

SELBSTMOTIVATION IN VERKAUF UND SERVICE. „Was fordern Führungskräfte eigentlich von ihren Mitarbeitern, wenn sie sie dazu anhalten, im Kundenkontakt ständig zu lächeln?“, fragt die Serviceexpertin Helga Schuler in diesem Fachbeitrag. „Können Mitarbeiter diesen Anforderungen wirklich entsprechen?“

So wird Freundlichkeit authentischer

Einmal lobte ein Passagier eine Stewardess für ihre Bedienung und fragte sie dann, ob sie dazu auch noch lächeln könne. Sie antwortete ihm: „Gerne, wenn Sie ebenfalls lächeln.“ Das tat der Passagier dann auch, und als er sein schönstes Lächeln zeigte, sagte sie zu ihm: „So, und jetzt bleiben Sie bitte so 10 Stunden lang ...!“ Wer fragt sich eigentlich, wie es die Stewardess schafft, auf einem Langstreckenflug eine Vielzahl von unterschiedlichsten Personen mit diversen Erwartungen, auf beengtem Raum gleichbleibend freundlich zu bedienen – und sogar bei respektlosem und rüdem Verhalten von Passagieren ganz selbstverständlich gelassen zu bleiben?

Es ist ja nicht nur das Lächeln! Arbeitgeber fordern 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 im 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 zum Beispiel sogar vor einem Gericht einklagen.

Empathie und Distanz

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

Anspruchsvoller, emotionaler Service – vom Restaurant über das Call-Center bis zum Bankschalter – braucht die anerkennende Unterstützung durch das Management.





mit schwierigen Problemen zu tun haben, wie zum Beispiel bei Reklamationsbehandlungen, 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 zum Beispiel der Kunde eines Luxusliners, seine Kreuzfahrt für 20.000 Euro zu stornieren, weil der Business-Class-Flug von München nach Hamburg nicht klappt. Hier kommt es dann darauf an, in eine ganz andere Welt einsteigen zu können

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 geschieht das immer in demselben Sing-song. Oder es wird über Kunden hergezogen („Da war schon wieder der Mecker-sack dran. Heute ist Vollmond, da sind alle Kunden wieder unausstehlich ...“). So wird eine negative Grundstimmung im ganzen Team erzeugt, die zwar hilft, sich abzureagieren, aber eine positive Einstel-

„Oft wird eine negative Grundstimmung im ganzen Team erzeugt, die zwar hilft, sich abzureagieren, die aber eine positive Einstellung zu den nächsten Kontakten unmöglich macht.“

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.

Emotionale Ressourcen

Beziehungsmanagement findet nicht in irgendeinem CRM-System statt, sondern an der Schnittstelle zum Kunden („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 dahergesagt wird. Für Emotionsarbeiter gibt es noch eine zweite Herausforderung: Was ist, wenn das gerade geforderte Gefühl, wie zum Beispiel die gute Laune, mit dem aktuell empfundenen, gelebten Gefühl nicht übereinstimmt, weil der Verkäufer oder die Servicekraft Sorgen um etwas Privates hat oder sich gerade über ein rüpeliges Verhalten eines Kunden geärgert hat? Diese „emotionale Dissonanz“ erzeugt extremen Stress beim Mitarbeiter, vor allem dann, wenn dieser Missklang

lung 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 zum Burn-out 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 anspruchsvolleren Kunden dieses Vorspielen teilweise und reagieren dann wiederum besonders kritisch. Was kann man also tun, um den emotionalen Anforderungen gerecht zu werden? Stress entsteht dann, 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. Allein die Anerkennung des Managements, wie anspruchsvoll die emotionale Arbeit

ist, stellt schon eine Erleichterung für die Mitarbeiter dar.

