

5 Emotional Power

– die Kunst der Selbstmotivation im Service und Call Center

Autor: Helga Schuler

Die meisten Call Center sind besser als ihr Ruf. In vielen Centren wird heute Wert auf die kundenorientierte Behandlung der Anrufer gelegt. Die Zeiten sind vorbei, in denen die Mitarbeiter grundsätzlich genervt waren, wenn ein Kunde mit einem Problem oder Anliegen anrief. In gut geführten Service-Centern 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.

Jede gute Führungskraft weiß, wie schwierig es ist, das anfängliche Engagement aufrecht zu erhalten und kontinuierlich Motivation und Begeisterung zu erzeugen. Dies ist die größte Herausforderung in Call- bzw. Contact Centren 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.

Gerade bei diesen Mitarbeitern 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 herauf zu beschwören:

„ Sei beim 50igsten Telefonat noch so freundlich wie beim ersten“, nutzt auf die Dauer nichts.



(Quelle: TOP-PERFORM Präsentation „Emotional Power“)

Um Kunden zu begeistern und emotional an das Unternehmen zu binden, braucht es engagierte und motivierte Mitarbeiter. 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 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 Kunden Nummer“. 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.

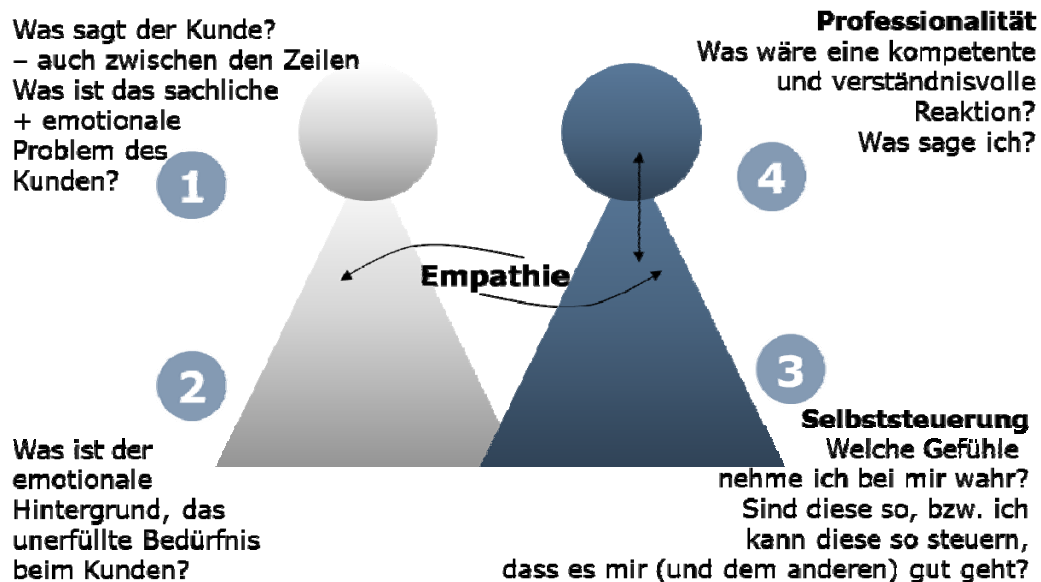
Die Service-Mitarbeiter müssen erkennen, dass es nur im ersten Moment einfacher erscheint, nicht auf die emotionale Befindlichkeit und das emotionale Problem (in unserem Fall wahrscheinlich: schlimmes Erlebnis gehabt, Trauer ums Auto...) des Kunden einzugehen. Die versachlichten Gespräche werden eher 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 Mitarbeiter 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:



(Quelle: TOP-PERFORM Seminarunterlagen)

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.

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 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 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.

Mit zunehmender Leichtigkeit Service leisten: Neuausrichtung der Telefontrainings

Die Fähigkeit zu Empathie und Distanz sowie zur Selbststeuerung der Gefühle lässt sich erlernen und bewusst einsetzen. 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.

Die Neuausrichtung von Telefon-Trainings und Coaching-Ausbildungen auf Inhalte, die nicht nur die Kommunikation im Fokus haben, sondern den Mitarbeiter in die Lage versetzen, seine eigene Haltung und Einstellung bewusst zu beeinflussen und zu wählen, ist notwendig.

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 Gefühle zulässt und somit die Selbstmotivation fördert. 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: Mitarbeiter und Kunden, die engagiert sind und Führungskräfte, die sich ebenfalls selbst motivieren können.

Helga Schuler

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 ihrer Netzwerk-Organisation TOP-PERFORM, Unternehmensberatung für Wachstum und Performance, Unternehmen in der Neuausrichtung und Organisationsentwicklung von Vertrieb und Innendienst, beim Aufbau von Call Centern, Customer Care- und Service-Einheiten. Personalentwicklung und Training von Mitarbeitern und Führungskräften in Verkauf und Service sind ihr ein besonderes Anliegen.

Kontakt

Helga Schuler	Tel. +49 6128 74 80 908
TOP-PERFORM	Fax- +49 6128 74 80 909
Managementberatung für Wachstum und Performance	Mail: HS@top-perform.de
Chattenpfad 29	Web: www.top-perform.de
65232 Taunusstein	

Unternehmen

TOP PERFORM
HELGA SCHULER

Managementberatung
für Wachstum
und Performance

