

Hohe Anforderungen am Telefon souverän bewältigen

Die Anforderungen an die Telefon-Dienstleister steigen, wenn Kundenorientierungsprogramme ernst genommen und konsequent umgesetzt werden. Kundenzufriedenheit oder gar Kundenbegeisterung täglich hervorzurufen bedeutet unter dem gegebenen Zeit- und Kostendruck, dass bewährte Ventile für emotionalen Überdruck nicht mehr zur Verfügung stehen. So müssen die natürlichen Flucht- und Angriffsimpulse unter Stress innerlich so umgestaltet werden, dass sowohl eine hohe Verhaltensqualität beibehalten werden kann als auch die eigene Gesundheit geschützt bleibt.

Aus der Praxis...

Freitag, 13.12., 10 Uhr 30. Seit drei Stunden tobt der vorweihnachtliche Sturm im Call-Center eines großen Versenders. Die automatische Anzeige der ACD-Anlage steht schon wieder bei 9, jetzt 10 Anrufern in der Leitung. Katja Braun hat Hunger und Lust auf eine Zigarette, will aber ihre Kolleginnen und Kollegen nicht hängen lassen - zumal sich zwei von ihnen heute morgen erst krank gemeldet haben und alle unter der Mehrbelastung stöhnen. Sie rückt ihr Head-Set zurecht und nimmt das nächste Gespräch entgegen. "XXL-Versand, mein Name ist Katja Braun. Was darf ich für Sie tun?" "Sie klingen heute aber gestresst", kommt es vom anderen Ende der Leitung "... ist wohl allerhand los bei Ihnen!".

Praxismgerechte Stressbewältigung

Zeit- und Arbeitsdruck transportiert sich über Stimme und Ohr schneller als über jeden anderen Kanal und lösen auch beim Gesprächspartner - leichtere oder stärkere - Stressreaktionen aus. Druck und Hektik werden unmittelbar über das Telefon transportiert und auf den Kunden übertragen.

Um das zu vermeiden, braucht es einen inneren Puffer, eine Art Seelen-ABS, das es dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin erlaubt, auch unter hoher Arbeitsbelastung in der Spur zu bleiben. Viele Mitarbeiter/-innen geraten in solchen und ähnlichen Situationen ins Schleudern. Das über Seminare aufgebaute kundenorientierte Telefonverhalten kann nicht mehr aufrechterhalten werden, wird schlicht und einfach vergessen, oder wie viele Seminarteilnehmer/-innen es formulieren: "es geht im Alltag unter".

Daher ist es von zentraler Bedeutung, für die Sicherung von Trainingserfolgen, den Teilnehmer/-innen Strategien, Techniken und innere Haltungen zu vermitteln, die sie in die Lage versetzen, das als wichtig und richtig erkannte Verhalten im Umgang mit den Kunden auch in der Praxis beizubehalten. Hier genügt es allerdings nicht, ein x-beliebiges Standard-Stressbewältigungsseminar einzukaufen. Dieses muss vielmehr integrierter Bestandteil eines Weiterbildungsprozesses sein, der fachliche, soziale und Selbststeuerungsfähigkeiten ineinander verzahnt. Die vermittelten Vorgehensweisen im Umgang mit hohen Anforderungen am Arbeitsplatz müssen, aus der Praxis der Mitarbeiter/-innen abgeleitet und entwickelt werden, so dass sie dort auch wirklich einsetzbar sind. Es ist eben einfach nicht praktikabel, beispielsweise Meditationsrituale, Phantasie Reisen oder Autogenes Training direkt am Arbeitsplatz zur Soforthilfe einzusetzen. So schön und wirkungsvoll diese Methoden in anderen Zusammenhängen sind, sie können nicht als Allheilmittel angesehen werden.

Daher braucht der Trainer gerade solcher Seminarthemen ein solides Hintergrundwissen über körperliche und seelische Reaktionsmuster unter Stress und Entspannung bei unterschiedlichen Menschen in unterschiedlichen Arbeitssituationen, um daraus maßgeschneiderte Lösungen entwickeln zu können. Standardseminare von der Stange von Bauchladentrainern, die sich eben auch schnell mal in das Stressthema ("zur Abrundung") einarbeiten, verwirren Seminarteilnehmer/-innen im besten Fall und schaden im schlechteren Fall der Fähigkeit der Mitarbeiter/-innen, sich selbst zu motivieren. Zurück bleibt häufig nur ein "Alles-egal-Gefühl".

