

**Gesund und sicher starten!**

**Aktuelle Informationen für Existenzgründer zu Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit**

## „Gespräche mit Kunden – Emotionsarbeit“

**Sie arbeiten gern mit Menschen zusammen und fühlen sich dabei wohl. Nur manchmal haben Sie das Gefühl, von Ihrer Arbeit ausgelaugt beziehungsweise emotional erschöpft zu sein. Wie sind Ihre angenehmen und unangenehmen Empfindungen zu erklären?**

In Dienstleistungsberufen ist ein positiver Umgang mit Menschen eine wichtige Voraussetzung. Ein Kunde, der von Ihnen gut beraten und betreut wurde, wird wiederkommen. Für eine angenehme Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihrem Kunden reicht die fachliche Kompetenz allein nicht aus. Es ist notwendig, zu dem Kunden eine positive Beziehung aufzubauen. Das Eingehen auf Stimmungen und Gefühle ist dafür wichtig. In Verkaufstrainings steht dafür der Slogan: „Den Bauch des Kunden erreichen“.

### **Beispiel für ein gelungenes Kunden-gespräch:**

In einem Beratungsgespräch bemerken Sie bei einem Kunden, dass dieser „schlechte Laune“ hat. Sie versuchen den Kunden durch eine humorvolle Bemerkung aufzuheitern, und es gelingt Ihnen auch. In dieser Situation haben Sie den Kunden aufmerksam wahrgenommen und angemessen auf ihn reagiert.

Zu lernen, mit den eigenen Emotionen und denen anderer Menschen umzugehen, ist eine lebenslange Aufgabe. Es gibt Menschen, die in dieser Hinsicht eine „natürliche Begabung“ besitzen. Aber im Allgemeinen ist es ein jahrelanger Lernprozess, in dem die Wahrnehmung und der Ausdruck von Emotionen geübt wird.

In Dienstleistungsberufen ist es für Existenzgründer und Ihre Mitarbeiter notwendig, eine angenehme Beratungs- und Verkaufsatmosphäre herzustellen. Denn mittlerweile haben viele Produkte einen vergleichbaren Standard. Die Unternehmen unterscheiden sich oftmals nur über ihre Serviceleistung. Die Kunden sind Unternehmen gegenüber sehr



„Ich spüre schon ganz deutlich eine emotionale Bindung...“

anspruchsvoll, sie möchten individuell beraten und betreut werden. Wie können Sie durch Berücksichtigung emotionaler Aspekte Kunden für sich gewinnen und langfristig an Ihr Unternehmen binden?

Im folgenden wird die Emotionsarbeit in Dienstleistungsberufen beschrieben, es werden positive und negative Konsequenzen aufgezeigt. Im Anschluss daran werden Anregungen gegeben, mit eigenen Emotionen und denen von anderen Menschen angemessen umzugehen.

### **Emotionsarbeit in Dienstleistungsberufen**

Unter Hand- bzw. Kopfarbeit kann sich in der Regel jeder etwas vorstellen. Aber was ist unter Emotionsarbeit zu verstehen? In arbeitspsychologischen Untersuchungen sind Emotionen bei der Arbeit in den vergangenen Jahren stärker in den Vordergrund getreten. Unter anderem deshalb, weil emotionale Erschöpfung nicht ausreichend mit körperlichen und geistigen Belastungen erklärt werden kann. Ein weiterer Grund sich mit Emotionsarbeit

zu beschäftigen ist, dass Arbeitsplätze vermehrt in Dienstleistungsberufen geschaffen wurden. Diese unterscheiden sich durch den intensiven Kundenkontakt von Arbeitsplätzen in der Produktion oder einer Bürotätigkeit ohne Außenkontakte.

Emotionsarbeit ist bei einer bezahlten Arbeit (Dienstleistung) ein Management der eigenen Gefühle. Es wird nach außen über Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck gebracht, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht.



