

## **Praxisbeispiel: Stressbewältigung im Kundenservice**

### **1. Was war die Ausgangslage?**

Ein Unternehmen hat seine Ausrichtung zum Kunden hin neu organisiert. Eine Kundenserviceeinheit wurde aus verschiedenen Einheiten zusammengeführt. Ziele, die damit erreicht werden sollen sind eine verlässliche Erreichbarkeit, schnelle und kompetente Beantwortung der Kundenanfragen.

Solche Umstrukturierungen führen häufig dazu, dass die Mitarbeitenden die Orientierung verlieren, weil die Kommunikation zu kurz kommt, Transparenz nicht immer gegeben ist und sich die Mitarbeitenden an neue Kollegen und Prozesse gewöhnen müssen.

Neue Strukturen, neue Prozesse und Abläufe müssen häufig erst eingeübt werden. Diese „Lernkurve“ wird bei der Projektplanung meist unzureichend berücksichtigt. Im Kundenservicebereich kann das dann schnell dazu führen, dass die Rückstände zunehmen, Anfragen aufgrund mangelnder Routine nicht mehr schnell genug bearbeitet werden und dies weitere Rückfragen generiert. Ein Teufelskreis. Die Mitarbeitenden erleben dies als Belastung, denn sie wollen gute Arbeit leisten, schaffen es aber unter den neuen Rahmenbedingungen nicht mehr so, wie sie das bisher gewohnt waren. Sie erleben diese Situation als stressig.

### **2. Was wurde wie gemacht?**

Um die Stressbelastung zu reduzieren sollte man an zwei Hebeln ansetzen. Zum einen die Rahmenbedingungen so gestalten, dass die Stressbelastung minimiert wird. Hierbei ist es sinnvoll, die Mitarbeitenden einzubeziehen. Entweder im Rahmen einer „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ oder auch im Rahmen von „Gesundheitszirkeln“.

Beim zweiten Ansatz, der in dem Fall gewählt wurde, sollen die Beschäftigten in die Lage versetzt werden, die Stresssituation besser bewältigen zu können. Diese verhaltensorientierte Herangehensweise ist allerdings nur der zweitbeste Ansatz. Denn gerade in einer Stresssituation (= Umstrukturierung) ist es schwierig, sich neue Verhaltensweisen der Stressbewältigung anzueignen. Das braucht nämlich Zeit. Die Gefahr ist groß, wenn die Beschäftigten wieder mit der Stresssituation an ihrem Arbeitsplatz konfrontiert werden, dass sie in ihre alten Verhaltensmuster zurückfallen. Damit verpufft der Effekt. Hilfreicher ist es immer, die Arbeit so zu gestalten, dass möglichst wenig Stress entsteht.

Da eine Kundenserviceeinheit innerhalb der Servicezeiten die Erreichbarkeit sicherstellen muss, sind Workshops immer so zu gestalten, dass sie in die Schichtplanung integriert werden. Im vorliegenden Fall wurden vier Workshops in ca. wöchentlichem Abstand durchgeführt. Ein Workshop dauerte zwei Stunden und wurde pro Workshoptag viermal wiederholt. So hatten alle Mitarbeitenden der Abteilung die Möglichkeit, an jedem der vier Workshops teilzunehmen. Gleichzeitig wurde die Teilnahme in der Personaleinsatzplanung berücksichtigt.

Die vier Module der Workshops beinhalteten folgende Themen:

- Bestandsaufnahme: Was ist Stress und welche Ansätze der Stressbewältigung gibt es?
- Soziale Unterstützung
- Mentalstrategien und Gesprächstechniken
- Probleme systematisch lösen

Diese vier Bausteine orientierten sich am zertifizierten Stressbewältigungskonzept „Gelassen und sicher im Stress“ von Gert Kaluza.

### 3. Was konnte erreicht werden?

Durch den modulhaften Aufbau konnte erreicht werden, dass die Zeit zwischen den Workshops von den Mitarbeitenden genutzt wurde, um stressreduzierende Denk- oder Verhaltensweisen on-the-job einzuüben. Zu Beginn eines jeden Moduls gab es einen Erfahrungsaustausch zur Frage, was den Mitarbeitenden gut gelungen ist, an welchen Stellen es Hindernisse gab und welche Strategie sie hieraus für das weitere Vorgehen ableiten können. Hierbei war insbesondere das „Voneinander-Lernen“ von großer Bedeutung.

Einige Mitarbeitende konnten ihre Einstellung zur Umstrukturierung so verändern, dass sie sich nicht mehr persönlich für die Rückstände und Kundenbeschwerden verantwortlich fühlten. Das empfanden viele als Entlastung.

Es gab einige Impulse zur Stressbewältigung, die die Beschäftigten bei ihrer Arbeit nutzbringend umsetzen konnten, beispielsweise regelmäßig Kurzpausen zu machen. Da auch die Teamleiter an den Workshops teilnahmen, wurde den Mitarbeitenden der Rücken gestärkt, sich diese Kurzpausen tatsächlich zu gönnen. Denn das wurde von den Teamleitern vorgelebt.

#### 4. Was können andere daraus lernen?

Auch für Kundenserviceeinheiten gibt es Workshop- und Seminarkonzepte, die die spezifische Situation solcher Einheiten berücksichtigen, die sowohl die Erreichbarkeit bzw. den Service Level im Auge behalten als auch den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, etwas Neues zu lernen und sich mit Kollegen austauschen zu können.

Wie man mit Stress besser umgehen kann ist für Mitarbeitende von Kundenserviceeinheiten eine wesentliche Kompetenz, um die Arbeitsfähigkeit und die Motivation der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. Bevor man ein solches Angebot macht, sollte man als Arbeitgeber jedoch zunächst die Verhältnisse unter die Lupe nehmen und die Arbeit so gestalten, dass möglichst wenig Stress entsteht. Dabei ist es nützlich, die Experten dieser Arbeit, nämlich die Mitarbeitenden zu fragen, welche Vorschläge sie haben, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Damit bin ich wieder bei der Empfehlung, zunächst eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung durchzuführen. Eine Maßnahme hieraus kann ein verhaltensorientierter Ansatz sein, wie Stressbewältigungsmaßnahmen für Kundenserviceeinheiten. Doch ist es etwas anderes, wenn die Mitarbeitenden eine solche Maßnahme selbst vorgeschlagen haben. Das steigert deutlich die Akzeptanz für einen solchen Vorschlag.