



Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2013

Das Thema „**Stress in kundennahen Bereichen**“ erhält durch die gesetzlich neu vorgeschriebene „**Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz**“ aktuell große Aufmerksamkeit. Vor allem in der Dienstleistung gelten Freundlichkeitsdruck und „Lächelstress“ als hohes psychisches Fehlbeanspruchungs-Potential.

Dass das nicht so sein muss und es gute Möglichkeiten gibt, kundenorientiert-professionell zu bleiben und zugleich das eigene Wohlbefinden zu schützen, davon handelt dieser Bericht eines Team- und Führungs-Coachings.

Autorin dieses Artikels: Mag. Elisabeth Stöllinger



Stressfaktor: „Der schwierige unfreundliche Kunde ...“

1/4

Praxisfall:

Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz schreibt für alle Betriebe eine Arbeitsplatzevaluierung vor. Die Novellierung des ASchG 2013 weitet diese auf die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, die zu Fehlbeanspruchungen führen können, aus. Die beeinträchtigenden Arbeitsbedingungen sind zu erkennen und in der Folge durch entsprechende Maßnahmen gezielt zu verbessern.

Es sind 4 Dimensionen zu analysieren: Aufgabenanforderungen & Tätigkeiten, Organisationsklima, Arbeitsumgebung sowie Arbeitsabläufe & Arbeitsorganisation.

Bei meinem Auftraggeber, einem international tätigen österreichischen Dienstleistungsunternehmen mit 118 MitarbeiterInnen, lagen folgende Kern-Ergebnisse aus der Evaluierung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz vor:

1. Die Ansprüche und Stress-Situationen auf Kundenseite nehmen enorm zu. Stets freundlich bleiben, immer parat stehen, mit unerfüllbaren Forderungen konfrontiert sein – das sind die Haupt-Stressquellen.
2. Die interne Koordination zwischen den Abteilungen, vor allem jedoch mit den zugekauften Dienstleistern, gestaltet sich aufreibend bis hinderlich.
3. Die Unterstützung von Seiten der Führung wird von den MitarbeiterInnen als zu gering wahrgenommen.

Der Beratungs- und Coaching-Auftrag:

Das Führungsteam hat aufgrund der Ergebnisse entschieden, einerseits in der Führungsrunde Verbesserungsansätze zu diskutieren und zu verabschieden und andererseits die Teams in Österreich mit direktem Kundenkontakt zu unterstützen, um gemeinsame Lösungen zu den gegebenen Herausforderungen zu erarbeiten.

So schien ihnen die Zusammenarbeit mit einem Coach aus der Arbeits- und Organisationspsychologie die passende Vorgehensweise.

Die Coaching-Teile bzw. Schritte:

- Workshops mit dem Führungsteam
- Mit den Teams aus dem Customer Service je 4 bis 5 Nachmittags-Workshops
- Für das Fortschritts-Monitoring: zwischen den Workshops zu erledigende Maßnahmen („Hausaufgaben“)

Wichtige Perspektiven-Betrachtung:

„Unsere Kunden sind Menschen wie wir!“

Kunden-Feindbilder aufbauen wäre der völlig verkehrte Weg! Es sind Hektik und Stress, denen wir den „Kampf“ ansagen. Das gelingt mit Empathie und Verständnis für das Gegenüber, Lösungsorientierung in der Sache sowie Achtsamkeit für uns selbst. D. h., wir schauen auf Organisations-/Strukturkorrekturen, adäquate Tools & Strategien sowie Stärkung der Kompetenzen.

Ziele des Führungs- & Team-Coachings:

Führungsziele:

- „Abklopfen“ der Ergebnisse, um aus Führungssicht den Handlungsbedarf festzulegen und geeignete Maßnahmen zu setzen.
- Abgrenzen, was in der Verantwortung der Führung liegt, um die entsprechenden Konsequenzen daraus zu ziehen und diese Belastungsquellen zu mindern.
- Stressfaktoren, unter denen die Führungskräfte selbst leiden, so gut es geht zu eliminieren bzw. reduzieren.

Teamziele:

- Möglichkeiten herausfiltern bzw. an die Hand bekommen, um die Gratwanderung zwischen Kundenorientierung und internen Vorgaben bzw. Gegebenheiten gut hinzubekommen.
- Koordinative und organisatorische Entlastung in den bzw. der Teams.
- Konkrete Schritte für das eigene Wohlbefinden am Arbeitsplatz setzen.



Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2013



Stressfaktor: „Der schwierige unfreundliche Kunde ...“

2/4

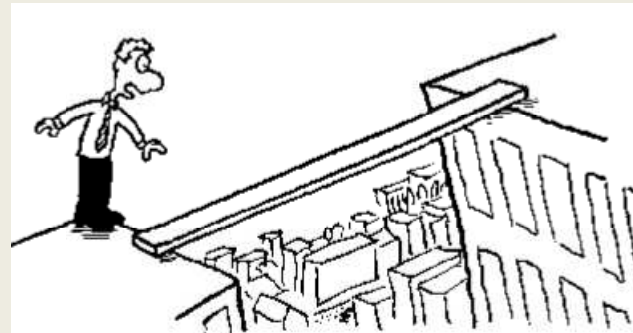
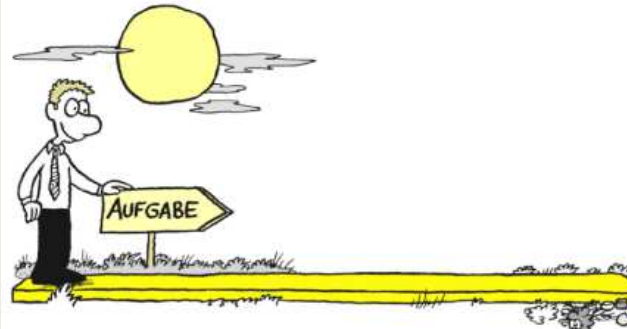
Zur korrekten Einschätzung der Thematik:

Nicht jede schwierige Aufgabe bringt automatisch psychische Belastungen mit sich. Und nicht jede psychische Belastung muss negative Auswirkungen zur Folge haben.

Hier finden Sie die entscheidenden Aspekte.

Entscheidende Fragen in Zusammenhang mit den psychischen Belastungen am Arbeitsplatz und ihren Auswirkungen:

1. Bewältigbare Anforderung / Herausforderung oder Fehlbelastung / Fehlbeanspruchung?



Sind wir einer Belastung, einer Beanspruchung ausgesetzt, so macht es *den entscheidenden Unterschied*, ob dies für uns eine Herausforderung ist, an der wir wachsen und mit der wir Erfolgserlebnisse, Zufriedenheit & Wohlbefinden erreichen können, oder ob die Aufgabe rein negative Beanspruchungsfolgen nach sich zieht. Die besondere Gefahr bringt der Dauerstress mit zu häufigen und zu lang anhaltenden Überbeanspruchungen.

2. Stimmt die Ressourcen-Balance?

Stehen ausreichend Ressourcen zur Verfügung, um mit den Belastungen und Beanspruchungen gut zurechtzukommen? Die Ressourcenfrage betrifft sowohl die Verhältnisbedingungen (= Organisations- & Arbeitskontext) als auch die Verhaltensebene mit den fachlichen und persönlichen Kompetenzen des Einzelnen.

3. Worauf sollen die aus den Evaluierungsergebnissen abgeleiteten Maßnahmen abzielen?

Lt. dem ASchG sollten die getroffenen Maßnahmen vorwiegend an der Quelle bzw. Ursache ansetzen, nicht nur beim Verhalten der MitarbeiterInnen. Das entspricht auch den Maßnahmenpaketen in den Projekten: sie zeigen meist einen Mix, der sowohl in Richtung Organisationsentwicklung und Führungsgestaltung geht als auch die Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen anspricht.

Was sind Stressquellen in der modernen Arbeitswelt, die eine Überbeanspruchungsgefahr in sich tragen?

- Ständig anhaltender Termin- und Leistungsdruck, sinnlose Betriebsamkeit
- Anstrengende Arbeitsbedingungen mit hoher Arbeitsintensität, hohem Arbeitstempo, Gleichzeitigkeitsanforderungen (Multitasking) und ständiger Verfügbarkeit
- Konflikt zwischen der Qualität der Arbeit und der verfügbaren Zeit
- Störungen / Unterbrechungen
- Keine Delegationsmöglichkeit
- **Häufig mit feindseligen Menschen und konflikträchtigen Gesprächssituationen zu tun haben, wenig bis keine Wertschätzung erhalten, Abwertungen ausgesetzt sein *)**
- **Langwierige Konflikte (oft unterschwellig) *)**

*) die Haupt-Stressoren im vorliegenden Projekt

Wie bei so vielem im Leben macht es die Dosis. Es ist das Zuviel, das uns zu schaffen macht, das zur Überbeanspruchung führt:

- ÷ zu intensiv
- ÷ zu häufig
- ÷ zu lang anhaltend





Stressfaktor: „Der schwierige unfreundliche Kunde ...“

3/4

Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2013

Hier ein Auszug aus dem Teil der Arbeit mit dem Führungsteam:

Die Schlüssel-Frage, mit der sich die Führungscrew auseinandersetzte, bringt es auf den Punkt:

- Für die Mitarbeiter- und Kundenloyalität zum Unternehmen braucht es die wirksame Führung!
- Rückendeckung, Orientierung gebende Leitplanken und ein geregelter Informationsaustausch bringen enorme Entlastungseffekte!

