

Portrait zur Keynote von Helga Schuler auf der CRM-expo

Machen Sie Kunden zu Promotoren: Wie Ihre Mitarbeiter Kunden emotional ansprechen und binden

- + Die Grenzen von fachlicher Kompetenz und Freundlichkeit
- + Mitarbeiter für authentischen Service motivieren – BEST-PRACTICE Allianz
- + Neue Lernziele im Service: Empathie und Selbststeuerung der Gefühle



„Lächeln am Telefon...“, in 1001 Telefontrainings wird dies gebetet und wie oft schon haben wir unsere Mitarbeiter darauf hingewiesen. Wir haben ihnen den berühmten Spiegel hingestellt, in den sie hineinschauen sollen, bevor sie mit dem Kunden sprechen. Ich selbst war vor ca. 20 Jahren eine der Ersten, die propagierte, dass das Lächeln vom Gesprächspartner gehört wird. Ich habe dazu in Seminaren und Veröffentlichungen aufgefordert. Dies hindert mich jedoch nicht daran, heute kritisch zu hinterfragen: Was fordern wir von den Mitarbeitern da eigentlich? Und wie können Mitarbeiter diesen Anforderungen wirklich entsprechen?

In der folgenden Geschichte macht eine Stewardess einem Passagier die Tragweite seines Service Wunsches anschaulich bewusst. Der Passagier lobt sie für ihre Bedienung und fragte 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.

Das kundenfreundliche Verhalten ist richtige Arbeit für die Mitarbeiter, meist sogar emotionale Schwerarbeit. Es wird erwartet, dass die Mitarbeiter ihre Gefühle bewusst gestalten, dass sie Gefühle unterdrücken und Gefühle bei sich selbst hervorrufen können. Deshalb ist Kundenorientierung auch nicht eine Managementaufgabe wie jede andere.

Oft werden für den Service und die Call Center 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 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.

Meine These ist, 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.

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 (neudeutsch: „Customer touch points“) werden Beziehungen geknüpft und ausgebaut.

Wir haben ja festgehalten, dass in dieser professionellen Gefühlsarbeit das mit der Empathie schon nicht so einfach ist, wie es immer daher gesagt wird. Für Emotionsarbeiter gibt es noch eine zweite Herausforderung: 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 kurz angebundene Verhalten eines Kunden)

Diese „Dissonanz“ erzeugt extremen Stress für den Mitarbeiter, vor allem dann, wenn dieser Missklang der Gefühle nicht wirklich bewusst ist und im emotionalen Untergrund schwelt. Bewährte und in der Praxis immer wieder zu finden. Bewältigungsmechanismen 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...“ heute ist Vollmond, da sind alle Kunden wieder unausstehlich...“ und so 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 Commitments ist das zu tiefe Eintauchen in die Probleme, was zu burn-outs führen kann.

Viele Mitarbeiter schaffen es auch, die gewünschten positiven Gefühle zu zeigen, auch wenn es ihn gerade anders geht. Wenn die 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.

Was kann man also tun, um den emotionalen Anforderungen gerecht zu werden?

Stress entsteht, wenn man meint Herausforderungen nicht bewältigen zu können. Besser ist es also emotionale Ressourcen aufzubauen, um die eigene Befindlichkeit selbst positiv beeinflussen zu können. Solche Ressourcen sind

- **Anerkennung** – nur ein Mitarbeiter der selbst Respekt, Wertschätzung und Anerkennung erlebt kann diese dem Kunden gegenüber ehrlich entgegenbringen
- **Viele gute Erlebnisse mit Kunden** – oft werden nur die schlechten erzählt. Tipp: Lassen Sie eine Smiley Auswertung der Gespräche erstellen, die Mitarbeiter werten nach jedem Gespräch die Stimmung aus und machen bei dem entsprechenden Smiley einen Strich. So machen Sie die hohe Anzahl von positiven Kontakten im Vergleich von relativ wenig negativen Kontakten bewußt.
- **Grad des Handlungsspielraum** – Die Mitarbeiter agieren freier, wenn sie nicht vollends in Prozesse und Vorgaben eingezwängt sind
- **Zufriedenes privates Umfeld** (work-life-balance)- ein Mitarbeiter geht gelassener mit seinen Gefühlen um, wenn er zufrieden ist, wenn er gelernt hat an sich zu denken und auf sich aufzupassen
- **Verständnis des Managements!** – das Grundlegende, allein die Anerkennung der emotionalen Arbeit ist schon eine Erleichterung und Wertschätzung der Mitarbeiter
- **Vorgabe von Grenzen** – wann können Gespräche/ Kunden an Kollegen oder Vorgesetzte abgegeben werden, was sind die Grenzen für das Verhalten des Kunden

Wenn Mitarbeiter aus diesen Ressourcen schöpfen können, fällt es leichter aus den gerade gelebten Gefühlen die geforderten zu machen, sich also emotional selbst zu regulieren.

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

- **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

- **Selbstreflexion: Feststellen der Dissonanzen** – denn dies ist der erste Schritt, mit diesen umzugehen
- **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 Selbstregulierung, nämlich sich positive Situationen vorzustellen und diese Gefühle in die aktuelle Situation hineinzunehmen.

Professionelle Gefühlsarbeit lässt sich lernen und trainieren. Es braucht nur neue Lernziele und entsprechende Trainerqualifikation. Diese Ziele sind:

- Bewusst machen des emotionalen Auftrags „zum Lächeln verpflichtet
- Rollenreflexion: Die berufliche Herausforderung
- Das Umfeld, in dem Emotional Power stattfinden kann
- Die Bedeutung der Wahrnehmung des anderen
- Durch Einfühlungsvermögen zum lebendigen Dialog
- Emotionale Impulse setzen (moments of surprise)
- Achtsamer Umgang mit sich selbst und eigene Grenzen
- Sich in einen guten emotionalen Zustand versetzen
- Körperliche Entspannung: Lernen von „Wohlspannung“

Können wir uns dies denn überhaupt leisten, kostet es uns nicht zu viel Zeit? Dies ist ein Einwand, der an dieser Stelle immer wieder kommt. Das Gegenteil ist der Fall. Menschen, die sich verstehen, bewältigen Dinge viel einfacher als solche, deren Beziehung nicht stimmt.

Wir haben in Telefonaten nachgewiesen: Fühlt sich der Kunde verstanden, sind die Gespräche eher kürzer! Wird ein Kunde sachlich behandelt, ist er anfälliger für eine Missstimmung, es kommt zu Missverständnissen, Rechtfertigungen, versteckten Botschaften, sogar zu gegenseitigen Angriffen.

In einer guten Beziehung ist die Problemlösung oder der Verkauf einfach die logische Folge eines Gesprächs. Die Rendite ist der loyale Kunde, der gerne wieder kauft und das Unternehmen weiter empfiehlt, sowie der zufriedene Mitarbeiter, der ohne Stress arbeitet und Freude an der Beziehung zum Kunden hat.

Autorin:

Helga Schuler ist eine der Pionierinnen für Servicequalität. Sie baute in Deutschland die ersten Call Center und Tele-Sales Teams auf. Sie berät mit ihrem Netzwerkorganisation TOP-PERFORM, Unternehmensberatung für Wachstum und Performance, Unternehmen in der Neuausrichtung und Organisationsentwicklung von Vertrieb und Innendienst, im Aufbau von Call Centern, Customer Care- und Serviceeinheiten. Personalentwicklung und Training von Mitarbeitern und Führungskräften in Verkauf und Service sind ihr ein besonderes Anliegen. www.top-perform.de

Kontakt:

top-perform Helga Schuler
Managementberatung für
Wachstum und Performance
Chattenpfad 29, 65232 Taunusstein
Tel.: 06128 74 80 908
Fax: 06128 74 80 909
E-Mail: hs@top-perform.de
www.top-perform.de

Wir bitten um ein Belegexemplar bzw. ein .pdf-File des Abdrucks bzw. den Link zur Online-Veröffentlichung. Vielen Dank!