

FREUNDLICHKEIT IST NOTWENDIG - EINFÜHLUNGSVERMÖGEN EINE KUNST

# Dem Lächeln verpflichtet

„Lächeln am Telefon, Lächeln im Service!“ In vielen Service-Trainings wird diese Aufforderung gebetsmühlenartig wiederholt. Lächeln ist zweifellos die Grundlage der Servicekommunikation, doch stellt sich heute die Frage: Was fordern wir da eigentlich von den Service-Mitarbeitern? Und wie können Mitarbeiter diesen Anforderungen im beruflichen Alltag wirklich entsprechen?

Helga Schuler, Taunusstein

**E**in Passagier lobt eine Stewardess für ihren Service und fragt sie dann, ob sie dazu auch noch lächeln könne. Sie antwortet ihm: „Gern, wenn Sie ebenfalls lächeln.“ Das tut der Passagier denn auch, worauf sie entgegnet: „So, und jetzt bleiben Sie bitte so freundlich, und zwar die nächsten zehn Stunden!“ Wer fragt sich eigentlich, wie es eine Stewardess schafft, auf einem zehnstündigen Flug unterschiedlichste Menschen mit diversen Erwartungen, auf engstem Raum gleichbleibend freundlich zu bedienen – und sogar bei respektlosem und rüdem Verhalten gelassen zu bleiben?

Es ist ja nicht nur das Lächeln. Als Führungskraft fordern wir doch mehr! Wir ge-

ben den Mitarbeitern den Auftrag, ihre Emotionen einzubringen, gut gelaunt zu sein und auf den Kunden einzugehen. Wir verlangen, seine Bedürfnisse zu erkennen, zuzuhören, Beziehungen zu gestalten und eigene Emotionen auch unter Stress im Griff zu behalten. Natürlich mit einem pragmatischen Ziel: 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.

Das kundenfreundliche Verhalten ist für die Mitarbeiter richtige Arbeit, häufig

sogar emotionale Schwerarbeit. Es wird erwartet, dass die Mitarbeiter ihre Gefühle bewusst gestalten, ihre negativen Gefühle unterdrücken und positive Gefühle bei sich selbst hervorrufen. Deshalb ist Kundenorientierung auch nicht eine Managementaufgabe wie jede andere. Im günstigsten Fall werden für den Service jene Mitarbeiter ausgesucht, von denen man glaubt, dass sie ihre Gefühle einbringen und auf den Gesprächspartner eingehen können. Empathie ist deshalb eine Grundfähigkeit im Anforderungsprofil.

Was aber ist Empathie wirklich: Der Altmeister der Gesprächstherapie, Carl Rodgers, sagt dazu: „die private Welt des Klienten so zu spüren, als ob sie die ▶

### Professionelle Gefühlsarbeit

Helfen Sie Service-Mitarbeitern, ihre Gefühle in den Griff zu bekommen:

- Körperliche Entspannung – mit dem Ziel, aggressive Gefühle bewusst zu lösen und innere Ruhe bewahren zu können.
- Selbstreflexion – um Dissonanzen feststellen zu können.
- Konzentration auf den Kunden – im Telefonat sagt der Kunde das Wichtigste im ersten Satz.
- Positive Gefühlserinnerung wecken – um positive Situationen zu erinnern und diese Gefühle auf die aktuelle Situation zu übertragen.

### Literatur

- Hochschild, A. R.: Das gekaufte Herz: Die Kommerzialisierung der Gefühle. Campus Verlag, Frankfurt 2006
- Rastetter, D.: Zum Lächeln verpflichtet: Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. Campus Verlag, Frankfurt 2008

### Autorin

**Helga Schuler** baute in Deutschland die ersten Callcenter und Tele-Sales-Teams auf. Sie berät mit ihrer Netzwerkorganisation Top-Perform Unternehmen in der Neuausrichtung und Entwicklung von Vertrieb und Innendienst, im Aufbau von Callcentern, Customer-Care- und Serviceeinheiten. Seit Januar 2011 leitet sie zudem den Bereich Beratung bei der forum! Marktforschung GmbH, Mainz.

### Kontakt

**Helga Schuler**  
T 06128 7480908  
hs@top-perform.de

### www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110427**

eigene wäre – ohne jemals das *als ob* zu verlieren“. Der 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 wahren, um selbst mit den Problemen nicht belastet zu werden.