Der Schlüssel im Führungs-Coaching:

Im Coaching-Teil mit den Führungskräften kristallisierte sich eine strittige Frage heraus, die Ursache für zwei Haupt-Stressquellen der MA ist. (Insgesamt wurden mehrere sinnvolle Maßnahmen in Richtung Organisations- und Führungsentwicklung friktionsfrei und einstimmig verabschiedet.)

Wo beginnt unsere Führungsverantwortung und wo endet sie?

Das Diffizile, diese Grenzen klar und eindeutig herauszuarbeiten, begründet sich damit, dass hier im Unternehmen gerne verschleiert oder kleingeredet wird.

- 1.) Doppelbotschaften in Sachen Kundenorientierung: Als Grundkonsens gilt, den Kundenwünschen ist zu entsprechen, das Entgegenkommen hat jedoch seine Grenzen (Kosten, Ressourcen, gesetzl. Vorschriften ...). Und genau hier liegt das Konfliktpotential: Bei super guten Kunden ist es unausgesprochen erwünscht, Ausnahmen zu machen, die offiziell aber nicht erlaubt sind! Das heißt, wenn es zu Schwierigkeiten kommt, kann es der/die MA „ausbaden“.
- 2.) Die MA fühlen sich bei Interessenskonflikten in der Kooperation mit den externen Dienstleistern im Stich gelassen. Die Kooperationsvereinbarungen finden auf Führungsebene statt, das tägliche Abstimmen und Einfordern obliegt den Mitarbeitern. Für notwendigen Klärungsbedarf hat die Führung in der Regel keine Zeit.

Das Heikle war wohl die unterschiedliche Sichtweise im Führungsteam und das uneinheitliche Maß an Betroffenheit bzw. Verantwortungsgefühl. Direkt gegensätzliche Führungsstile prallten aufeinander.

Aufgrund dieser Situation war es nicht möglich, von Beginn an gleich den üblichen lösungsorientierten Weg zu beschreiten. Eine „heiße“ Runde sozusagen, zuerst galt es „Dampf ablassen“, um die Lösungsfindung zu ermöglichen.

Letztendliches Ergebnis der hitzigen Debatte: es wurde allen klar, dass es bei beiden Problemkreisen auf die konstruktive Rückendeckung ankommt. Den meisten in der Runde war nicht bewusst, wie unangenehm belastend sich diese Unschärfen und Unklarheiten auf ihre MA auswirken. Speziell in Situationen, wo unterschiedliche Interessen zwischen dem Kunden und dem eigenen Unternehmen aufeinanderprallen.

Die negative Dynamik im Kommunikationsalltag sieht dann so aus: Wir brauchen in so einem Szenario natürlich Schuldige, schieben die Schuld hin und her, bezichtigen uns gegenseitig unfreundlichen Verhaltens, geben die eigene Frustration an andere weiter – wir können uns alle ausmalen, wie unangenehm die Spirale nach unten wandert.

Nicht unüberraschend kollidierten die Stressoren der Führungskräfte mit diesem Themenkreis. Sie kamen in der Runde überein, dass sie sofort mit der Auseinandersetzung über die eigene Rolle, das gemeinsame Führungsverständnis und die erforderlichen Leitplanken beginnen.

Im Kern hat die Methode „Dynamic Facilitation“ das Gelingen ermöglicht. Bisher nicht gesehene Wirkmechanismen konnten integriert und die gravierenden Bedenken & Befürchtungen ausgeräumt werden. Auf den Lösungscharts zeichneten sich klare Konturen für den Maßnahmenplan ab.

Im Wesentlichen wurden folgende Entlastungen verabschiedet (hier ohne die konkreten Details):

- Belebung der „Führungskonferenzen“ → Liste mit offenen Diskussionsfragen, die bei den nächsten Terminen auf der Agenda stehen.
- Regelmäßige teaminterne Koordinationsrunden, bei denen die Teamleitung mit dabei ist. (Diese gab es natürlich schon, wurden nur zu selten einberufen.) → Neue konsequente Do's ab sofort, jede Führungskraft regelt das mit seinem Team direkt.
- Bei den Team-Jour fixes gibt es je einen festen Tagespunkt für Entscheidungs-Grenzfälle und Klärungen mit Externen.
- Etablierung von Besprechungsforen mit den externen Dienstleistern; in sinnvollen Abständen werden Meetings einberufen. Jede Führungskraft klärt, wer aus dem eigenen Team in welches Forum geht.



Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2013



Das sind die Themen, Schritte und Ergebnisse der Team-Coachings im Bereich Customer Services.

Das neue Motto hängt in jedem Büro und im gemeinsamen Besprechungsraum; die Primes kennen nur Eingeweihte – erfreuen jedoch auch die Augen anderer Betrachter!

Autorin dieses Artikels: Mag. Elisabeth Stöllinger



Stressfaktor: „Der schwierige unfreundliche Kunde ...“

4/4

Die Team-Coaching-Treffen:

Für die Team-Coaching-Treffen bildeten wir jeweils zusammengehörige Themengruppen (auf Basis der Evaluierungsergebnisse mit aktuellen Ergänzungen):

1. Organisatorische, ablauftechnische und koordinative Entlastungslösungen mit konkreten Maßnahmen
2. Kompetenzstärkung in Richtung „In den heiklen Kommunikationssituationen professionell-kundenorientiert bleiben“ & „Strategien für besonders anspruchsvolle Kundengruppen“
3. Gegen den inneren Druck & Stress – mentale Stärke und innere Gelassenheit
4. Anliegen und Wünsche an die Führung

Die Teams kamen überein, für den 4. Punkt an allen Terminen eine „Liste“ zu führen, zwei MA je Team übernahmen dafür die Verantwortung.

Der 1. Nachmittag war dem 1. Punkt gewidmet. Freiwillige übernahmen die Aufgabe, ausständige Informationen und Entscheidungen, die von der Führung notwendig waren, bis zum nächsten Mal einzuholen. → Wurde gleich nach dem 1. Treffen in die internen Teammeetings integriert.

Am 2. und am 3. Nachmittag stehen die professionelle Kundenorientierung und die eigene Kompetenz für heikle Kommunikationssituationen im Mittelpunkt. Wir stellen zunächst die häufig auftretenden kritischen Konstellationen zusammen. Im nächsten Schritt kümmern wir uns um die Profi-Toolbox, die zur Verfügung stehen soll. Das Ziel: die professionelle Wirkung & das eigene gute Gefühl – im Sinne der langfristigen Kooperation.

Die Toolbox umfasst alles, was die vorwurfsfreie lösungsorientierte Kommunikation bieten kann, um mit Provokationen, Beschwerden, Ärger, Angst, Vorwürfen, Angriffen, Anschuldigungen, überzogenen Forderungen, Drohungen, „Beschimpfungen“ ... wirkungsvoll zurechtzukommen. Die Toolbox ist offen und wird laufend ergänzt.

Sequenzen, die ein besonderes Anliegen sind, stellen wir nach, überprüfen die emotionalen und sachlichen Auswirkungen verschiedener Strategien auf beide Kommunikationspartner – die Wahl wofür liegt meist klar auf der Hand. Manchmal braucht es einen kurzen Input als Entscheidungshilfe.

Die Teams entscheiden sich dafür, je Tool die Für und Wider zu diskutieren und eine gemeinsame Linie zu finden. In 2er-Patenschaft halten sie jeweils die wesentlichen Aspekte auf einer bunten Karte fest. Jede Karte kommt in die dafür vorbereitete Papierbox, die „Teamschatzkiste“.

Für ihre Anliegen zur mentalen Stärke und der inneren Gelassenheit konnten die Teams unterschiedliche Tiefengrade wählen.

Wir wollen mentale Stressverstärker in entlastende Gedanken, Worte und Muster verwandeln. Nein-Sagen im konstruktiven Sinne ist ein weiteres wichtiges Thema. Und schließlich kommen die „Vampire“ der Gelassenheit dran:

Unter dem Motto „Gelassenheit kommt von *lassen*“ bestimmt jeder für sich, was an Zuviel, an Nicht-Angemessenem und

Nicht-Hilfreichem weggelassen werden könnte. Eine Austauschbörse gibt Gelegenheit, Ideen von anderen dem eigenen Repertoire hinzuzufügen. Und schlussendlich geht es noch darum, was davon teameinheitlich vereinbart werden kann.

Ein Reality-Check überprüft die Erfolgchancen der Nein-Sage- und Gelassenheits-Strategien. Zur Verstärkung der Erfolgchancen suchen sich die MA sympathische Primes für ihre Büros und das persönliche Arbeitsumfeld.

Die Abschluss-Runde:

Zum Projektabschluss trafen sich die Teams mit der Führungsscrew zu einer kurzen Abendeinheit mit gemütlich-amüsantem Ausklang.

Resümee:

Der einhellige Schluss: *„Die Evaluierung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz war eine gute Gelegenheit, neuen Schwung in die Professionalität und Zusammenarbeit hineinzubringen. Wir spüren den Zusammenhalt und begegnen unseren Kunden auf Augenhöhe.“*

Mag. Elisabeth Stöllinger

