

CCall Special

EMOTIONSARBEIT IN PERSONENBEZOGENEN DIENSTLEISTUNGSBERUFEN

Emotionen regulieren - erfolgreicher und gesünder arbeiten



VBG
Ihre gesetzliche Unfallversicherung

www.vbg.de



Einleitung **4**

Emotionsarbeit in Dienstleistungsberufen 4

Emotionen gehören zum Leben dazu – ein Erklärungsmodell 5

1

Grundlagen **6**

Wie entstehen Emotionen? 6

Emotionsentstehung bei der Arbeit 10

Anforderungen und Folgen der Arbeit in personenbezogenen Dienstleistungen 12

2

Emotionen - Der Schlüssel zum Erfolg **14**

Der Kunde ist König 15

Emotionsarbeit 16

Surface Acting vs. Deep Acting 16

3

Emotionale Anforderungen besser bewältigen **18**

Die Seite des Unternehmens 18

Die Seite der Mitarbeiter 24

4

Facts **28**

5

Informationen **30**

Ansprechpartner, weitere Infos 30

Literatur 30

6



Emotionsarbeit in Dienstleistungsberufen

Emotionen bei der Arbeit sind wichtig. Jeder erlebt bei der Arbeit mehr oder weniger häufig Emotionen. Man freut sich, wenn man wegen einer guten Leistung gelobt wird. Man ärgert sich, wenn man sich ungerecht behandelt fühlt. Solange es um Interaktionen mit anderen Mitarbeitern des Unternehmens geht, ist das auch nichts besonderes.

Völlig anders sieht die Sache aus, wenn Interaktionen mit Kunden zur Arbeit gehören. Ein gutes Beispiel sind Call Center Agents. Sie müssen einen großen Teil ihrer Arbeitszeit Dienst am Kunden leisten. Dabei kommt es vor, dass Kunden ärgerlich oder wütend werden. Die Mitarbeiter des Call Centers dürfen sich davon nicht beeindrucken lassen. Sie müssen freundlich und zuvorkommend sein, egal wie wütend der Kunde ist. Sie müssen auch zu dem nächsten Kunden wieder freundlich sein usw.

Eines wird hier sehr deutlich: ohne das bewusste Management eigener Gefühle, also ohne Emotionsarbeit, kann man in personenbezogenen Dienstleistungen kaum erfolgreich sein. Emotionsarbeit kann aber auch eine sehr große Belastung für Mitarbeiter darstellen. Forschungsergebnisse legen einen Zusammenhang zwischen Emotionsarbeit und erhöhten Fehlzeiten nahe.

Allerdings führt Emotionsarbeit nicht zwangsläufig zu einem erhöhten Krankenstand. Es gibt eine Reihe von Einwirkungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen, die hier einen Einfluss haben. Nachfolgend werden diese Zusammenhänge erklärt.

Emotionsarbeit

In Interaktionen bestimmte erwartete Emotionen zeigen, andere wiederum unterdrücken, sprich die eigenen Emotionen regulieren.



Emotionen gehören zum Leben dazu – ein Erklärungsmodell



Jeder kennt Emotionen. Jeder muss sich in seinem täglichen Leben damit auseinandersetzen. Um zu erklären, was Emotionen sind und wie sie entstehen, soll hier ein einfaches Erklärungsmodell herangezogen werden. Dieses bietet den Vorteil, dass es Emotionen nicht nur erklären kann, sondern auch Möglichkeiten aufzeigt, unangemessene Emotionen zu verändern.

Emotionen sind seelische Zustände, die mit gedanklichen und körperlichen Prozessen verknüpft sind. Dabei existiert nur eine relativ begrenzte Anzahl grundsätzlicher Gefühle, die sogenannten Gefühlsdimensionen. Jedes dieser grundlegenden Gefühle kann unterschiedlich intensiv sein. Dementsprechend unterscheiden sich auch die Begriffe, mit denen wir die Gefühle bezeichnen. So kann eine unbestimmte Besorgnis genauso wie helle Panik der Angst zugerechnet werden – nur eben in einer anderen Intensität.



2

GRUNDLAGEN

Wie entstehen Emotionen?

Emotionen entstehen nie aus heiterem Himmel, auch wenn es uns manchmal so erscheint. Wir selbst haben einen entscheidenden Anteil daran, welche Emotionen entstehen und wie intensiv sie sind. Dabei hängt es von der Situation und vor allem von unseren Gedanken ab, welches Gefühl wir letztendlich erleben.

Das Prinzip lässt sich sehr leicht verstehen. Stellen Sie sich vor, jemand sagt in drei verschiedenen Situationen den gleichen Satz zu Ihnen. Sie werden abhängig von der Situation und Ihren Gedanken drei verschiedene Gefühle haben.

Stellen Sie sich vor, jemand sagt den folgenden Satz zu Ihnen:

Sie kommen zu spät!

Ihr Vorgesetzter im Büro (Sie haben sowieso einen neuen Job)

Ihr Arzt (Sie sind bei der Krebsvorsorgeuntersuchung)

Die Stewardess am Check-In auf dem Flughafen (Sie wollen zu einem Bewerbungsgespräch)

Welche unterschiedlichen Gedanken und Gefühle werden Sie wohl in diesen Situationen haben?