Individuelle Entwicklungsrichtungen

Gerade die engagiertesten Mitarbeiter (siehe Katja Braun) brauchen Hilfestellungen, wie sie ihr Engagement, ohne sich selbst zu schaden, aufrecht erhalten und dabei noch effektiver werden können. Für weniger engagierte Mitarbeiter mit sowieso etwas ruhigerem Arbeitstempo sind reine "Entspannungs"-Seminare" Gift, da sie sich lediglich in ihrer Haltung bestätigt sehen und möglicherweise sogar Vorbildfunktion in der Gruppe übernehmen.

Daher ist es absolut notwendig, Stressbewältigungshaltungen und -techniken mit der Entwicklung und Durchsetzung persönlicher, arbeitsbezogener Zielperspektiven und Selbstmotivations-Strategien zu koppeln. Der Trainer muss deshalb innerhalb einer Seminargruppe zu diesem Thema unterschiedliche persönliche Entwicklungsrichtungen der Teilnehmer/-innen im Auge behalten und individuell abgestimmte Gewichtungen seiner Seminarthemen vornehmen können. Das bedeutet eine hohe Anforderung auch für den Telefontrainer als Gestalter des Seminarprozesses.

Die Diplomatie-Ebene erreichen

Die Hauptherausforderung im Verhaltensbereich für die Mitarbeiter/-innen am Telefon besteht darin, dass es ihnen gelingt, die von der Natur als "festverdrahtete" Reaktionsmöglichkeiten unter Belastung eingebauten Angriffs- oder Fluchtreaktionen durch eine **für den Kundenkontakt angemessene, neue Verhaltensebene** zu ersetzen. Fühlt sich beispielsweise ein Säugetier (auch der Mensch ist eines) bedroht, überfordert oder unter Druck, so überprüft ein Mechanismus blitzschnell und ohne Beteiligung unserer höheren Intelligenz, ob Flucht oder Angriff die bessere Lösung der Situation verspricht, und handelt ohne weitere Überlegung danach.

Beim Menschen verläuft das im Prinzip genauso, nur daß er über flexiblere Möglichkeiten verfügt, diesen Mechanismus an verschiedenen Stellen durch gezielt eingesetzte "Stressblocker" zu unterlaufen. Diese Stressblocker im Seminar zu installieren und zu üben, so dass sie in der Belastungssituation zur Verfügung stehen, ist eines der Hauptziele effektiver Stressmanagementseminare.

Mitarbeiter, denen solche Stressblocker nicht zur Verfügung stehen zeigen daher am Telefon oft die folgenden Flucht- oder Angriffsreaktionen.

Typische Fluchtreaktionen am Telefon sind beispielsweise:

- atemlose oder unvollständige Meldung
- Sprechbeginn bevor der Hörer am Mund ist
- paraverbale Signale (Stimmklang, Atmung, Sprechrhythmus), die dem Kunden signalisieren, dass er eine lästige Anforderung darstellt
- sprachliche Fixierung auf das Problem, und nicht auf die Lösung
- Gespräch beenden, wenn noch wesentliche Informationen vom Kunden fehlen
- "Ich bin nicht zuständig", "ich kann nichts für Sie tun", "Herr Meier ist nicht da"
- auf "Durchzug" schalten
- den "schwarzen Peter" weiterschieben
- rauchen

Typische Fluchtreaktionen am Arbeitsplatz sind beispielsweise:

- Pausen eigenmächtig verlängern
- andere die unangenehmeren Aufgaben erledigen lassen
- krank werden
- den Arbeitsplatz häufig wechseln

Typische Angriffsreaktionen am Telefon sind beispielsweise:

- aggressive, kurz angebundene Meldung
- mit den Fingern oder dem Stift "trommeln"
- auf die Computertastatur "hacken"
- den Fehler beim Kunden suchen ("das kann gar nicht sein")
- Dienst nach Vorschrift ("da müssen Sie erst mal")
- Rechthaberei und endlose Ja-aber-Diskussionen
- Vorschriften machen und oberlehrerhaftes Verhalten ("so nicht mit mir...")
- Grimassenschneiden und eindeutige Gesten am Telefon (sie kommen, auch ohne Bildtelefon, zumindest atmosphärisch, "voll rüber")
- Trotzreaktionen ("jetzt erst recht nicht")
- schreien, ausrasten, den Hörer auf die Gabel knallen

