

Kunden zu Promotoren machen ...

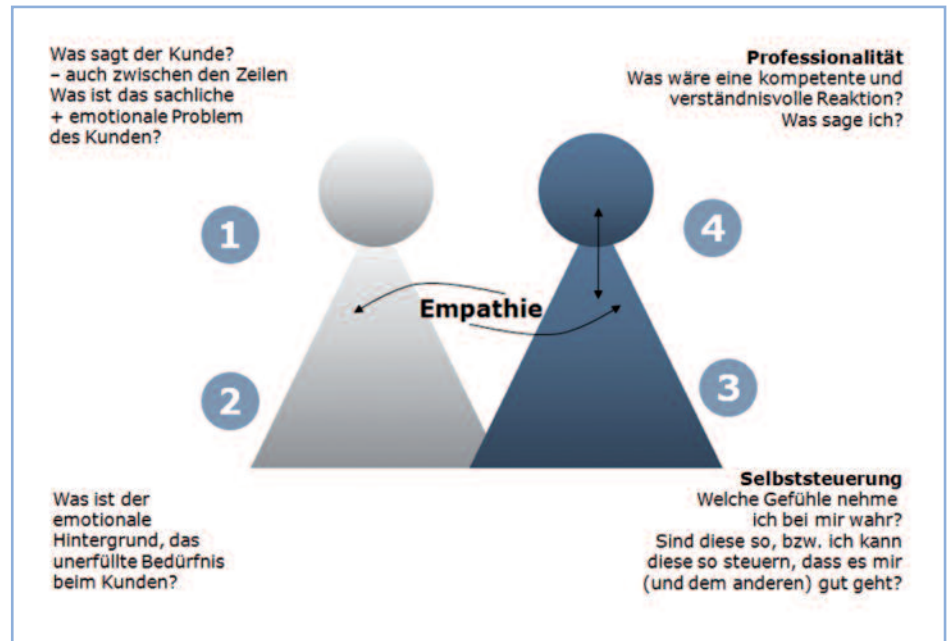
Helga Schuler: Service-Mitarbeiter lernen Empathie und Gefühlsmanagement für ihre professionelle Emotionsarbeit

So binden Sie Kunden, die gerne kaufen und weiterempfehlen: Eine enge Kundenbeziehung im Telefonservice entsteht nur durch persönliche Wertschätzung und empathische Anteilnahme. Damit das gelingt, braucht es neue Lerninhalte in Call- und Service-Zentren, nämlich Empathie und professionelle Gefühlsarbeit. Der zusätzliche Effekt: Die Beschäftigung mit dem Kunden wird lockerer und leichter für die Mitarbeiter, die Burnout-Gefahr wird gebannt.

Die meisten Call- bzw. Service-Center sind besser als ihr Ruf. Es mangelt nicht an Kompetenz und Freundlichkeit. Doch dies alleine reicht dem Kunden im Service nicht mehr aus, um sich für ein Unternehmen oder eine Marke zu begeistern. Das ist der Standard, den Kunden heute erwarten. Was in den standardisierten und routinierten Dialogen fehlt, ist die Authentizität. Kundenanliegen werden formal und freundlich-anonymisiert „abgewickelt“. Diese Versachlichung wiederum ist für die Service-Mitarbeiter eine (unbewusste) Strategie, um die Vielzahl der persönlichen Kontakte und die Monotonie der Routine zu bewältigen. Die Mitarbeiter verausgaben sich emotional ohne positive Wirkung auf den Kunden. Denn wirklich in ihrer Situation abgeholt fühlen sich Kunden selten – und Service-Überraschungen erleben sie so schon gar nicht.

Das Ziel: Empathischer Service, der Kunden bindet

Service-Center, die Motivation zum Wiederkauf und zur Weiterempfehlung erzeugen wollen, müssen mehr tun. Sie müssen am Touchpoint Telefon-Kunden mit Empathie und Anteilnahme begegnen („Das kann ich gut verstehen, dass Sie das sofort



regeln wollen, wir kümmern uns deshalb auch gleich darum ...“ statt „Ja, bitte geben Sie mir Ihre Kundennummer.“).

Dafür bedarf es einer Neuausrichtung der Servicekultur sowie der Ausbildung und im Coaching der Call-Center-Mitarbeiter, die im Service-Alltag emotionale Schwerstarbeit leisten. Sie müssen sich auf die Gefühlslage des Kunden einstellen („Was braucht der Kunde in dieser Situation, an welcher Stelle sollte ich ihn emotional bestätigen?“) und dabei gleichzeitig ihre eigene Gefühlswelt managen („Eigentlich bin ich noch gestresst vom letzten Gespräch und empfinde jetzt diesen Kunden als ziemlich unverschämt“). Der Trainingsansatz „Emotional Power“ schult zwei Schlüsselqualifikationen:

- Empathie (= sich in den Kunden hineinversetzen und gleichzeitig die Distanz wahren) und
- Emotionsarbeit (= die Fähigkeit der Selbst-

steuerung der Gefühle. Was mache ich, wenn es mir gerade nicht so gut geht?).

So wird Burnout-Erscheinungen vorgebeugt: Denn wenn geforderte und gerade erlebte Gefühle nicht im Einklang sind, entsteht ein hohes Maß an „Dissonanz“, insbesondere, wenn sich die Mitarbeiter über diesen Missklang der Gefühle nicht bewusst sind. Diesen Stress zu vermeiden, ist Ziel der bewussten, professionellen Emotionsarbeit, die Service-Mitarbeiter im Empathie-Training lernen.

