Mitarbeiter herangetragen werden, ist eine Möglichkeit, um mit dem alltäglichen Stress fertig zu werden. Diese



Grafik 1:

Quelle: TOP-PERFORM Seminarunterlagen

Form ist auch z.B. in der Berufsgruppe der Ärzte bekannt. Sie sprechen dann über „den Blinddarm von Zimmer 12“, um emotionalen Abstand zu ihren Patienten herzustellen. Im Call Center erzählt z.B. ein Kunde bei seiner Versicherung, dass er seinen Wagen zu Schrott gefahren hat. Die übliche Antwort: „Da brauche ich Ihre Kundennummer“. Keine Anteilnahme am Schicksal des Kunden schafft sofort eine Distanz – sowohl beim Mitarbeiter wie auch beim Kunden. Der Kunde wird zur Nummer. Dass dies sowohl bei Ärzten als auch bei Service-Mitarbeitern nicht kundenorientiert ist, liegt auf der Hand.

Die Service-Mitarbeiter müssen erkennen, dass es nur im ersten Moment einfacher erscheint, nicht auf die emotionale Befindlichkeit und das emotionale Problem (in unserem Fall wahrscheinlich: schlimmes Erlebnis gehabt, Trauer ums Auto...) des Kunden einzugehen. Die versachlichteten Gespräche werden eher mühsam, weil man sich nicht zuhört, aneinander vorbei redet, beide Seiten sich nicht verstanden fühlen, es Missverständnisse und manchmal auch emotionale Entgleisungen gibt. Es ist also letztlich anstrengend für den Mitarbeiter und den Kunden.

### Sich emotional positiv einstellen und auf den Kunden einlassen!

Den Anfang des Gespräches anders zu gestalten, setzt eine neue Haltung beim Mit-

arbeiter voraus: Da ruft ein Kunde an, der etwas Wichtiges zu sagen hat, ich bin neugierig auf sein Problem, sein Anliegen, ich höre ihm gut zu, was er zu sagen und was er – im wahrsten Sinne des Wortes – auf dem Herzen hat. Kurz: ich stelle mich bewusst positiv auf meinen Gesprächspartner ein. Und das rede ich mir nicht nur ein, sondern ich achte darauf, wie es mir gerade geht, ob es z.B. etwas gibt, was mich hindert, mich auf meinen Gesprächspartner zu konzentrieren. Und diese Reflexion nutzt der Mitarbeiter, um verständnisvoll und kompetent auf den Gesprächspartner einzugehen.

Diese bewusste Gesprächsgestaltung kann verdeutlicht werden anhand des 4-Felder-Modells (s. Grafik 2).

Professionelle Gefühlsarbeit in Servicegesprächen heißt sich selbst zu reflektieren und Körperreaktionen festzustellen, die Alarmzeichen sind, was die negative Wahrnehmung des Anliegens des Anderen angeht. Rolle ich gerade mit den Augen, weil der Kunde mir eine – aus meiner Sicht einfache – Frage gestellt hat, die mir heute schon 20 andere Anrufer gestellt haben?

Zur Selbstreflexion gehört also die Körperwahrnehmung und durch Bewegung (e-Motion) kann auch die Motivation positiv

beeinflusst werden. Einige Call Center Agents tun es im Arbeitsalltag bereits: sie telefonieren teilweise auch mal im Stehen (vorausgesetzt, die Tische lassen sich mühelos hochfahren), bewegen sich im Raum (vorausgesetzt es gibt wireless head Sets), kneten Schaumbälle in den Händen und „entstressen“ so viele anstrengende Situationen.



Grafik 2:

Quelle: TOP-PERFORM Seminarunterlagen

### Vordergründige Bewältigung: Negativbeispiele hochpuschen

Eine weitere Methode, die vermeintlich hilft, ist es, sich den Frust über aufreibende Telefonate und nervige und unfreundliche Anrufer lauthals von der Seele zu reden. Da muss ein Negativ-Beispiel immer wieder und ewig lange herhalten und wird in der ganzen

## STEUERMANN Just get connected

Als starker Partner für CallCenter-Dienstleistungen sind wir Ihr Lotse für den zielgerichteten Dialog mit Ihren Kunden. Gestalten Sie mit uns Ihre Kundenbeziehungen nachhaltig, ob Telefon, Brief, E-Mail oder Web-Shop Betreuung.

Wir steuern Sie sicher an Ihr Ziel!

Erfahren Sie mehr auf [www.getaline.de](http://www.getaline.de)  
oder rufen Sie uns an: 040.646 046 0



Abteilung breit getreten. Besucher erfahren das Beispiel, um ihm zu erklären, dass der Job, den man macht, nicht einfach ist. Manchmal hat dies sogar den Effekt, dass sich alle einig sind, dass an einem Tag nur „schräge Vögel“ – (vielleicht, weil Vollmond ist?) am anderen Ende der Strippe sind. Solches „Luft ablassen“ erleichtert zwar kurzfristig, verstärkt aber die die negative Grundhaltung des Einzelnen und demotiviert. Auf Dauer wird die Stimmung im gesamten Team, was die Kundenorientierung und den Spaß an der Arbeit angeht, vergiftet.