A
Ausgangssituation



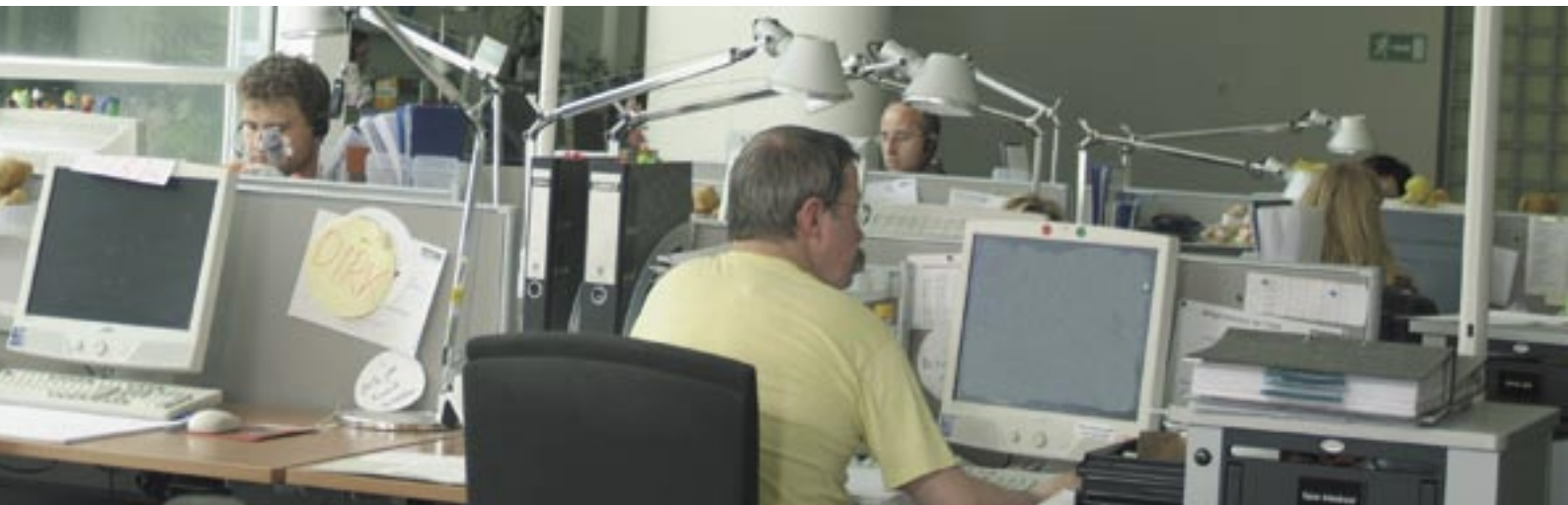
B
Bewertungssystem




C
Konsequenzen


Fassen wir kurz zusammen. Emotionen entstehen nicht zufällig und unabänderbar. Vielmehr ist die Entstehung eines bestimmten Gefühls davon abhängig, in welcher Situation wir uns befinden und wie wir die Situation gedanklich bewerten.

Das ABC-Modell der Emotionsentstehung






Je schwerwiegender die gedankliche Bewertung der Situation ausfällt, desto intensiver wird die emotionale Konsequenz. Diese gedankliche Bewertung einer Situation wird uns häufig nicht unmittelbar bewusst, weil sie oft sehr schnell abläuft. Das ist vor allem in häufig wiederkehrenden Situationen der Fall. Die Bewertung ist in diesem Fall so automatisiert, dass sie nur noch schwer zugänglich ist.



Eigentlich ist das ein großer Vorteil. Diese automatisierte Bewertung hilft uns, extrem schnell auf Ereignisse zu reagieren. Dieser Mechanismus ist aus evolutionärer Sicht etwa in lebensbedrohlichen Situationen sehr nützlich, weil schnelle Reaktionen die Überlebenschance stark erhöhen. Natürlich sind wir heute nur noch selten solchen Situationen ausgesetzt. Der oben beschriebene Mechanismus hat sich aber nicht verändert. Dadurch ist es mitunter schwierig, unangemessene emotionale Reaktionen zu verändern.



Wie oben bereits erwähnt, sind emotionale Reaktionen nicht nur mit gedanklichen, sondern auch mit körperlichen und verhaltensmäßigen Prozessen verknüpft. Demzufolge müssen die einzelnen Ebenen des ABC-Modells noch genauer beschrieben werden. In die eigentliche Bewertung einer Situation fließen noch zwei weitere Aspekte ein. Einerseits unsere Wertvorstellung bzw. unsere bisherigen Erfahrungen und andererseits die Konsequenzen, die wir in dieser Situation für uns erwarten. Es ist wichtig, auch die Konsequenzen, die wir erleben, in zwei Bereiche zu unterteilen. Einerseits haben wir eine eindeutige Gefühlsreaktion mit körperlichen Begleitsymptomen und andererseits eine Verhaltensreaktion.



A Augenblickliche Situation

Was geschieht gerade, was könnte jeder ohne Vorwissen beschreiben?

B Bewertungssystem

- B1** Meine persönliche Sichtweise der Situation A
Was sehe ich mit meinem Vorwissen und meinen Normen in dieser Situation A?
- B2** Schlussfolgerung und vermutliche Konsequenz
Wie interpretiere ich das?
Welche Konsequenzen vermute ich?
- B3** Bewertung meiner Schlussfolgerung und vermuteten Konsequenzen
Wie finde bzw. fände ich das?

C Konsequenzen

- C1** Gefühlsreaktion
Welches Gefühl habe ich nach der Bewertung der Situation A?
Gibt es körperliche Begleiterscheinungen?
- C2** Verhaltensreaktion
Was genau tue ich darauf hin?
Wie verhalte ich mich?

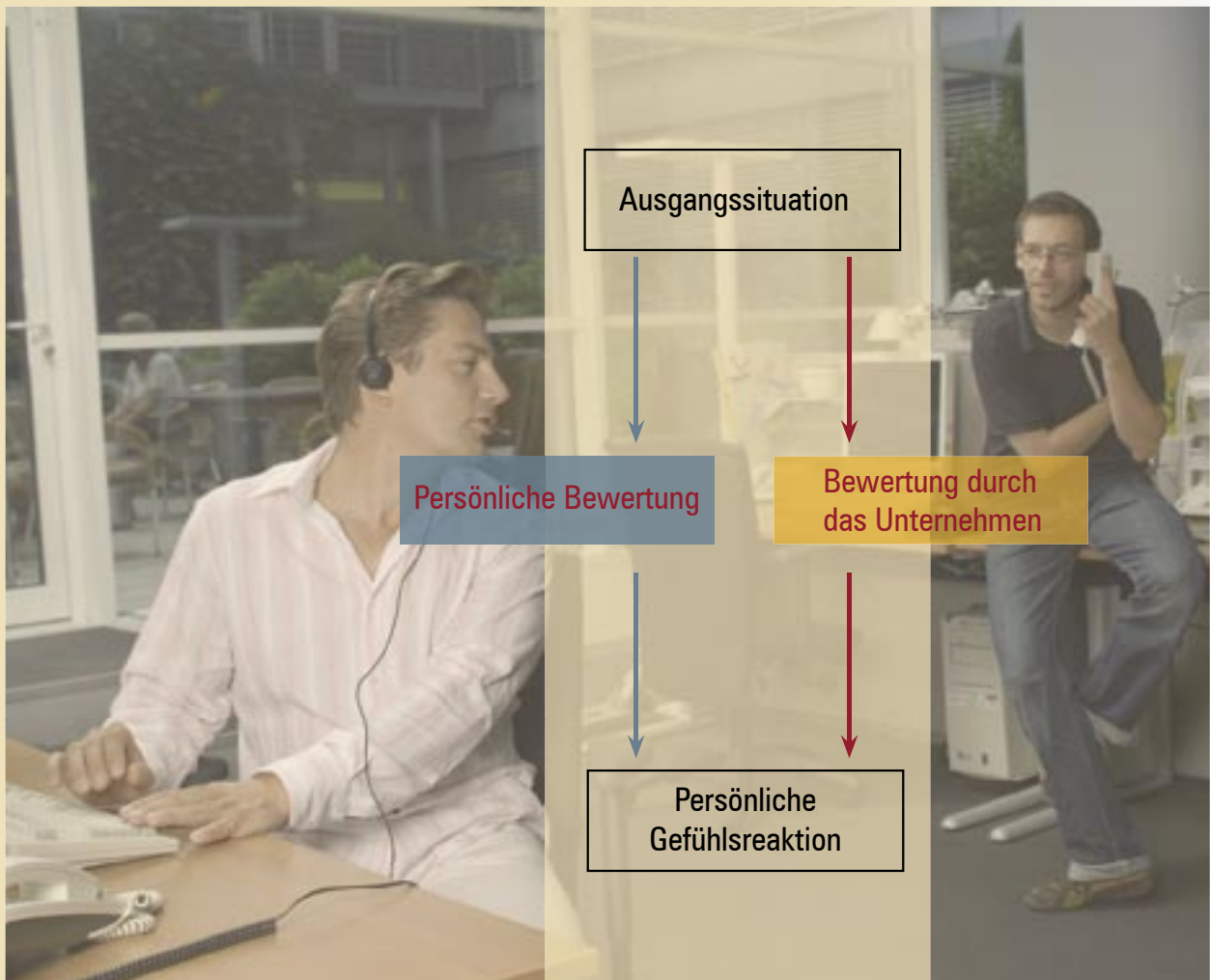
Gefühls- und Verhaltensreaktionen als Konsequenz auf eine Situation



