

## **Arbeitsplatzgestaltung für GefühlsarbeiterInnen**

### **Maßnahmen zur Unterstützung der Gefühlsarbeit im Call Center**

Mag. Ulrike Gmachi-Fischer

**Geschätzte 80% der geleisteten Arbeit im Call Center ist Gefühlsarbeit. Das bedeutet, dass es Teil des Arbeitsauftrags ist, bestimmte Gefühle zu zeigen. Der Agent muss also hinderliche Gefühle unterdrücken und erwünschte Gefühle aus sich heraus entwickeln. Belastend daran ist vor allem, wenn man eine Emotion vortäuschen muss, die man nicht fühlt. Es entstehen emotionale Dissonanzen die krank machen und zu Burn-out führen können. Ulrike Gmachi-Fischer hat sich intensiv mit diesem Thema befasst. Sie hat Agents und Call Center Verantwortliche zum Thema Gefühlsarbeit befragt und einige Antworten auf die Frage entwickelt, wie man sie darin unterstützen kann, den emotionalen Haushalt im Gleichgewicht zu halten. Im vorliegenden Artikel wird das Thema Gefühlsarbeit weiter diskutiert und eine kleine Auswahl an Bereichen aufgezeigt, in denen Maßnahmen zur Unterstützung der Gefühlsarbeit sinnvoll wären.**

Im Call Center wird neben der gut sichtbaren fachlichen Arbeit eine unsichtbare, aber deutlich spürbare Gefühlsarbeit verrichtet. Im gesamten Dienstleistungssektor und Gesundheitsbereich gehört Freundlichkeit unabdingbar zur Arbeit dazu. Unabhängig davon, wie der Kunde sich verhält oder auch wie sich der Mitarbeiter tatsächlich fühlt. Für den Kunden entscheidet sich die gefühlte Qualität in dem Ausmaß, in dem der Agent es schafft, trotz der räumlichen Distanz Nähe und Beziehung herzustellen. Für den Agent ist diese Gefühlsarbeit emotional belastend, er benötigt dafür eine Umgebung, die ihn dabei unterstützt, diese Arbeit erfolgreich zu erbringen. In die Ausbildung der Agents müssen daher zusätzliche Fertigkeiten einfließen, die ihn unterstützen mit seinen Gefühlen optimal umzugehen. Außerdem sind Strukturen und Prozesse zu schaffen, die es Agents ermöglichen, auch langfristig ihre emotionalen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

#### **Stressauslöser Kunde**

Unfreundlichkeit eines Gesprächsteilnehmers ist nur die Spitze des Eisbergs, wenn es um den Stress der Agents geht. Schwieriges Gesprächsverhalten zeigt ein Kunde auch dann, wenn er vom Gesprächsleitfaden abweicht, langwierige Begründungen findet, sich beschwert, lange Nachdenkpausen macht, hartnäckig vom Thema abweicht, den Agent ständig unterbricht, wenn er im Hintergrund abgelenkt wird, unklare Forderungen stellt, superdetailliert nachfragt, wenn der Kunde unentschlossen ist oder sich Antworten aus der Nase ziehen lässt, unverständlich spricht oder die Sprache kaum versteht, sich schulmeisterlich benimmt oder alles langsam mitschreibt. Die Liste ist so lang wie es unterschiedliches menschliches Verhalten gibt.

#### **Stressauslöser Arbeitsplatz**

Dazu kommen Stressfaktoren die sich aus den Call Center Strukturen ergeben: hohe Anforderungen und Ziele, Konflikte am Arbeitsplatz, enges Monitoring, Lärm, Fehler in Systemen, mangelhafte Informationen, Fehler im Führungsverhalten, Identifikationsprobleme mit Leitfäden oder Handlungsanweisungen, fehlende adäquate Rückzugsmöglichkeiten u.v.m..

Vom Agent wird erwartet, dass er trotz Gefühlen von Ärger, Frustration, Hilflosigkeit, Ungeduld etc., freundlich, engagiert, hilfsbereit, professionell und souverän handelt.

### **Das macht krank**

Stress löst den Ausstoß von Hormonen wie z.B. Adrenalin aus. Ärgert sich der Agent, wird sein Gehirn das Notfallprogramm auslösen und ihn mithilfe von Stresshormonen in die Lage versetzen, die Flucht zu ergreifen oder zum Gegenangriff auszuholen. Das Blut fließt in Arme und Beine, Atmung und Herzschlag werden beschleunigt, der Puls steigt, Wahrnehmung und Gedanken fokussieren auf den Stressauslöser. In diesem Zustand ist niemand kreativ. Die Lösungskompetenz sinkt gegen null. Körper und Gehirn sind im Ausnahmezustand.