Typische Angriffsreaktionen am Arbeitsplatz sind beispielsweise:

- Kundenbeschimpfung unter Kollegen
- Schuldzuweisungen an Kollegen
- Drohungen
- Kollegen ausnutzen
- Mobbing
- blau machen

Dieser natürlich angelegte Reaktionsschiene mit Flucht- oder Angriffsimpulsen muss also eine neue, flexible Reaktionsebene unterlegt werden, die eingesetzt werden kann, **bevor** die Stressreaktion einsetzt. Sie kann als Diplomatie-Ebene des Kundenumgangs bezeichnet werden. Diese Diplomatie-Ebene ermöglicht erst situationsgerechtes Verhalten auch unter hohen Belastungen.

Um auf diese Ebene zu kommen, sind Kenntnisse darüber erforderlich, wie diese Weichenstellung mental vorbereitet und auf der Verhaltensebene umgesetzt werden kann. Diese Kenntnisse werden in einem von TeleDialogTeam spezifisch

für die Anforderungen an Telefonarbeitsplätzen entwickelten Training erarbeitet und deren Umsetzung anhand konkreter Übungen und Praxis-simulation vorbereitet. Der Transfer wird durch genaue Teilnehmeranleitung und unterstützt von umfangreichem Trainingsmaterial und Coaching am Arbeitsplatz gesichert.

Anhand von Teilnehmerreaktionen zum Abschluss der Seminare und bis zu einem halben Jahr danach wird deutlich, dass es dem überwiegenden Teil der Seminarteilnehmer/-innen gelingt, in Belastungssituationen deutlich ruhiger, sicherer und souveräner zu telefonieren. Dies wird von den in jeden Schritt des Trainingsprozesses einbezogenen Führungskräften bestätigt und zeigt sich auch in positiven Kundenreaktionen.

Die folgende Checkliste soll Ihnen als Seminarentscheider die qualifizierte Überprüfung von Trainingsangeboten zur Stressbewältigung am Telefonarbeitsplatz ermöglichen:

| Checkliste für den Entscheider: | Ja/ nein | welche/ wie umgesetzt |
|--|---------------------|----------------------------------|
| Eigene Telefonerfahrung des Trainers | | |
| Kenntnisse über Arbeitsplatzbedingungen und Anforderungen der Seminarteilnehmer/-innen | | |
| Einbezug der Führungskräfte in den Weiterbildungsprozess | | |
| Psychologische Kenntnisse über Entstehung und Umgang mit Stress/Belastung und Entspannung | | |
| Methodisch-didaktische Umsetzung im Rahmen eines individuell auf die Teilnehmer/-innen abgestimmten Seminars | | |
| Klare, nachvollziehbare und überprüfbare Zielvorstellungen | | |
| Transfersicherung und Absichern des Beibehaltens von Verhaltensänderungen | | |
| Konsequente Kundenorientierung (auch Ihnen als Entscheider gegenüber) | | |

Am Ziel

Es ist 16 Uhr. Katja Braun steht, schon im Mantel, an ihrem Arbeitsplatz. Ihr Schreibtisch ist leer, alles Wichtige erledigt oder weitergegeben.

Während sie ihren Kolleginnen zuwinkt und sich verabschiedet, geht sie noch kurz in Gedanken ihren Arbeitstag durch.

Sie ist zufrieden. Sie hat das gute Gefühl, heute mit allen schwierigen Kundensituationen richtig umgegangen zu sein.

Vormittags war es zwar wirklich mal kritisch, denkt sie. Gut, dass ich mir meine persönlichen Stressblocker aus dem Seminar direkt in Augenhöhe an die Pinwand geheftet habe. So kamen sie mir grade rechtzeitig in den Sinn.

Mit einem leichten Schmunzeln macht sie sich auf den Heimweg

Info:

TeleDialogTeam - Einfach besser kommunizieren
Hanns-Karl Purucker, Diplom-Psychologe
Scherleitenstraße 22 95500 Heinersreuth
Fon +49 (0)921/74 54 96 02
Fax +49 (0)921/74 54 96 03
E-Mail hanns-karl.purucker@teledialogteam.de
Internet www.teledialogteam.de