Je mehr die Mitarbeiter aber mit schwierigen Problemen wie Reklamationsbehandlung zu tun haben, umso wichtiger wird diese Fähigkeit. Ein weiteres Beispiel: Mitarbeiter der gehobenen Gastronomie oder Touristik müssen ertragen, dass sie Produkte verkaufen, die sie sich selbst vielleicht nie leisten können. Da droht etwa 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 darauf an, in eine ganz andere Welt des Kunden einzusteigen und diese auch zu respektieren.

### Freundlichkeit im Service muss trainiert werden

Die meisten Kundenkontakte sind noch viel zu sachlich, noch viel zu abwicklungsorientiert. Die sachliche Abwicklung der Dienstleistung reicht nicht aus. Kunden sind heute anspruchsvoll, sie wollen Wertschätzung spüren und emotionalen Service erleben. Beziehungsmanagement findet nicht im CRM-System statt, sondern an der Schnittstelle zum Kunden.

In der professionellen Gefühlsarbeit ist das Aufbringen von Empathie an sich schon eine Herausforderung. Diese ist häufig genug an eine weitere gebunden: Was ist, wenn das gerade geforderte Gefühl wie gute Laune nicht mit dem aktuell empfundenen, gelebten Gefühl übereinstimmt? Etwa die Sorge um Privates oder Ärger über das unangemessene oder rüpelige Verhalten eines Kunden. Diese emotionale Dissonanz erzeugt extremen Stress beim Mitarbeiter, vor allem dann, wenn dieser Missklang der Gefühle nicht wirklich bewusst ist und im emotionalen Untergrund schwelt.

Die Mitarbeiter entwickeln für solche Fälle natürlich Bewältigungsmechanismen: Ein Gespräch wird dann routiniert abgespult: „Und Ihre Kundennummer bitte?“, ertönt es in genervtem Singsang. Oder es wird intern über Kunden gelästert: „Da war schon wieder dieser Meckersack dran!“ Oder: „Heute ist Vollmond, da sind alle Kunden wieder unaus-

stehlich!“ Mit solchen Bemerkungen unter Kollegen entsteht allerdings eine negative Grundstimmung im Team. Diese hilft zwar beim Abreagieren, aber eine positive Einstellung zu den nächsten Kontakten macht diese Haltung fast unmöglich.

Es gibt auch Mitarbeiter, die sich extrem mit ihrer Rolle identifizieren, sodass sie die Dissonanzen gar nicht wahrnehmen können. Die Gefahr dieses zu hohen Commitments ist das zu tiefe Eintauchen in die Probleme, was bis zum Burn-out führen kann. Vielen Mitarbeitern gelingt es auch, die gewünschten positiven Gefühle zu zeigen, auch wenn es ihnen gerade schlecht geht. Wenn dies von ihnen selbst nicht als negativ bewertet wird, dann hat das für den Mitarbeiter keine negativen Folgen. Allerdings bemerken besonders anspruchsvolle Kunden dieses Theater und reagieren dann ihrerseits besonders kritisch.

### Empathie ist eine erlernbare Fähigkeit

Was kann man also tun, um den emotionalen Anforderungen im Service gerecht zu werden? Stress entsteht, wenn man meint, Herausforderungen nicht bewältigen zu können. Besser ist es, 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 zu relativ wenig negativen Kontakten bewusst.
- Grad des Handlungsspielraums – 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 von Seiten des Managements – allein die Anerkennung der emotionalen Arbeit ist schon eine Erleichterung und Wertschätzung der Mitarbeiter.
- Vorgabe von Grenzen – wann können Kundengespräche 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. Professionelle Gefühlsarbeit lässt sich erlernen und trainieren. Notwendig sind indes neue Lernziele und regelmäßiges Training:

- Bewusstmachen des emotionalen Auftrags „Zum Lächeln verpflichtet“,
- Rollenreflexion als berufliche Herausforderung vermitteln,
- ein Umfeld für Emotional Power schaffen,
- Bedeutung der Wahrnehmung des anderen erkennen,
- mit Einfühlungsvermögen zum lebendigen Dialog führen,
- emotionale Impulse setzen (Moments of Surprise),
- achtsamen Umgang mit sich selbst lernen,
- sich in einen positiven emotionalen Zustand versetzen,
- körperliche Entspannung üben.

Selbstverständlich ist der Aufwand für ein derartiges Training nicht gering. Können wir uns das überhaupt leisten? Kosten uns die längeren Telefonate nicht zu viel? Diese Fragen werden immer wieder gestellt. Doch ist der richtige Ansatz ein anderer: Menschen, die sich verstehen, bewältigen Dinge viel einfacher als jene, 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 weiter empfiehlt. Aber auch der zufriedene Mitarbeiter, der ohne Stress arbeitet und Freude an der Beziehung zum Kunden hat. □