Im Normalfall folgt auf einen Anlassfall eine Entspannungsphase, in der sich der Organismus erholt und stabilisiert. Im Call Center folgen aber viele Anlassfälle aufeinander und es kommt nicht selten vor, dass die Stresskurve der Mitarbeiter nach oben kumuliert, bis sie entweder eines ihrer 10% misslungenen Gespräche haben oder sie nach Hause fahren und dort ihrem aufgestauten Ärger Luft machen. Die Stresshormone müssen ja irgendwo hin und uralte Gehirnregionen sagen uns, „Lauf so schnell du kannst oder schlag zurück!“

Der Agent ist unabhängig vom Zustand seines Gehirns angehalten, professionell und freundlich zu handeln. Das bedeutet, dass er zusätzlich Energie braucht, um unerwünschte Gefühle abzuspalten und zu unterdrücken und darüber hinaus sogar erwünschte Gefühle vorzuspielen.

Langfristig macht das krank.

### **Das können Sie tun**

Das Call Center Management hat keinen Einfluss auf das stressauslösende Verhalten des Kunden. Aber es kann eine Umgebung schaffen, die dem Agent hilft, zwischendurch so oft wie möglich die kumulative Stresskurve zu unterbrechen und Entspannungsphasen zu ermöglichen. Stress den man einem Agent ersparen kann, hat er an produktiver Energie frei.

Unsere Gesellschaft hat viel Wissen darüber gesammelt, wie man gute Gefühle, wie z.B. Spaß, generieren kann. An diesem Arbeitsplatz hat dieses Wissen einen therapeutischen Effekt. Gefühle wie Freude, Herzlichkeit, Zusammengehörigkeitsgefühl sind gute Gefühle die die Gesundheit fördern und somit psychosomatischen und psychischen Krankheiten vorbeugen können. Wie kann man dieses Wissen im Call Center einsetzen?

In der Folge diskutiere ich eine unvollständige Liste von Maßnahmen und lege einige Gedanken dazu dar. Diese Auseinandersetzung ist keinesfalls vollständig. Sie soll in erster Linie ein Diskussions- und Gedankenanstoß sein.

### **Recruiting, Organisation und Personalentwicklung**

Bei der Personalauswahl soll nicht nur auf fachliche und kommunikative sondern auch auf soziale und emotionale Kompetenzen geachtet werden. Mitarbeiter die sich selbst gut beruhigen und stabilisieren können, haben einen Vorsprung. Die psychische Stabilität der Mitarbeiter ist wichtig, da latent vorhandene psychische Erkrankungen durch den emotionalen Stress zum Ausbruch kommen können.

### **Team**

Teamentwicklung wirkt sich unmittelbar auf die Produktivität der Teams aus. Denn ein Team das sich miteinander wohl fühlt, stärkt und stabilisiert sich effektiver als ein

Einzelner das tun könnte. Durch die Förderung des Teamgeists und die Verankerung im Team wird die direkte Arbeitsumgebung zu einem sicheren Umfeld. Die ideale Teamgröße sind 12 MitarbeiterInnen, da Gruppen ab 13 Mitgliedern in Subgruppen zerfallen. Die Zusammensetzung der Teams sollte mit Bedacht durchgeführt werden. Z.B. Ältere ArbeitnehmerInnen wirken stabilisierend, da sie ihre Gefühle besser im Griff haben. Jüngere Menschen lassen sich durch Emotionen noch stärker verwirren.

Der Mitarbeiter soll auch eine vertrauensvolle Beziehung zum Vorgesetzten aufbauen können, die ihm das Gefühl des Rückhalts gibt. Das bedeutet Investition in Führungsqualitäten.

### **Schulungen**

Zusätzlich zu Produkt- und Techniks Schulungen und Kommunikationstrainings sind Trainings im Umgang mit Gefühlen von hervorragender Wichtigkeit. Ärger gar nicht erst entstehen zu lassen, sich vom Ärger des Anderen nicht anstecken zulassen, Ärger auch wieder loslassen zu können, das alles sind Fertigkeiten, die gelernt und geübt werden müssen. Vor allem vermeintliche Angriffe auf den Selbstwert sind für den Agent eine starke Belastung, daher ist es wichtig für ihn, sich selbst so schützen zu lernen, dass er sich sicher fühlt, souverän handeln kann und trotzdem eine positive Beziehung zum Kunden aufbauen kann.