Emotionsentstehung bei der Arbeit

Das ABC-Modell der Entstehung von Emotionen ist sehr nützlich, muss aber erweitert werden, um es auf Dienstleistungstätigkeiten anwenden zu können. Neben den persönlichen Bewertungen einer Situation durch einen Mitarbeiter fließen Werte, Normen und Verhaltensmaßregeln des Unternehmens in die endgültige Bewertung ein.

Erweiterung ABC-Modell



Die endgültige emotionale und verhaltensmäßige Konsequenz für den Mitarbeiter ist demnach von ihm selbst und von den Vorgaben des Unternehmens abhängig. Dieses Prinzip lässt sich am folgenden Beispiel leicht nachvollziehen.

	Persönlich	Company
A	Ich stehe am Counter und bediene einen Kunden. Vor dem Counter warten noch sechs andere Kunden.	Herr K. bedient einen Kunden. Es warten sechs Kunden.
B1	Der Kunde könnte mal auf den Punkt kommen oder was Neues erzählen. Es sind jetzt schon 5 Minuten und die Schlange wird immer länger. Ich muss freundlich und schnell sein.	Mitarbeiter müssen immer freundlich und schnell sein. Auch anspruchsvolle und schwierige Kunden müssen zufrieden gestellt werden.
B2	Der nächste Kunde wird noch anstrengender sein, so lange, wie der schon wartet. Warum trifft es immer mich! Der Chef muss denken, ich schaffe es nicht.	Herr K. kommt nicht klar. Wir verlieren Umsatz und die Kunden sind unzufrieden.
B3	Unverschämt, wie der mit mir umgeht! Hoffentlich sieht der Chef es nicht!	Der schafft es einfach nicht!
C1	Ärger (Erregungsanstieg) Besorgnis (Herzklopfen)	
C2	Ich rede weiter mit dem Kunden und versuche freundlich zu sein.	

Die Schwierigkeiten beginnen dort, wo sich die Bewertungssysteme von Mitarbeiter und Unternehmen widersprechen.



Anforderungen und Folgen der Arbeit in personenbezogenen Dienstleistungen

Die Arbeit in personenbezogenen Dienstleistungen stellt vielfältige Anforderungen an die Beschäftigten. Neben den emotionalen werden auch kognitive und soziale Fähigkeiten verlangt.

Dementsprechend vielseitig gestaltet sich das Belastungsbild, wobei die psychischen Belastungen einen bedeutenden Teil in diesem Berufsfeld einnehmen. Dabei muss betont werden, dass Belastungen an sich nicht zwangsläufig negativ sind!

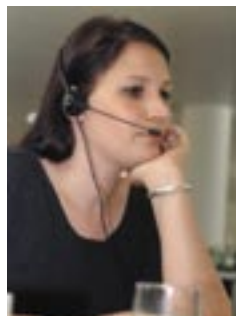
Welche negativen Auswirkungen können psychische Belastungen in personenbezogenen Dienstleistungstätigkeiten haben?

Die Belastungswirkung kann sich kurzfristig in stressbegleitenden Emotionen wie Ängstlichkeit, Ärger, Frustration, Gereiztheit, Anspannung, psychische Ermüdung, psychische Sättigung und Monotonieerleben, äußern. Nachlassende Leistungen, Leistungsschwankungen oder Fehler zählen zu kurzfristigen Reaktionen auf der Verhaltensebene.

Die langfristigen Auswirkungen psychischer Fehlbelastungen können sich in Arbeitsunzufriedenheit, Burnout und psychosomatischen Beschwerden äußern. Zu den psychosomatischen Beschwerden als langfristige Stressreaktion gehören hauptsächlich Kopfschmerzen, Einschlafschwierigkeiten, Nervosität und Anspannung. Die Arbeitszufriedenheit besitzt eine Gefühlskomponente und kann ebenfalls als Indikator für Belastung am Arbeitsplatz angesehen werden. Ein Gefühl der Arbeitsunzufriedenheit entsteht, wenn die momentane Situation nicht mit den eigenen Ansprüchen und Erwartungen übereinstimmt.



Burnout, das Gefühl des „Ausgebranntseins“, ist die im Zusammenhang mit Emotionsarbeit wichtigste negative Belastungswirkung. Es hat einige Zeit gedauert, bis das Auftreten von Burnout nicht mehr ausschließlich auf sogenannte Helfer-Berufe, wie die Kranken- oder Altenpflege bezogen wurde. Inzwischen hat die Forschung aufzeigen können, dass Burnout in allen personenbezogenen Dienstleistungen ein großes Problem sein kann, wie beispielsweise in Call Centern.



Burnout kann durch folgende drei Bereiche beschrieben werden:

- **Emotionale Erschöpfung, mit dem Gefühl ausgelaugt zu sein**
- **Depersonalisierung und Zynismus als innerliche Distanzierung zu den Kunden**
- **Reduzierte Leistungsfähigkeit mit dem Gefühl, den Ansprüchen nicht mehr zu genügen**

Für die Entstehung von Burnout ist ein komplexes Ursachengefüge verantwortlich.

Wichtigste Dimension ist hier die emotionale Erschöpfung, die einen direkten Einfluss auf Qualität bzw. Erfolg einer Dienstleistung und auch auf die Fehlzeiten der Mitarbeiter zu haben scheint.