### **Welche emotionalen Anforderungen werden in einem Kundengespräch gestellt?**

Das Zeigen von positiven und negativen Emotionen:

- Freundlichkeit im Verkauf
- Freude, Zuversicht
- Ärger (Negative Emotionen werden nur in wenigen Dienstleistungsberufen eingesetzt.)

Einfühlungsvermögen den Kunden gegenüber:

- Auf jeden Kunden so individuell wie möglich eingehen.
- Sich in den Kunden hineinversetzen können.

Anteilnahme an den Bedürfnissen der Kunden:

- Verständnis für den Kunden aufbringen.
- Mitfühlen, wenn sich der Kunde in einer schwierigen Situation befindet.



### **Was bringt Ihnen ein erfolgreicher Umgang mit Emotionsarbeit?**

Ihre Kompetenz im Umgang mit Menschen wird erhöht. Zwei Beispiele verdeutlichen die positiven Auswirkungen, wenn Emotionsarbeit gelungen ist:

- Sie schaffen es, einen sehr verärgerten Kunden wieder für sich zu gewinnen.
- Sie vermitteln einem verunsicherten Kunden so viel Vertrauen, dass dieser Ihnen den Auftrag erteilt.

Die emotionalen Bedürfnisse der Kunden sind erkannt und erfüllt worden. Bei solchen Erfolgen wird die Emotionsarbeit möglicherweise als anstrengend, aber positiv erlebt. Die Fähigkeit, sensibel jeden Kunden dort „abzuholen“, wo er steht und ihn individuell zu beraten, ist eine wichtige Voraussetzung und diese wird im täglichen

Umgang mit Kunden ausgebaut. Dies ist unter anderem ein Grund dafür, warum sich viele Menschen für einen Dienstleistungsberuf entscheiden und ihn mit Freude ausüben.

Diese positiven Auswirkungen erhöhen das Selbstvertrauen und die Kompetenz, professionell mit Menschen zu arbeiten. Kunden honorieren Ihre angenehmen Umgangsformen, indem sie wiederkommen. Emotionsarbeit ist für Sie und Ihre Mitarbeiter positiv, wenn diese mit Ihren Unternehmenszielen übereinstimmt und einer langfristigen, positiven Kundenbeziehung dient.



### **Was macht die Emotionsarbeit so schwer?**

Generell wollen Sie Ihren Kunden aufgeschlossen und positiv gegenüber treten. Eine Quelle von Stress ist, wenn die zu zeigenden Emotionen nicht mit der tatsächlichen Gefühlslage übereinstimmen.

Emotionale Dissonanz ist der Widerspruch zwischen den wirklich empfundenen Gefühlen und den nach außen gezeigten Empfindungen. Zu einer Belastung wird die emotionale Arbeit, wenn beispielsweise:

- Kunden ihren Ärger oder Unmut Ihnen gegenüber „abreagieren“, und Sie weiterhin freundlich sein müssen.
- Kunden sehr arrogant auftreten, Sie sich aber nichts anmerken lassen dürfen.

Hier werden die eigenen Gefühle nicht gezeigt, sondern müssen reguliert oder unterdrückt werden. Das ist auf Dauer anstrengend.

Wenn solche Situationen sehr häufig auftreten, sind diese für einen Unternehmer und seine Mitarbeiter eine Belastung und führen langfristig zu emotionaler Erschöpfung (sich ausgelaugt und schlapp fühlen) und zu psychosomatischen Beschwerden (z. B. Kopfschmerzen, Magen-Darm-Beschwerden).

### **Regulation von eigenen negativen Emotionen**

Sie „kochen“ innerlich, können es aber nicht zeigen. Es gilt als unprofessionell, sich vor einem Kunden „nicht im Griff“ zu haben. Wie können Sie emotionale Dissonanz regulieren?

- Beruhigen Sie sich selbst in einem inneren Dialog: „Bleib schön ruhig....!“.

- Lernen Sie Entspannungstechniken, z. B. wie Sie sich mit Ihrem Atem beruhigen können.
- Nehmen Sie eine schwierige Situation als Herausforderung an, und lernen Sie für zukünftige Kunden.
- Rechnen Sie bei Kunden mit allem. Es ist manchmal unglaublich, wie Menschen sich benehmen können. So haben Sie eine realistischere Sichtweise und werden nicht zu sehr überrascht.
- Nehmen Sie sich nach einem schwierigen Kundengespräch eine „Auszeit“.
- Zeigen Sie in einem geschützten Umfeld ihre Emotionen, wenn Sie alleine sind oder bei Menschen Ihres Vertrauens.
- Seien Sie gelassen, oftmals meinen es Kunden nicht persönlich.
- Humor hilft in schwierigen Situationen. Ihre Kunden sind wichtig, aber nehmen Sie sie nicht „zu ernst“.



### Wie können Sie Unternehmer sich und Ihre Mitarbeiter unterstützen?

#### Vermeiden Sie unzufriedene Kunden

- Warum ist der Kunde verärgert?
- Hat er möglicherweise recht?

#### Verschiedene Handlungsmöglichkeiten zulassen

- Keine zu starren Regeln, wie Sie oder Ihre Mitarbeiter mit den Kunden umgehen (z. B. man muss ständig überfreundlich sein.)

#### Soziale Unterstützung

Bei emotionalen Belastungen ist Unterstützung von anderen Unternehmern, Mitarbeitern, Familie und Freunden hilfreich. Für emotionale Belastung gibt es oftmals keine schnelle Problemlösung, die Situation muss „ausgehalten“ werden:

- Es ist sehr entlastend, wenn jemand „einfach“ nur mal zuhört.
- Tauschen Sie ihre Erlebnisse und Tipps im Umgang mit Menschen aus.
- Bauen Sie sich ein soziales Netzwerk auf und pflegen Sie dieses auch.

### Emotionsarbeit – gesund gestalten

Bei der Emotionsarbeit ist das vom Gegenüber erwartete „richtige Maß“ wichtig. Übertrieben „gespielte“ Emotionen werden von dem Kunden mit hoher Wahrscheinlichkeit bemerkt und als unangenehm wahrgenommen. Sie kennen bestimmt auch die Situation, in der zum Beispiel ein Verkäufer „zu freundlich“ ist und Sie dieses Verhalten eher „abschreckend“ finden. Ein Zuviel oder Zuwenig an Emotionsarbeit können Sie selbst bemerken, wenn Sie die körperlichen und sprachlichen Signale Ihrer Kunden aufmerksam wahrnehmen. Leider gibt es keine allgemeingültigen Regeln, um Emotionsarbeit zu lernen. Im Folgenden sind einige Anregungen zusammengestellt, die Ihnen als Unterstützung dienen können.



### Wie können Sie die Arbeit mit Emotionen lernen und ausbauen?

#### Wahrnehmen von eigenen Emotionen

Um in der Lage zu sein, Emotionen bei anderen Menschen wahrzunehmen, sollten Ihnen Ihre eigenen Empfindungen und deren Ausdrucksformen nicht fremd sein. Emotionen äußern sich in körperlichen Signalen und sie werden gleichzeitig von Gedanken begleitet.

Stellen Sie sich eine Situation vor, in der Sie starken Ärger empfunden haben:

- Wie und wann haben Sie Ärger gefühlt?
- Welche körperlichen Signale bemerken Sie beim Ärger?
- Wie ist Ihre Sprechweise und Ihre Stimme?
- Welche Körperhaltung nehmen Sie ein?
- Welche Gedanken haben Sie? Suchen Sie nach einem Grund für Ihren Ärger?
- Wie unterscheidet sich bei Ihnen Ärger von Angst?
- Wie regulieren Sie Ihren Ärger?

Für Ihren Ärger haben Sie nun eine Vorstellung, wie dieser sich bei Ihnen zeigt. Versuchen Sie nun, die Fragen auch für andere Emotionen zu beantworten, z. B. für Freude.

# Fakten

## Wahrnehmung von Emotionen bei anderen Menschen

Wie nehmen Sie den Kunden wahr? Menschen zeigen ihre Emotionen auf sehr unterschiedliche Weisen. Sie sollten unter anderem auf folgende Merkmale achten:

- Körperliche Signale:  
Körperhaltung, Gang  
Welche Körperspannung besteht?
- Gesichtsausdruck:  
Stellung der Augenbrauen,  
Augenpartie, Mund.  
Wirkt das Gesicht starr?
- Stimme:  
Sprechgeschwindigkeit, Tonhöhe.  
Die Stimme kann im Gegensatz zum Gesichtsausdruck weniger kontrolliert werden.  
Ist der Stimmeindruck angenehm oder unangenehm?

Um den emotionalen Ausdruck eines Kunden wahrzunehmen, ist der Gesamteindruck wichtig. Es reicht nicht aus, nur ein Signal als Hinweis für eine Emotion bei einem Kunden herauszugreifen. So kann jemand, der „hängende“ Schultern hat, an diesem Tag eine körperliche Beschwerde haben und muss nicht unbedingt in einer deprimierten Stimmung sein.

Eine weitere Hilfe kann der erste Eindruck von einem Menschen sein, weil Sie innerhalb von wenigen Sekunden ein Gefühl dem anderen Menschen gegenüber empfinden. Ihre erste Empfindung können Sie als Ausgangsbasis für den weiteren Kontakt nehmen. Allerdings sollte der erste Eindruck bei einem Menschen immer wieder überprüft werden, weil sich eigene Vorurteile sehr leicht „einschleichen“. So kann ein Kunde, der beispielsweise sehr dominant wirkt, möglicherweise unsicher sein, weil er die Unsicherheit durch forschendes Auftreten überspielt.

## Ausdruck von Emotionen

Der Ausdruck von Emotionen ist ein wichtiger Bestandteil im zwischenmenschlichen Umgang. Wenn Sie beispielsweise jemandem gegenüber Ihren Ärger zeigen, signalisieren Sie damit, dass etwas nicht stimmt.

Wie können Sie Ihre Emotionsausdruck feststellen und ausbauen?

- Überprüfen und üben Sie vor einem Spiegel, wie Sie Freude ausdrücken.
- Fragen Sie Menschen Ihres Vertrauens, wie Sie emotional wirken.
- Beobachten Sie Menschen, wie diese ihre Emotionen ausdrücken (z. B. Schauspieler, Moderatoren).
- Nehmen Sie an einem Kommunikationstraining teil, in dem Sie mit Hilfe von Videoaufnahmen sich selbst beobachten können.

## Gestaltung von Nähe und Distanz

Das Ausgleichen von Nähe und Distanz ist eine wichtige Grundlage für zwischenmenschliche Kontakte. Wie können Sie Nähe zu einem Kunden aufbauen, ohne ihm „auf die Füße zu treten“?

- Halten Sie eine körperliche Distanz ein.  
Menschen treten automatisch zurück, wenn ihnen jemand zu sehr auf die „Pelle rückt“.
- Stellen Sie nicht zu persönliche Fragen, wenn es nicht zu Ihrer Beratung gehört. Erklären Sie, warum Sie fragen.
- Sprechen Sie den Kunden mit seinem Namen an.
- Merken Sie sich kleine Besonderheiten des Kunden. Notieren Sie diese schriftlich (z. B. hat der Kunde ein Haustier), und fragen Sie bei Gelegenheit nach.

### Impressum:

RKW – Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. – Bundesgeschäftsstelle –  
Düsseldorfer Straße 40 | D-65760 Eschborn  
Fon: +49(0)6196/495-278 | [www.guss-net.de](http://www.guss-net.de)

### Cartoon

Kai Felmy

Das Projekt Guss wird im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit gefördert.