Gmachi-Fischer hat 2009 Agents zum Thema Gefühlsarbeit befragt. Was Agents selbst gerne lernen würden, lesen Sie in dem Fachartikel auf <http://www.kube.co.at/beschwerdemanagement/publikationen/>.

Gmachi-Fischer bietet daher unter anderem spezielle Trainings für Selbstschutz-, Deeskalations und Stabilisierungstechniken. Zusätzlich steht ihr mit Power2Voice, ein Produkt der Firma Gold Gate, ein Tool zur Verfügung, mit dem es dem Agent möglich ist, seine Gefühle während eines Gesprächs zu analysieren und dann gezielt zu lernen, hilfreiche Gefühle zu entwickeln.

Schulungen für alle zu benutzenden Werkzeuge und Fachinhalte helfen den MitarbeiterInnen, Sicherheit im Umgang damit zu haben. Das hilft Ängste vor Pannen während eines Kundengesprächs abzubauen. Kommunikationsschulungen geben ebenfalls mehr Sicherheit und ein professionelles Auftreten.

Alles was dem Agent Sicherheit und Stabilität gibt, verhindert Gefühle und Gedanken die sich um Unsicherheit und Bedrohungen drehen.

### **Handlungsspielräume**

Vor allem der 1st level Bereich ist durch monotone Wiederholungen und geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume gekennzeichnet. Durch das Monitoring sind der Mitarbeiter und die Arbeit zu einem sehr hohen Anteil transparent. Dies ist eine zusätzliche Belastung für den Mitarbeiter. Wichtig ist daher, jedem Agent möglichst viele Handlungs- und Entscheidungsspielräume einzuräumen, bzw. zumindest aufzuzeigen. Damit ihm diese, oft selbstverständlichen Dinge, auch als Gestaltungsspielraum bewusst werden.

### **Schichtdienst**

Durch die verschiedenen Schichten die in einem 24 h Betrieb anfallen werden Sozialkontakte stark eingeschränkt. Prüfen Sie, ob die Organisation es zulässt, die Teams nicht nur thematisch, sondern auch schichtspezifisch zusammen zu stellen. Dass z.B. manche Teams fix für bestimmte Schichten rekrutiert werden. Hat ein Dienstleister mehrere Standorte, wäre es eine Überlegung wert, die Standorte ebenfalls für bestimmte

Schichten schwerpunktmäßig einzurichten. Nachtschichten sind, verteilt auf mehrere Standorte, meist gekennzeichnet durch sehr wenig anwesendes Personal und Einsamkeit. Schichtarbeit an sich ist für Mitarbeiter eine hohe gesundheitliche Belastung. Man könnte auch Personal an einem Standort ausschließlich für Nachtschichten rekrutieren.

Für die Mitarbeiter und für Teams ist es stärkend, sich als Teil eines Ganzen wahr zu nehmen. Da sich Call Center Arbeit sehr stark im Kopf abspielt und sich ansonsten recht körperlos darstellt, sind alle Maßnahmen zu unterstützen, die dem Agent fühlbar machen, dass er nicht alleine sondern Teil einer Gruppe ist. Das bedeutet, keine virtuellen Teams, sondern echte KollegInnen die körperlich präsent sind, sichtbar und ansprechbar.

### **Welche Leistungen soll man anerkennen?**

In den Zielvorgaben die Agents erhalten müssen zusätzlich zu den quantitativen Zielen auch qualitative Ziele enthalten sein die den erfolgreichen Umgang mit Gefühlsarbeit anerkennen. Jeder Personalverantwortliche weiß, dass manche sogenannten Low Performer oft erst durch ihre Teamfähigkeit und Unterstützung der Gefühlsarbeit Anderer die Grundlage für die High Performance dieser MitarbeiterInnen bilden.

Selbstmotivation sollte stärker anerkannt werden, da diese Mitarbeiter besser in der Lage sind, negative Gefühlsspiralen zu stoppen und wirken damit auf sich und andere positiv und leistungsfördernd. Mitarbeiter die im Team stabilisierend und ausgleichend wirken, gute Gefühle auslösen und negative Gefühle stoppen können, sprich ihre KollegInnen aufheitern oder trösten, tragen maßgeblich zu den guten Ergebnissen des Teams bei. Dies setzt ein deutliches Signal an jene Mitarbeiter, die auf Kosten der Stimmung im Team den „Heute-sind-wir-alle-stinkig-drauf!“-Tag ausrufen.