Emotionale Erschöpfung wiederum wird durch eine Reihe von Variablen beeinflusst, die sowohl im Unternehmen, in den Mitarbeitern als auch in der Auseinandersetzung von Mitarbeitern und Kunden zu suchen sind. Um emotionaler Erschöpfung effektiv entgegenzuwirken, reicht es demzufolge nicht, nur am Unternehmen oder am Mitarbeiter anzusetzen. Vielmehr ist ein kombinierter Ansatz erforderlich.

Burnout als emotionales Ungleichgewicht

Als Faustregel kann man folgendes festhalten: Immer wenn es zu einem Ungleichgewicht des emotionalen Austausches kommt, wird die Entstehung von Burnout wahrscheinlicher. Menschen, die unter Burnout leiden, investieren wesentlich mehr in zwischenmenschliche Beziehungen als sie zurückerhalten. Ein solches Ungleichgewicht kann auch zwischen Mitarbeiter und Unternehmen entstehen. Engagiert sich ein Mitarbeiter sehr stark in seinem Unternehmen, ohne dass seine Leistung anerkannt wird, wird er eine Art „unternehmensbezogenes Burnout“ entwickeln.





Das Ziel vieler Unternehmen ist es, langfristige Beziehungen zu ihren Kunden zu etablieren, die Kunden an das Unternehmen zu binden. Allerdings unterscheiden sich die Leistungen vieler Unternehmen oft nur noch geringfügig. Es wird deshalb häufig versucht, die Kundenbindung über exzellente Serviceerfahrungen zu erhöhen. Dazu werden einheitliche Servicestandards etabliert, die vom Verkaufs- und Servicepersonal einzuhalten sind. Es ist nicht mehr ausreichend, wenn lediglich das Anliegen der Kunden erfüllt wird. Vielmehr sollen die Kunden in der Service- bzw. Verkaufssituation eine positive Erfahrung machen. Besser wäre, wenn sie sich mit einem guten Gefühl daran erinnern würden. Die Servicestandards enthalten deshalb als ein wichtiges Element, sogenannte Display Rules. Das sind Regeln, wie das Personal dem Kunden gegenüber auftreten muss, wie der Kunde angesprochen werden soll, welche Art von Sprachen benutzt werden soll usw.

Display Rules

Normen und Standards des Verhaltens, die anzeigen welche Gefühle in welcher Situation als angemessen gelten, sind häufig durch die Organisation vorgeschrieben.

Forschungsergebnisse legen nahe, dass Display Rules stressverstärkend sein können, wenn sie als ungerecht oder unangemessen empfunden werden. Eine Ungerechtigkeit kann dann resultieren, wenn Display Rules als eine zusätzliche Anforderung in einem ohnehin belastenden Job empfunden werden. Eine schlechte Bezahlung und ein geringer Status der Arbeit verstärken die wahrgenommene Ungerechtigkeit. Zugespißt könnte sich ein Mitarbeiter sagen:

„Für das wenige Geld und den Stress soll ich auch noch freundlich sein?“.



Der Kunde ist König

Die Anforderungen an das Personal sind demzufolge sehr hoch. Die Beschäftigten müssen über umfassendes Produkt- und Prozesswissen verfügen. Personenbezogene Dienstleistungen fordern aber mehr. Es geht darum, die Stimmung der Kunden positiv zu beeinflussen. Dazu soll der Mitarbeiter auf den Kunden eingehen, sich in ihn hineinversetzen, ihn dort abholen, wo er sich befindet. In kundenorientierten Dienstleistungsberufen ist die soziale Interaktion Hauptbestandteil der Arbeitsaufgabe.

Dabei muss der Mitarbeiter sich natürlich an die Display Rules halten. Diese Regeln können auch so aussehen, dass die Mitarbeiter den Kunden ernsthaft und mit Nachdruck gegenüberreten, wie beispielsweise in Inkassobüros. Ab einem bestimmten Punkt wird dort sicher kein Lächeln mehr von den Mitarbeitern verlangt, doch das ist wohl eher die Ausnahme.

Will man in Dienstleistungsberufen erfolgreich sein, muss man ganz einfach freundlich, nett und hilfsbereit auftreten. Diese Erfahrung gewinnt man sehr schnell. Wer möchte schon von einem mürrischen Verkäufer bedient werden. Das heißt, es gibt auch sehr spezifische Erwartungen der Kunden an die Dienstleister.

Dienstleister und Serviceangestellte müssen also in den Interaktionen mit ihren Kunden bestimmte erwartete Emotionen zeigen, andere wiederum unterdrücken. Guter Service macht gute Laune und umgekehrt - bei den Kunden wie bei den Dienstleistenden.



Emotionsarbeit

Emotionale Dissonanz

Der empfundene Widerspruch zwischen ausgedrückten und empfundenen Gefühlen.

Nicht selten ist es schwierig, die vom Unternehmen gewünschten Gefühle zu vermitteln. Denn wer ist schon immer in einer guten Stimmung? Andererseits können die Kunden unfreundlich oder auch sehr aggressiv sein, so dass sich die Stimmung der Mitarbeiter dadurch verschlechtert. Trotzdem müssen die Mitarbeiter permanent freundlich zu den Kunden sein. Dieser Widerspruch zwischen empfundenen und auszudrückenden Gefühlen heißt **emotionale Dissonanz**. Emotionale Dissonanz kann zu Burnout führen.

Was kann und muss ein Mitarbeiter tun, wenn er trotzdem die Display Rules erfüllen will?

Er muss seine negativen Emotionen in positive Emotionen verändern. Dieser Prozess der Gefühlsregulation wird als **Emotionsarbeit** bezeichnet.

Auch unabhängig von der Arbeit versuchen wir, negative Emotionen herunter und positive nach oben zu regulieren. Der wesentliche Unterschied zwischen Arbeit und Freizeit ist, dass Emotionsarbeit in personenbezogenen Dienstleistungen geleistet werden muss. Es gehört untrennbar zum Job und kann zu hohen Belastungen führen.

Surface Acting vs. Deep Acting

Emotionale Harmonie

Empfundene und zu zeigende Emotionen stimmen überein, es ist keine Regulation notwendig.

Emotionsarbeit ist nicht gleich Emotionsarbeit. Es gibt verschiedene Strategien, seine Emotionen zu regulieren. Solch eine Regulation ist immer dann notwendig, wenn die tatsächlich empfundenen nicht mit den im Job erwarteten Emotionen übereinstimmen. Emotionsarbeit ist mit einem mentalen Aufwand verbunden. Leider stehen bei der Arbeit nicht alle Strategien zur Verfügung, über die man prinzipiell verfügt. Man kann beispielsweise nicht einfach seine Laufschuhe anziehen und erst einmal 10 km joggen, wenn ein wütender Kunde auf den Counter zusteuert.