### Mit positiven Erlebnissen gegen die Macht der negativen Gedanken

Eine einfache Art, wie die Mitarbeiter dazu angeregt werden können, ihre Stimmung positiv zu verändern ist es, auf einer Smiley Skala die Telefonate zählen und bewerten zu lassen. Schon schnell zeigt sich: allzu menschlich werden die ganz wenigen negativen Gespräche immer wieder hervorgehoben. Die vielen netten und erfolgreichen Gespräche, die Tag für Tag mit Kunden geführt werden, sind aber nicht der Rede wert. Durch die Sammlung und Veröffentlichung schöner „Telefongeschichten“ kann eine „Gegenbewegung“ geschaffen werden, die die Laune hebt.

Die Mitarbeiter können weiterhin Techniken und Übungen lernen, die am Arbeitsplatz anzuwenden sind, um sich wieder für die nächsten Telefonate fit zu machen: eine kurze Imaginationsreise an einen schönen Ort, einen Gegenstand, der angenehme Erinnerungen hervorruft am Arbeitsplatz haben und ca. 2-3 Min. konzentriert fixieren, einfache Atemübungen und Übungen aus der progressiven Muskelentspannung – kleiner Aufwand, große Wirkung; diese „kleinen, bewussten Pausen“ beeinflussen die eigene Haltung und damit das Wohlbefinden des Mitarbeiters.

### Neuausrichtung der Trainings und Coachings

Der Fokus liegt auf dem Wohlergehen der Mitarbeiter! „Kommunikationstechniken“, „verbotene Wörter“ wie Konjunktive und Weichmacher helfen den Mitarbeitern nicht wirklich, kundenorientiert zu telefonieren

Vielmehr macht es Sinn, die Fähigkeit zu

Empathie und Distanz sowie zur Selbststeuerung der Gefühle zu erlernen, um diese bewusst einzusetzen. Der Respekt vor der „emotionalen Schwerstarbeit“, die die Mitarbeiter im Kundenkontakt selbstverständlich leisten und deren Wertschätzung durch die Führungskräfte und Trainer sind der erste Schritt.

Es muss dann -im Gegensatz zum „klassischen“, ausschließlich auf Kommunikation fokussierten Training- eine Arbeit auf 4 Ebenen stattfinden, die in der Coach Ausbildung auch die Grundlage für das Feed Back an den Mitarbeiter sind (s. Grafik 3).

### „Emotional Power“ – Neue Lernziele auf mehreren Ebenen



Grafik 3:

Quelle: Seminarunterlagen TOP-PERFORM, copyright Helga Schuler

Das Kommunikationsmodell: Mit den Symbolfiguren Giraffe und Wolf aus der gewaltfreien Kommunikation von Marshall Rosenberg hinterfragen die Service Mitarbeiter ihre Haltung. „Bin ich in der verständnisvollen, wertschätzenden Haltung der weitsichtigen Giraffe (= das Landtier mit dem größten Herzen) oder in der Angreifer Position des aggressiven Wolfs. Die Figuren eignen sich sehr gut dazu, dass die Mitarbeiter sich nach den Seminaren gegenseitig auf ihre Haltung hinweisen.

Die neuen Lerninhalte stellen so auch neue Anforderungen an die Haltung und Qualifikation der Trainer.

### Fazit

Zusammenfassend sind es vier wesentliche Hebel, die den Mitarbeitern helfen, ihre Gefühle in Griff bekommen zu können:

- Selbstreflexion: Feststellen der Dissonanzen

– u.a. durch Wahrnehmung der eigenen körperlichen Reaktionen. Dies ist der erste Schritt, mit diesen umzugehen

- Bewusste körperliche Entspannung – vom Durchatmen über die „Wohlspannung“ bis zur Meditation – mit dem Ziel aggressive Gefühle (Ärger, Wut) zu lösen, sowie um innere Ruhe in schwierigen Situationen bewahren zu können

- Konzentration auf den Kunden, den Menschen – wie der Handwerker, der sein Produkt nicht fallen lassen darf, Tipp: im Telefonat sagt der Kunde das Wichtigste im ersten Satz, also volle Konzentration auf den

Anfang eines Kontaktes!

- Positive Gefühlserinnerung hervorrufen / verankern – dies ist die hohe Schule der Selbststeuerung, nämlich sich positive Situationen vorzustellen und diese Gefühle in die aktuelle Situation hineinzu nehmen.

Das Bestreben, es dem Mitarbeiter leicht zu machen, kontinuierlich

authentischen Service zu leisten, unterstützt den Lernerfolg und die Umsetzung. Aufgabe der Führungskräfte ist es, ein Umfeld zu schaffen, das Bewegung, Spaß, kurze Pausen, Selbstreflexion und vor allem Gefühle zulässt. So wird ganz nebenbei auch die Selbstmotivation gefördert. Das macht es auch für die Führungskräfte einfacher. Heißt Motivation doch nun nicht mehr, das letzte Motivationsevent oder Incentive durch ein noch besseres zu toppen. Das Ergebnis: Kunden, Mitarbeiter und Führungskräfte, die engagiert sind und für die alle Service ein Erlebnis ist, das Spaß macht.



Helga Schuler ist selbständige Motivationstrainerin.