Zusätzlich sollten soft skills wie Zuverlässigkeit, Umsichtigkeit gegenüber dem Kunden, Eigeninitiative, Flexibilität, Engagement und Lernbereitschaft stärker hervorgehoben werden.

Da Agents in einem Umfeld arbeiten das sehr wenig Gestaltungsspielraum ermöglicht, ist die bleibende Bereitschaft, Ideen einzubringen und Prozesse zu verbessern, besonders hervorzuheben. Die Gefühlsarbeit wird davon positiv beeinflusst, da die Gedanken sich mit Sachinhalten befassen, die stabilisierend wirken und weg von negativen Gefühlsauslösern.

### **Raumgestaltung**

Raum wirkt auf die Stimmung des Menschen. Auch ohne großen Kostenaufwand ist mit sehr einfachen Maßnahmen eine sehr große Wirkung zu erzielen. Alleine die Zuteilung der attraktiveren Arbeitsplätze kann die Wertschätzung für die wertschöpfend tätigen Mitarbeiter ausdrücken. Mitarbeiter ohne Kundenkontakt sind quasi Backoffice und sollten als Unterstützung der Agents im Hintergrund gesehen werden.

Kunden bleiben am Telefon körperlos. Zu den Aufgaben der Agents gehört, über die räumliche Distanz Nähe herzustellen. Dies kann unter anderem dadurch unterstützt werden, dass man dem Kunden ein Gesicht gibt, eine Persönlichkeit. Große Bilder von „Kunden“ an den Wänden erzeugen Identifikation in den Köpfen der Mitarbeiter. Sie „erkennen“ die Stimme am Telefon wieder, haben ein „Gesicht“ dazu. Auch für die Agents ist es gut und gesund, mit ihrem eigenen Körper in Kontakt zu bleiben, und ihn nicht zusammen mit den unerwünschten Gefühlen abzuspalten.

Da fixe Arbeitsplätze aus Gründen der Personaleinsatzplanung oft nicht möglich sind (Teilzeitarbeitskräfte und Kapazitätsauslastung), sollte sich der Bereich der flexiblen Arbeitsplätze auf möglichst wenig Arbeitsstationen beschränken. Im Idealfall nur auf die

2-3 Sitzgruppen eines Teams, wobei Arbeitsstationen max. 4-5 Arbeitsplätze umfassen sollten. Zusätzlich sollen die Arbeitsplätze richtig dimensioniert sein, zu wenig räumlicher Platz kann den Mitarbeiter emotional rasch in die Enge treiben.

Die Abtrennungen zwischen den Agents sollen den Schall dämmen, aber den Sichtkontakt innerhalb des Teams oder zu den Sitznachbarn unbedingt zulassen. Die Gruppe hat eine Schutzfunktion für den Einzelnen. Gerade in emotional belastenden Situationen ist der Blickkontakt mit jemandem, der gleichbedeutend mit Sicherheit und Schutz ist, immanent wichtig.

Persönliche Gegenstände spielen für viele MitarbeiterInnen ebenfalls eine wichtige Rolle. Bilder von Kindern oder Ehepartnern lösen beim Betrachten positive Gefühle aus. Diese verursachen die Ausschüttung von sogenannten Glücks-Hormonen, die dazu beitragen, die innere Harmonie wieder herzustellen und unterstützen dadurch ganz maßgeblich die zu leistende Gefühlsarbeit.

Licht und Farbe spielen eine herausragende Rolle beim Wohlfühlfaktor. Farbe beeinflusst unsere Stimmung und sollte entsprechend bewusst gewählt werden. Mut zu Farbe an den Wänden, jedoch mit Bedacht und Umsicht verteilt. Die Lichtkonzeption sollte ein Fachmann vornehmen. Ausreichendes, gesundes Licht, das weder übererregt noch dämpfend wirkt sollte vorhanden sein. Pflanzen verbessern das Raumklima, davon können gar nicht genug da sein! Dieser Beruf belastet überdurchschnittlich die oberen Atemwege, das ist hinlänglich bekannt. Stellen Sie daher eine gesunde, frische Raumluft sicher.

Der Aufenthaltsraum ist ein sehr wichtiger Raum mit vielen Funktionen. Dorthin ziehen sich Agents zurück, wenn sie abschalten wollen, Abstand gewinnen von ihren Gefühlen und den Kunden, die diese auslösen. Der Pausenraum ist der Ort, an dem Kraft gesammelt und Reserven mobilisiert werden, wo man sich selbst ablenken und die Aufmerksamkeit umlenken will, wo man Freunde treffen und sich entlasten will. Manche suchen hier das Alleinsein, andere suchen Kontakt. Sowohl die „Distanz-“, als auch die „Nähe-Sucher“ sollen hier ihren Raum finden. Bequeme Sitzgruppen, Stehtische, Esstische, Fenster mit schönem Ausblick, Fenstersitzplatz ... Einzelplätze und Gruppenplätze. Die Farb- und Lichtgestaltung sollte hier unbedingt beruhigend wirken, die inneren Ressourcen aktivieren, ausgleichen.