Das Ergebnis: Service wird locker und macht Spaß

Wenn alle – Management, Teamleiter/Coaches und Mitarbeiter – im Boot sind, dann kann es passieren, dass vor dem Betreten eines Kundenbetreuungszentrums folgender Flipchart-Aufschrieb warnt: „Achtung, wir werfen heute mit Papierkugeln und unser Chef hat uns dazu angestiftet.“

So geschehen bei der Allianz-Kundenbetreuung, die in ihren Service-Teams mit einem Change- und Trainingsprogramm eine neue Servicekultur umgesetzt hat. Hier massieren sich Servicemitarbeiter zwischendurch auch schon mal mit Igelbällen oder füttern zur Entspannung und für die gute Laune noch schnell die Vögel vor den Fenstern. Das hört sich verrückt an?! Soll es auch. Die Idee, die dahintersteht: Wer in der Routine etwas Verrücktes tut, wer Spaß zulässt, der versetzt sich selbst in positive Stimmung – die er für das nächste Telefonat dringend wieder braucht.

Das alles sind „kleine Fluchten“, Dinge, die fast keine Zeit und kein Geld kosten, gleichzeitig aber helfen, sich zwischen zwei Gesprächen wieder zu sammeln und neu einzustellen. Für manchen reicht dafür auch schon der ganz bewusste Schluck Wasser, ein kurzer Blick auf das aktuelle Urlaubssouvenir oder der Geruch eines Duftsäckchens, der an entspannte Momente erinnert und die damit verbundenen positiven Gefühle auch im Alltag sofort wieder wachruft. Denn: Nur entspannte Mitarbeiter leisten guten Service.

Bislang bewältigen Call-Center-Agenten stressige Situationen eher vordergründig. Sie versachlichen die Probleme und gehen auf die emotionale Befindlichkeit des Kunden kaum ein („Der Kunde hatte einen Unfall, ich muss den Schaden regulieren“). Dadurch werden die Gespräche eher mühsam, es gibt Missverständnisse, manchmal auch emotionale Entgleisungen.

Die Basis: Das Vier-Felder-Modell der empathischen Kommunikation

Wer sich hingegen auf jeden Kundenanruf positiv einstellt, im Gespräch offen, ja fast neugierig ist, kann empathisch und professionell agieren. Die vier Felder (s. Abb. S. 16.) zeigen die empathische Kompetenz, die Mitarbeiter im Training erwerben: Quelle: Seminarunterlagen TOP-PERFORM.

Wer empathisch agiert, muss aufpassen, dass er nicht den eigenen Versuchungen erliegt, also zu viel erklärt oder zu viel Mitleid zeigt. Das Ziel

heißt deshalb: Anteilnahme ja, aber zielführend. Im Training lernen die Mitarbeiter Distanz zu halten. Das heißt zum Beispiel, Versuche des Kunden, die eigenen Interessen durchzusetzen sportlich zu nehmen („Es ist legitim, dass der Kunde sein Anliegen konsequent verfolgt“), neugierig zu betrachten („Aha, der versucht es so ... interessant“) oder als Hilferuf zu verstehen. Trotzdem verlaufen Gespräche dann nicht grundsätzlich konfliktfrei. Jeder Mitarbeiter hat seinen „roten Knopf (oder red button)“, von dem an er beginnt, sich über Kunden zu ärgern. Die Auslöser hierfür für jeden Einzelnen zu finden, auch das ist ein wichtiger Teil des Empathie-Trainings.



„Achtung, wir werfen heute mit Papierkugeln und unser Chef hat uns dazu angestiftet.“

Der Change Prozess: entspannter Service – vorangetrieben durch die Führungskräfte

Es wird deutlich, dass Empathie nicht einfach in ein Service-Center implementiert werden kann wie eine neue Software. Warum hier ein aktives Veränderungsmanagement stattfinden muss? Die Führungskräfte müssen hierfür die emotionale Arbeit, die die Mitarbeiter leisten, grundsätzlich anerkennen. 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 den Führungskräften einfacher. Heißt Motivation doch nun nicht mehr, das letzte Incentive durch ein noch besseres zu toppen.



Helga Schuler

ZUR PERSON

Helga Schuler ist eine der Pionierinnen für Service-Qualität in Deutschland. Sie baute in Deutschland die ersten Call Center und Tele-Sales-Teams auf. Mit ihrer Netzwerk-Organisation TOP-PERFORM berät sie Unternehmen in der Neuausrichtung und Organisationsentwicklung von Vertrieb und Innendienst, beim Aufbau und der Optimierung von Call-Centern, Customer Care- und Service-Einheiten. Personalentwicklung und Training von Mitarbeitern und Führungskräften in Verkauf und Service sind ihr ein besonderes Anliegen. Der neuen Change- und Trainingsansatz „Emotional Power“ wurde von ihr und ihrem Team konzipiert und im letzten Jahr erstmalig umfassend bei der Allianz-Kundenbetreuung umgesetzt.

Weitere Informationen: www.top-perform.de

E-Mail: hs@top-perform.de

Sichtbare Ergebnisse: z. B. Steigerung der NPS Werts (Kundenzufriedenheitsindex) bei der Allianz Kundenbetreuung

Der Effekt, den die neue Herangehensweise hat, ist spürbar – für die Mitarbeiter und für die Kunden: Die Gespräche verlaufen positiver. Die Kundenanliegen werden schneller geklärt. Das Arbeiten wird für die Mitarbeiter und Führungskräfte sehr viel leichter. Sie haben gelernt auf ihre eigenen Emotionen zu achten und besser mit ihnen umzugehen, und können sich so auf individuelle Kundenbedürfnisse sehr viel schneller einstellen. ■

© Elite Magazinverlags GmbH