Deshalb wäre es ein großer Vorteil, wenn die Mitarbeiter ihre Emotionen gar nicht erst regulieren müssen, sondern bei der Arbeit eine Art **emotionaler Harmonie** empfinden würden. Sie wären dann einfach in einer positiven Stimmung, die sich auf die Kunden überträgt.

Leider ist das nicht so einfach. Es mag sein, dass einige Mitarbeiter mit einer solchen emotionalen Harmonie arbeiten. Möglicherweise lassen sie sich ihre Stimmung auch nicht von einem oder zwei ärgerlichen Kunden verderben. Wenn sich die Kontakte mit ärgerlichen oder aggressiven Kunden häufen, wird sich auch die Stimmung dieser Mitarbeiter verschlechtern. Prinzipiell existieren dann zwei theoretische Möglichkeiten: **Surface Acting und Deep Acting**.

Im Prinzip tut man beim Surface Acting so, als ginge es einem gut. Surface Acting vermittelt den äußeren Schein, denn der Handelnde modifiziert seine Darbietung, ohne die inneren Gefühle zu verändern. Man lässt sich nicht anmerken, dass man innerlich kocht und den Kunden am liebsten „auf den Mond schießen möchte“. Die Display Rules des Unternehmens werden eingehalten und nach außen ist alles in Ordnung. Je höher die emotionale Dissonanz ist, desto höher ist auch der mentale Aufwand zur Emotionsregulation.

Forschungsergebnisse machen deutlich, dass es eine direkte Verbindung zwischen Surface Acting, emotionaler Erschöpfung und einer erhöhten Fehlzeitenquote gibt. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass die Kunden die gespielte Freundlichkeit auch als solche bemerken. Besonders wenn das Kundengespräch länger oder schwieriger ist, fällt es schwer, die wahren Emotionen nicht durchscheinen zu lassen.

Dem gegenüber ist das Deep Acting eine Strategie bei der versucht wird, die erwarteten Gefühle tatsächlich zu empfinden oder eine schwierige Situation anders zu bewerten. Dadurch wird eine emotionale Dissonanz vermieden bzw. verringert. Deep Acting ist meist schwieriger umzusetzen als Surface Acting. Dafür scheint es die weitaus gesündere Strategie für die Bewältigung emotionaler Anforderungen in personenbezogenen Dienstleistungen zu sein. Mitarbeiter, die vorwiegend Deep Acting anwenden, erscheinen den Kunden häufig als echter und authentischer. Authentische Mitarbeiter erhalten wahrscheinlich eher ein positives Feedback von den Kunden. Zusammen mit der geringeren emotionalen Dissonanz könnten das die Gründe für die günstigeren Effekte des Deep Acting im Sinne einer gesünderen und erfolgreichereren Arbeit sein.

Zu den einzelnen Strategien gibt es erst sehr wenige Forschungsergebnisse. Fakt ist bisher, dass sich Surface Acting und Deep Acting unterscheiden lassen. Aber wahrscheinlich werdend diese Strategien nie ausschließlich und in einer Art „Reinform“ benutzt. Es ist denkbar, dass Mitarbeiter abhängig von den Aufgaben oder ihrer eigenen emotionalen Verfassung die eine oder andere Strategie anwenden. Möglicherweise handeln die Mitarbeiter auch nach dem Prinzip des Deep Acting und wenn ihr Emotionsmanagement versagt, wird auf Surface Acting umgeschwenkt.

Surface Acting (Oberflächenhandeln)

Geforderte Emotion wird zwar nicht empfunden, aber nach außen hin dargestellt, im Sinne von „So tun als ob“.

Deep Acting (Tiefenhandeln)

Inneres Handeln, mit dem eigene Gedanken und Gefühle so gesteuert werden, dass die Display Rules eingehalten werden können.



4



Im Weiteren werden mögliche Ansatzpunkte zur Optimierung der Emotionsarbeit behandelt. Am Wichtigsten ist die Fähigkeit der Mitarbeiter, die emotionalen Anforderungen der Arbeit zu bewältigen. Diese Fähigkeit kann durch organisationale Rahmenbedingungen gefördert oder gehemmt werden. Das Ziel ist definitiv nicht, Mitarbeiter von allen Belastungen fernzuhalten! Vielmehr geht es darum, dauerhaft gesundes und erfolgreiches Arbeiten in personenbezogenen Dienstleistungen zu ermöglichen.

Die folgende Unterteilung der Maßnahmen in die Seite des Unternehmens und die Seite der Mitarbeiter dient zur näheren Erläuterung. In der Praxis ist es sinnvoll, immer auf beiden Seiten zu intervenieren, also auf Seiten des Unternehmens und auf Seiten der Mitarbeiter.

Die Seite des Unternehmens

Personalauswahl

Schon bei der Personalauswahl müssen die späteren emotionalen Anforderungen beachtet werden. Je häufiger die Mitarbeiter später mit ärgerlichen bzw. aggressiven Kunden umgehen müssen, desto wichtiger ist dieser Punkt.

In diesem Zusammenhang scheint eine Persönlichkeitseigenschaft eine große Rolle zu spielen - die sogenannte „negative Affektivität“. Weshalb ist das im Zusammenhang von Emotionsarbeit und Personalauswahl wichtig? Mitarbeiter, bei denen die negative Affektivität stärker ausgeprägt ist, berichten häufiger über ärgerliche oder aggressive Kunden als Mitarbeiter, bei denen diese Eigenschaft weniger ausgeprägt ist. Das heißt, dass diese Mitarbeiter die Interaktion mit den Kunden durch ihre negativen Erwartungen auch negativ beeinflussen. Sie haben damit einen eigenen Anteil an ihren negativen Erlebnissen mit Kunden.

Ältere Mitarbeiter scheinen mit emotionalen Belastungen durch Kunden besser umgehen zu können als jüngere Mitarbeiter. Einerseits sind Ältere nicht mehr so stark durch familiäre Anforderungen beansprucht, weil die Kinder selbstständiger bzw. gar nicht mehr im Haus sind. Andererseits sind ältere Mitarbeiter gerade in sozialen Interaktionen wesentlich erfahrener und lassen sich nicht so leicht aus der Ruhe bringen.

Die Einhaltung von Display Rules ist ein wesentlicher Bestandteil von Tätigkeiten in personenbezogenen Dienstleistungen. Bewerber für eine solche Position sollten wissen, dass es diese Regeln gibt und bereit sein, sie einzuhalten. Je näher das Verhalten eines Bewerbers den Display Rules eines Unternehmens kommt, desto unwahrscheinlicher ist das Auftreten von emotionaler Dissonanz.