Ablenkung ist ein sehr wirksames Mittel, um aus negativen Emotionsspiralen auszusteigen. Daher ist Ablenkung zu fördern. Ein Bildschirm auf dem harmonische Bilder, Cartoons und Witze laufen sind ein Angebot, um seine Aufmerksamkeit auf Ausgleichendes und/oder Lustiges zu lenken. Auf dem Bildschirm können auch Erfolgsmeldungen, Wettspielgewinner, Geburtstage und andere Informationen kommuniziert werden. Lachen ist gesund! Das gilt ganz besonders für Mitarbeiter die Gefühlsarbeit verrichten! Fördern Sie daher den Austausch von Witzen und Cartoons, steuern Sie selber welche bei, prämiieren Sie die besten Witze. Eine Spielkonsole oder ein Wuzzlertisch helfen, Adrenalin abzubauen, je mehr Bewegung desto besser. Gesundheit ist ein wichtiger betriebswirtschaftlicher Faktor, eine Investition in ein regelmäßiges Obstangebot (Brainfood) für die Agents ist ein gutes Signal in die richtige Richtung.

## **Zusammenfassung**

Mit zunehmender Professionalisierung des Arbeitsplatzes wird man sich auch mit den Faktoren der Arbeit eines Agents beschäftigen müssen. Der Grund, warum Menschen im Call Center arbeiten und keine sprachgesteuerten Computer, liegt in der Tatsache, dass Gefühlsarbeit geleistet werden muss. Ein Call Center ist nur so gut wie die Gefühlsarbeit seiner Mitarbeiter. Damit Agents diese Arbeit langfristig erfolgreich ausüben können, benötigen Sie eine branchenweite Auseinandersetzung mit dem Thema und seine Anerkennung, der in der Folge entsprechende Unterstützung folgen wird.

In allen Bereichen des Call Centers lassen sich einfache Maßnahmen umsetzen, um eine gehirngerechte Arbeitsumgebung zu schaffen. Hier wurden auszugsweise die Bereiche Recruiting, Organisation und Personalentwicklung betrachtet, das Thema Leistungsanerkennung angesprochen und die Möglichkeiten der Raumnutzung und -gestaltung erwogen.

Es wird nicht reichen, neue Glühbirnen in die Fassungen zu schrauben. Was der Call Center Arbeitsplatz braucht ist eine Auseinandersetzung mit dem Wesen seiner Kommunikation und welche Voraussetzungen das menschliche Gehirn dafür mitbringt.

Kube steht mit Beratung und entsprechenden Trainingsangeboten zur Verfügung, ihren Beitrag zu langfristig erfolgreicher Gefühlsarbeit zu leisten.



## **Über KUBE**

Das Beratungsunternehmen KUBE – [www.kube.co.at](http://www.kube.co.at) – wurde 2007 von Mag. Ulrike Gmachi-Fischer gegründet und bietet Analyse, Consulting, Training und Coaching im Bereich Kundenbeziehungen. Im Fokus steht die Optimierung der Kommunikation, der Emotionen und Prozesse an den Schnittstellen zwischen Unternehmen und ihren Kunden mit Techniken aus der Psychologie, Kommunikationswissenschaften und Hirnforschung.

Geschäftsführerin Gmachi-Fischer bringt langjährige nationale und internationale Praxiserfahrung in den Bereichen Beschwerdeprävention und -management, Qualitätsmanagement, Prozessmanagement, Customer Service, Call Center sowie Customer Relationship Management mit.

Kontaktdaten: [www.kube.co.at](http://www.kube.co.at) | [gmachi@kube.co.at](mailto:gmachi@kube.co.at) | +43 (0)660 555 1 555

Lesen Sie auch den Artikel: „*Der erste Call entscheidet wie der Tag wird!* Gefühlsarbeit in Call Centern – kein Thema?“ von Ulrike Gmachi-Fischer. In diesem Artikel diskutiert sie die Ergebnisse Ihrer qualitativen Befragung von Call Center Agents zum Thema Gefühlsarbeit. Zu finden auf ihrer Website [www.kube.co.at](http://www.kube.co.at).