- **Positive Erlebnisse.** Oft werden nur die schlechten erzählt. Vorgesetzte sollten eine Smiley-Auswertung der Gespräche erstellen lassen: Die Mitarbeiter werten nach jedem Gespräch die Stimmung aus und machen bei dem entsprechenden Smiley einen Strich. So machen sie sich die hohe Anzahl von positiven Kontakten im Vergleich zu den relativ geringen negativen Kontakten bewusst.
- **Handlungsspielräume.** Die Mitarbeiter agieren freier, wenn sie nicht vollends in Prozesse / 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.
- **Definition von Grenzen.** Wann können Gespräche / Kunden an Kollegen oder Vorgesetzte abgegeben werden? Wo sind Grenzen für das Verhalten des Kunden?

Wenn Mitarbeiter aus diesen Ressourcen schöpfen können, fällt es leichter, sich emotional selbst zu regulieren. Außerdem können die Mitarbeiter selbst etwas für

ihr emotionales Gleichgewicht tun. Zusammenfassend sind es vier wesentliche Hebel, die den Mitarbeitern helfen, ihre Gefühle in den Griff zu bekommen:

- **Bewusste körperliche Entspannung.** Bewährt hat sich vieles – vom Durchatmen über die „Wohlspannung“ bis zur Meditation. Ziel ist es, aggressive Gefühle (Ärger, Wut) zu lösen sowie die innere Ruhe in schwierigen Situationen bewahren zu können.
- **Selbstreflexion.** Man sollte lernen, Dissonanzen festzustellen, denn dies ist der erste Schritt, mit diesen umzugehen.
- **Konzentration auf den Kunden, den Menschen.** Im Telefonat sagt der Kunde das Wichtigste im ersten Satz, also volle Konzentration auf den Beginn eines jeden Kontakts.
- **Positive Gefühlserinnerung hervorrufen und verankern.** Dies ist die hohe Schule der Selbstregulierung, nämlich sich positive Situationen vorzustellen und diese Gefühle in die aktuelle Situation hinein-zunehmen.

Professionelle Gefühlsarbeit lässt sich lernen und trainieren. Es braucht nur

AUTORIN



Helga Schuler

gilt als eine der Pionierinnen für Servicequalität. Sie baute in Deutschland die ersten Call-Center und Tele-Sales-Teams auf. Sie berät mit ihrer 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.

TOP-PERFORM

Managementberatung für Wachstum und Performance

Tel. 06128 7480908

Chattepfad 29

65232 Taunusstein

www.top-perform.de

Verkaufsleiter als Coach!

Miller-Heiman-Verkaufsstudie 2011. Für die diesjährige Miller-Heiman-Verkaufsstudie wurden die Antworten von 1.700 Verkaufsleitern und Außendienstmitarbeitern ausgewertet. Die wichtigste Frage lautete: Wofür wendet der Verkauf aktuell am meisten Zeit auf? Miller-Heiman fand folgendes Ranking:

1. Verkaufsaktivitäten vor Ort
2. Reporting u. interne Meetings mit mehreren Personen
3. Großkundenbetreuung.

Auf die Frage, welche Aktivitäten wirklich den Verkaufserfolg bringen, ergab sich:

1. regelmäßige Vieraugengespräche mit Vorgesetzten
2. Verkaufsaktivitäten vor Ort
3. Großkundenbetreuung.

Obwohl den regelmäßigen 1:1-Meetings mit dem Chef ein klarer Mehrwert bescheinigt wird, waren nur 19 Prozent der Meinung, dass das Vertriebsmanagement ausreichend Zeit damit verbringt, Verkäufer zu coachen. Der Trend sollte also „vom Vertriebsleiter zum Vertriebs-Coach“ heißen.

neue Lernziele und eine entsprechende Trainerqualifikation. „Können wir uns dies den überhaupt leisten, kostet es uns nicht zu viel Zeit?“, lautet ein Einwand, der an dieser Stelle immer wieder kommt. Das Gegenteil ist der Fall. Menschen, die sich verstehen, bewältigen Dinge viel einfacher und konfliktfreier als solche, deren Beziehung nicht stimmt.

Wir haben in Telefonaten nachgewiesen: Fühlt sich der Kunde verstanden, sind die Gespräche eher kürzer! Wird ein Kunde zu 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 weiterempfiehlt, sowie der zufriedene Mitarbeiter, der ohne Stress arbeitet und Freude an der Beziehung zum Kunden hat.

Helga Schuler ●