Ausbildung

Neben kommunikativen Fähigkeiten muss die Bewältigung emotionaler Anforderungen trainiert werden. Dieser Baustein sollte in der Erstausbildung des Unternehmens enthalten sein und auch in regelmäßigen Weiterbildungen immer wieder thematisiert werden.

Happy Worker and Happy Customers

Im Prinzip ist es sehr einfach: sind die Mitarbeiter mit ihrem Job zufrieden, werden sie auch ihre Leistung bringen. Eine hohe Arbeitszufriedenheit in Verbindung mit einer gewissen Freiheit in der Art und Weise wie der Job erledigt wird, ist eine der besten Kombinationen schützender Faktoren gegen emotionale Erschöpfung. Diese Forschungsergebnisse stützen die Idee, dass Unternehmer und Beschäftigte zusammen arbeiten müssen. Dann haben alle etwas davon: das Unternehmen, die Kunden und nicht zuletzt die Mitarbeiter.

Exposition verringern

Ärgerliche Kunden lassen sich nicht vermeiden, egal wie gut eine Dienstleistung ist. Allerdings hält es auch niemand auf Dauer aus, permanent mit anstrengenden Kunden umgehen zu müssen. In einem solchen Fall würde eine emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter wahrscheinlicher. Deshalb sollte in solchen Abteilungen ein Wechsel mit weniger emotional beanspruchenden Tätigkeiten bzw. Kundenkontakten erfolgen, wann immer es möglich ist!

Kunden sind nur selten grundlos unzufrieden bzw. aggressiv. Ein permanentes Monitoring der Dienstleistungsqualität hilft, Schwachstellen in den Prozessen aufzudecken. Grundlage sollten regelmäßige Kundenbefragungen und die genaue Analyse von Beschwerden sein.



Display Rules „entschärfen“

Dienstleistern ist meist klar, dass sie kaum erfolgreich sein können, wenn sie ihre Kunden nicht freundlich und zuvorkommend behandeln. Insofern ist es eventuell nicht einmal erforderlich explizite Display Rules zu formulieren. Es sollte deshalb überprüft werden, wo den Mitarbeitern „emotionale Souveränität“ zugestanden werden kann, ohne die Servicequalität zu vernachlässigen.

Muss man sich alles gefallen lassen? Es sollte Mitarbeitern möglich sein, aggressive Kunden auf ihre Aggressivität hinzuweisen und um einen respektierenden Umgang zu bitten. Selbst bei einfachen Dienstleistungstätigkeiten wie beispielsweise in einigen Call Centern, spricht nur wenig gegen solche Grenzen.

Oft wird das allerdings vom Auftraggeber des Dienstleisters ausgeschlossen oder ist aus anderen Gründen nicht möglich. In solchen Fällen sollte überlegt werden, ob schwierige Kunden nicht an einen Kollegen weiterleiten werden können. Kunden „verpulvern“ ihren Ärger oft beim ersten Mitarbeiter, den sie erreichen. Wird der Kunde weitergeleitet, ist der Ärger meist vorbei und mit dem anderen Mitarbeiter wird ein sachliches Gespräch möglich.

Es fällt Menschen leichter eine Forderung zu erfüllen, wenn sie einen Sinn darin sehen. Es ist deshalb wichtig, den Mitarbeitern den Sinn der Display Rules zu verdeutlichen. Es gilt den Zusammenhang zwischen freundlichen Mitarbeitern, zufriedenen Kunden und Unternehmenserfolg klarzumachen.

Widersprüche vermeiden

Kennzahlen und Leistungsziele sind wichtig – aber realistisch müssen sie sein. Niemand kann gleichzeitig extrem schnell und extrem genau arbeiten. Guter Service braucht Zeit. Guter Service für ärgerliche Kunden braucht mehr Zeit!





Zur Mitarbeiterbeurteilung sollten auch qualitätsorientierte Kennzahlen einbezogen werden. Gesetzt den Fall es ist Unternehmenspolitik, muss den Mitarbeitern auch klar sein, dass Qualität ein wichtiges Leistungskriterium ist.

Autonomie und Entscheidungen

In Studien hat sich gezeigt, dass eine gewisse Autonomie in der Arbeit eine Art Schutzfunktion gegen verbal aggressive Kunden ist. Aggressionen werden als weniger stressig erlebt, wenn die Mitarbeiter eigenverantwortliche Entscheidungen treffen können. Dadurch kann einem ärgerlichen Kunden möglicherweise der Wind aus den Segeln genommen werden. Das könnten beispielsweise eine Gutschrift oder andere materielle Kompensation zu Gunsten des Kunden sein. Es liegt nahe, dass die wahrgenommene Kontrolle über die Tätigkeit ein wesentlicher Schutzfaktor vor emotionaler Erschöpfung ist. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter, natürlich innerhalb gewisser Grenzen, selbst darüber entscheiden können.

Social Support

Eine äußerst wichtige Schutzfunktion hat soziale Unterstützung im Team. Besonders wichtig ist jedoch die Unterstützung der Mitarbeiter durch den Teamleiter oder den Vorgesetzten. Besonders im Fall von Problemen mit einzelnen Kunden, brauchen die Mitarbeiter das Gefühl, dass ihr Vorgesetzter und die Organisation sie absolut unterstützen. Vielleicht nicht vor dem Kunden, aber hinterher unter „vier Augen“.



Gratifikation

Wie oben dargestellt, lässt sich Burnout vereinfacht als negative emotionale Bilanz zwischen Mitarbeitern und Kunden sowie Mitarbeitern und Unternehmen beschreiben. Die Bilanz zwischen Mitarbeitern und Kunden wird immer negativ bleiben. Das gilt besonders für Dienstleistungen, in denen der Kundenkontakt nur einmalig und/oder kurz ist.

Beeinflussen lässt sich dagegen die Bilanz zwischen Mitarbeitern und Unternehmen.

Hier kommt die Personalentwicklung ins Spiel. Eine mögliche Gratifikation könnte eine klare Laufbahnplanung im Unternehmen sein. Abhängig von der Eignung oder zusätzlich erworbenen Fähigkeiten können Mitarbeiter für gute Leistungen belohnt werden.

Eine weitere gute Möglichkeit zur Anerkennung von Mitarbeiterleistung sind Incentivesysteme. Kern von Incentivesystemen ist die Belohnung von erwünschtem Verhalten. Was erwünscht ist bzw. wann ein bestimmtes Ziel erreicht ist, muss im Einzelfall festgelegt werden. Es kann deshalb kein allgemeingültiges Belohnungssystem geben. Wichtig ist, dass für Unternehmen und Mitarbeiter eine Win-Win-Situation entsteht.



Folgende Vereinbarung in Form eines sogenannten Credit-Points-Systems wäre ebenso denkbar:

Arbeitnehmer bzw. Team	Arbeitgeber
Erwirbt Fähigkeiten, spezialisiert sich auf ein weiteres Produkt oder legt Englischprüfung erfolgreich ab	Kann flexibler eingesetzt werden, dadurch wahrscheinlich auch geringeres Monotonieerleben beim Arbeitnehmer
Erreicht Zielvorgabe (x Verträge pro Monat)	Umsatz und Gewinn steigen
Hört auf zu rauchen	Geringerer Krankenstand
Krankenstand des Teams sinkt innerhalb eines Jahres auf 5%.	Krankenstand des Teams sinkt innerhalb eines Jahres auf 5%. Geringere Kosten, höhere Mitarbeitereffektivität

Diese Vorschläge sollen lediglich das Prinzip und Potential von Incentivesystemen verdeutlichen. Der Ausgestaltung derartiger Belohnungs- und Anreizsysteme sind kaum Grenzen gesetzt. Sie müssen nicht immer mit finanziellen Gratifikationen einhergehen. Forschungsergebnisse zeigen, dass insbesondere soziale Gratifikationen eine hohe Wirkung auf Leistung und Zufriedenheit haben.



Die Seite der Mitarbeiter

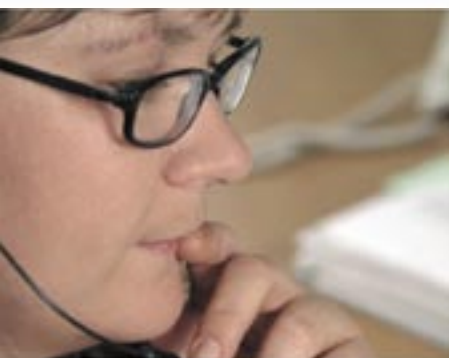
Prinzipiell kann verschieden mit Emotionen umgegangen werden. Einerseits kann die Auseinandersetzung damit vermieden werden. Das wäre beispielsweise der Fall, wenn versucht wird, bewusst an etwas anderes zu denken. Man könnte, ganz im Sinne des Surface Acting, auch so tun, als ob man eine gewünschte Emotion empfindet. In der Freizeit mögen diese Strategien angemessen sein – im Zusammenhang mit personenbezogenen Dienstleistungen sind sie es nicht. Solche vermeidenden Strategien können zu emotionaler Erschöpfung führen. Sie tragen außerdem zu einer Distanzierung von der Arbeit (und damit auch von den Kunden) und zu einer Distanzierung von sich selbst bei. Das ist etwas, was weder dem Mitarbeiter noch dem Unternehmen etwas bringt.

Die Forschung weist darauf hin, dass die bewusste Auseinandersetzung mit emotionalen Reaktionen im Beruf wesentlich günstiger als deren Vermeidung ist. Allerdings ist es nicht möglich, sich die entsprechenden Strategien im Rahmen eines Vortrages bzw. durch die Lektüre eines Buches anzueignen. Die Aneignung von Strategien des Deep Acting ist ein aktiver, oft langwieriger Prozess. Das heißt, man muss die Strategien wiederholt üben, in der Praxis anwenden, weiter üben, anwenden, üben und so weiter. Dennoch sollen hier einige solcher Techniken und Strategien vorgestellt werden.

„Ich bin die Firma“

Fragt man erfahrene Call Center Agents danach, wie sie mit aggressiven Kunden umgehen, so hört man sehr oft die Empfehlung, „es einfach nicht persönlich zu nehmen“. Wie kann man das erreichen?

Zuallererst muss man sich vergegenwärtigen und auch unterstellen, dass es ein gemeinsames Ziel gibt, wenn sich ein Kunde an ein Unternehmen wendet. Sachlich gesehen möchte der Kunde eine Lösung für sein Anliegen. Das Unternehmen, vertreten durch den Mitarbeiter, hilft ihm dabei - nicht weniger, aber auch nicht mehr!



Es ist essentiell, dass die Mitarbeiter zwischen sich selbst als Person und ihrer Rolle im Beruf unterscheiden. Es geht darum, eine Servicerolle anzunehmen, die den Mitarbeiter als Person nahezu „unverletzbar“ macht. Übertrieben könnte man sagen, dass die Mitarbeiter ihre persönliche Haut an der Garderobe abgeben, um dort in die neue Servicehaut des Unternehmens zu schlüpfen, sobald sie zu arbeiten beginnen. Umgekehrt ist dieses Bild natürlich auch sehr nützlich. Die Diensthaut wird an Dienstende einfach wieder abgegeben, um den Feierabend unbeschwert beginnen zu können.

In einigen Call Centern ist es sogar üblich, bei Arbeitsbeginn Dienstbekleidung anzulegen, obwohl die Kunden das gar nicht sehen können. Das ist zwar meist nicht mehr als ein T-Shirt, unterstützt die Agenten aber ungemein dabei, in ihre Servicerolle zu schlüpfen und die Werte des Unternehmens für die Arbeitszeit zu ihren „eigenen“ zu machen. Das hat vor allem den Vorteil, dass Aggressionen von Kunden den Mitarbeiter gar nicht erreichen, weil sie von seiner „Dienstkleidung“ abprallen.

The customer is not always right!

Es ist sehr wichtig, diese Grenze im Unternehmen zu ziehen. Fast noch wichtiger ist, dass das Management den Mitarbeitern den Rücken stärkt. Um als Mitarbeiter adäquat mit aggressiven Kunden umgehen zu können, müssen entsprechende Eskalationsstrategien rechtzeitig verhandelt und etabliert werden. Weshalb verhandeln?

Werden Display Rules zwischen Management und Mitarbeitern ausgehandelt, so wird einerseits eine wesentlich höhere Akzeptanz der Regeln bei den Mitarbeitern erreicht. Andererseits wird das Management eher bereit sein, Ausnahmen für den Fall aggressiver Kunden zuzulassen. Gleichzeitig muss jedem Mitarbeiter klar sein, welche Grenzen im Unternehmen für aggressive Kunden gelten und was zu tun ist, wenn ein Kunde zu aggressiv ist.



Wenn die Grenze überschritten ist

- 1. Ich habe alles probiert** und komme mit diesem Kunden nicht weiter.
- 2. Ich gehe auf die *Metaebene*** beispielsweise:
Sie sind sehr wütend, was ich zu einem gewissen Grad auch verstehen kann. Allerdings sieht es aus, als ob wir beide im Moment keine sachliche Lösung finden können. Ich schlage Ihnen deshalb vor:

Sie mit meinem Teamleiter zu verbinden
Sie in 10 Minuten zurückzurufen, wenn wir uns etwas beruhigt haben.

...

Ansonsten muss ich unser Gespräch leider beenden. Aber wie gesagt, ich biete Ihnen an, Sie mit meinem Vorgesetzten zu verbinden oder Sie zurückzurufen.

- 3. Rückhalt:**

Der Vorgesetzte darf den Kollegen nicht vor dem Kunden kritisieren.

Das Tagesgeschäft

- 1. "Emotionale" Supervision**

Die meisten Mitarbeiter haben Schwierigkeiten, mit bestimmten Kunden, Themen oder Situationen. Hier kann es sehr hilfreich sein, mit einem erfahrenen Trainer oder Kollegen („Vertrauensagent“) „Ursachenforschung“ zu betreiben. Als Hilfsmittel bietet sich dabei das ABC-Modell der Emotionsentstehung an.

- 2. Lernen von den Entspannten**

In jeder Firma gibt es Mitarbeiter, denen der Stress mit den Kunden scheinbar nichts ausmacht. Hier ist es oft hilfreich, wenn so etwas wie Patenschaften eingerichtet werden, in denen man diese Mitarbeiter beobachtet, bzw. einen Kundenkontakt zusammen abwickelt. Wichtig ist dabei die Möglichkeit, einzelne Probleme in Ruhe miteinander zu besprechen. Dadurch wird es möglich, sich selbst effektive Strategien des Emotionsmanagements beizubringen.

Was tun, wenn jemand ärgerlich ist?

1. Zeit gewinnen,

um automatische impulsive Reaktionen zu unterbinden (siehe ABC-Schema) zum Beispiel durch Spiegeln des Gesagten.

2. Auf die Metaebene wechseln,

um nicht selbst ärgerlich zu werden, zum Beispiel durch Perspektivwechsel (wie würde es mir an Stelle des Kunden gehen?).

Es ist sehr wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass es dem wütenden Kunden gar nicht um „mich persönlich“ geht. Er hat ein Anliegen, dass er sehr wütend einem Mitarbeiter des betreffenden Unternehmens vorträgt. Dieser Mitarbeiter bin zufällig ich, aber es könnte irgend jemand sein.

Ich warte bis seine Wut verrauch ist.

“Good fences make good neighbours”

Emotionsarbeit muss zu einem wichtigen Thema in personenbezogenen Dienstleistungen gemacht werden. Nur dann hat man die Chance, langfristig erfolgreich und gesund in solchen Jobs zu arbeiten. Mitarbeiter, die Kundenkontakt haben, müssen systematisch darauf vorbereitet werden. Sie müssen es trainieren, mit schwierigen Kunden umzugehen.



Facts**Check*****Jobautonomie***

Eine hohe Jobautonomie ist ein Schutzfaktor vor emotionaler Erschöpfung.

Können die Agents allein Entscheidungen treffen?

Arbeitszufriedenheit

Zufriedene Mitarbeiter müssen nicht so tun als ob sie spielen.

Wie zufrieden sind unsere Mitarbeiter mit ihrer Arbeit?

Display Rules

Unternehmensregeln schaffen Klarheit im Umgang mit Kunden.

Sind die Regeln angemessen? Werden sie von den Mitarbeitern akzeptiert? Empfinden die Mitarbeiter die Regeln als fair?

Häufigkeit verbal aggressiver Kunden

Je häufiger aggressive Kunden, desto wahrscheinlicher emotionale Erschöpfung.

Wie häufig haben unsere Mitarbeiter mit aggressiven Kunden zu tun?

Stressig bewertete verbal aggressive Kunden

Je häufiger ein Agent Kunden als stressig bewertet, desto höher ist seine Fehlbeanspruchung.

Empfinden die Mitarbeiter aggressive Kunden stressauslösend oder eher nicht?

Negative Affektivität

Je stärker ausgeprägt, desto stärker emotionale Erschöpfung.

Wird diese Persönlichkeitsdimension bei der Eignungsfeststellung berücksichtigt?

Surface Acting

Entspricht oberflächlich betrachtet den Display Rules des Unternehmens.

Gibt es Konzepte, die ein Training zum Deep Acting beinhalten?

Negative Affektivität

Erfolg

Display Rules

Jobautonomie

Deep Acting

Arbeitszufriedenheit

Emotionale Erschöpfung

Facts

Beinhaltet authentisches Handeln im Rahmen der Tätigkeit.

Kerndimension von Burnout

Fehlzeiten weisen Zusammenhänge zu typischen Merkmalen von personenbezogenen Dienstleistungen auf und sind demzufolge beeinflussbar.

Kunden bemerken häufig eine mangelnde Echtheit der Interaktion, wenn Mitarbeiter im Sinne des Surface Acting handeln.

Deep Acting ist authentischer und scheint damit erfolgreicher zu sein.

Das Erleben emotionaler Erschöpfung ist geschlechtsunabhängig.

Check

Ist der Vorteil von Deep Acting identifiziert?

Wie ausgeprägt ist die emotionale Erschöpfung bei den Mitarbeitern bereits?

Gibt es bestimmte Muster in den Krankmeldungen? (Aufgaben, Beschäftigungsdauer im Kundenkontakt o.ä.)

Wie authentisch werden unsere Mitarbeiter von den Kunden erlebt?

Deep Acting

Emotionale Erschöpfung

Fehlzeiten

Authentizität

Erfolg

Geschlecht



Ansprechpartner, weitere Infos

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft

Dr. Ralf Schweer

Mail: ralf.schweer@vbg.de

Tel.: 040 - 5146 2135

Literatur

Grandey, A., Fisk, G., Mattila, A., Jansen, K. J., & Sideman, L. (2005). Is service with a smile enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 96(1), 38-55.

Grandey, A., Dickter, D., & Sin, H.-P. (2004). The customer is not always right: Customer verbal aggression toward service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.

Grandey, A. (2003). When 'the show must go on': Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86-96.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.

Isic, A., Dormann, C. & Zapf, D. (1999). Belastungen und Ressourcen an Call Center- Arbeitsplätzen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53(3), 202-208.

Stavemann, H. (2003) Therapie emotionaler Turbulenzen. Einführung in die Kognitive Verhaltenstherapie. Beltz Verlag. Weinheim

Zapf, D. et al. (2000). Emotionsarbeit in Organisationen und psychische Gesundheit.

Musahl, H. P. & Eisenhauer, T. Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen. 10. Workshop 1999.



Impressum

Herausgeber
VBG - Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Texterstellung
Dr. Ralf Schweer, VBG
Andreas Genz
Michaela Wicklein

Gestaltung | Grafik
Annett Lichtner, VBG



CCall-Projektteam
Fachausschuss Verwaltung
Deelbögenkamp 4
22297 Hamburg
Internet: www.ccall.de
E-Mail: info@ccall.de

in Kooperation mit:

