



Schwierigen Kunden begegnen –

**Critical Customer Management
ein proaktives, ganzheitliches Konzept**

Prof. Dr. Silke Surma

- ▶ Was ist überhaupt „kritisches“ Kundenverhalten?
- ▶ Was können Unternehmen tun? Ansatzpunkte?
- ▶ Analysemethoden



16.09.2016 07:19

Immer mehr Angriffe auf Mitarbeiter Bahn rüstet gegen "Durchgeknallte" auf



Statt 500 sollen künftig 4200 Sicherheitskräfte eingesetzt werden.
dpa

Im ersten Halbjahr 2016 ist die Zahl der Übergriffe auf Mitarbeiter der Bahn um 28 Prozent nach oben geschneilt. Die Bahn will sich "nicht länger auf dem Kopf herumtanzen" lassen und investiert massiv in die Sicherheit.

Vom heißen Kaffee im Gesicht des Zugbegleiters bis zum Messerangriff: Bahn-Mitarbeiter werden immer häufiger Opfer von Gewalt. Sie werden bespuckt, geschubst, geschlagen und manchmal lebensgefährlich attackiert.

STUDIE ZEIGT, WER BESONDERS BETROFFEN IST

Zunehmende Gewalt gegen Mitarbeiter des Öffentlichen Dienstes



VON NJEMA DRAMMEH
Redakteurin | KOMMUNAL
17. FEBRUAR 2020

Mitarbeiter des Öffentlichen Dienstes werden immer wieder beleidigt, bedroht oder angegriffen. Eine Studie zeigt nun, wer besonders betroffen ist.

Archiv > Deutsches Ärzteblatt > 35-36/2018 > Gewalt gegen Ärzte: Gewappnet für den Ernstfall

POLITIK

Gewalt gegen Ärzte: Gewappnet für den Ernstfall

Dtsch Arztebl 2018; 115(35-36): A-1524 / B-1284 / C-1276

Schmitt-Sausen, Nora

Artikel

Briefe & Kommentare

Statistik

Verbale Gewalt, Drohungen, gar Übergriffe sind Alltag in Praxen geworden. Ärzte und Mitarbeiter kann es jeden Tag treffen. Doch sie können sich vorbereiten.

Gewalt durch Dritte ist gekennzeichnet durch folgende Merkmale:

- Die Täter sind Außenstehende (z. B. Patienten, Kunden, Klienten, Pflegebefohlene), keine Kollegen.
- Schädigung des Opfers **wird vom Täter beabsichtigt oder** bei Verfolgung anderer Ziele **in Kauf genommen oder der Täter ist unzureichend steuerungsfähig** (zum Beispiel unter Drogeneinfluss).
- Gefährdung der Sicherheit und Gesundheit des Beschäftigten durch schwere **Beleidigung, Bedrohung, Entführung / Geiselnahme, körperliche Verletzung.**

Dimensionen von kritischem Kundenverhalten (Surma, 2011)

Offenes Aggressionspotential

Tätlicher Angriff
Androhung von Gewalt
Beleidigungen, Drohungen
Schimpfen

Funktionalisierung

Der Mitarbeiter wird als minderwertig behandelt und das Dasein des Mitarbeiters auf die Erfüllung seiner Funktion reduziert (König Kunde).

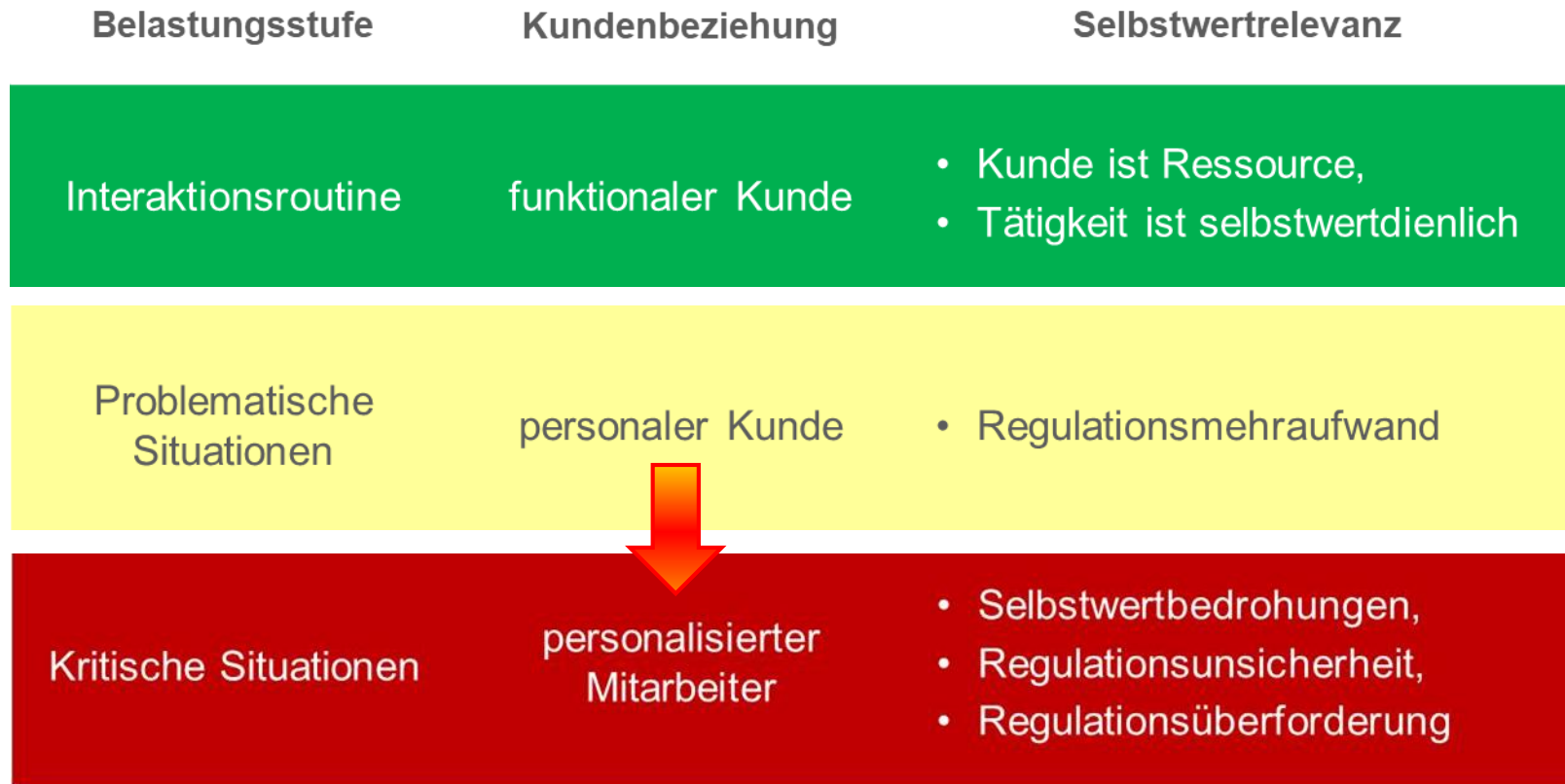
Z. B. fehlende allgemeine Höflichkeitsformen, herabwürdigendes Verhalten und Denunziation aufgrund des Status, der Rolle oder des Geschlechtes.

Hyperpersonalisation

Verhaltensweisen von Kunden bei denen eine nicht angemessene Nähe, überzogene Vertrautheit und Privatheit zum Mitarbeiter hergestellt wird.

Hilfesuchende Formen: Weinen, Klagen; Darlegung von Schicksalsschlägen (Tod, Krankheit, etc.); Infantilisierung, Verhaltensweisen / Rollenmuster wie Tochter, Sohn; Sexuelle Anspielungen

Belastungsstufenmodell nach Surma 2011 (modifiziert nach Voswinkel, 2005)



 Kritische Situationen lösen die Grenze zwischen der Rolle als Angestellte(r) und der als Privatperson auf.

Folgen für die Betroffenen:

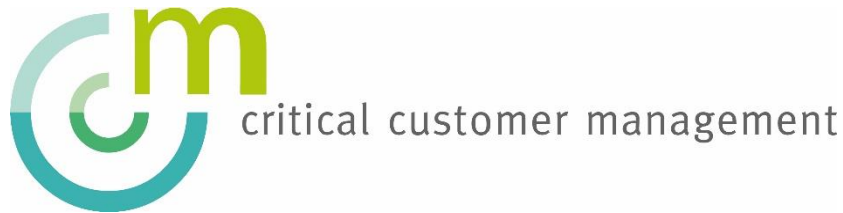
- Körperliche und / oder psychische Verletzungen.
- Körperliche und psychische Belastungsreaktionen, z. B. Muskelzittern, Schweißausbrüche, Schlafstörungen, Ängste, sich aufdrängende Erinnerungen, Vermeiden oder Verdrängen von Umständen und Situationen, die einen Bezug zu dem erlittenen Geschehen haben.
- Im ungünstigen Fall können sich die Beschwerden zu chronischen Störungen (z. B. **Depressionen, Angststörung, Posttraumatische Belastungsstörung**) verfestigen. Folgen sind Arbeitsunfähigkeit, ggf. Berufsunfähigkeit und Frühverrentung, häufig Suchtprobleme und gestörte soziale Beziehungen.
- **Furcht vor möglichen Gewalttätigkeiten mindert die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und beeinträchtigt das Arbeitsklima.**



Quelle/Bild: Fotolia

Folgen für die Arbeitgeber: Produktivität sinkt, Krankheitstage nehmen zu, Fluktuationsneigung nimmt zu, Verlust von Kunden!

Was können Unternehmen tun.... ?



= **Dienstleistungsmanagement-Ansatz**, der die Erhaltung und Förderung der Gesundheit von Dienstleistungsmitarbeitern zum Ziel hat.

Akteure und Spannungsfelder im Dienstleistungsdreieck



Reflexion der Dienstleistungsbeziehung

- Welche Erwartungshaltungen werden bei den Kunden geweckt? Leistungsversprechen?
- Welche Machtasymmetrien bestehen im Verhältnis zwischen Leistungsnehmer und Leistungsgeber?



Verhütung von Aggressionsstaus bei den Kunden durch:

- Kundenfreundlichkeit dem Dienstleistungsrahmen entsprechend
- Realistische Leistungsangebote
- Transparenz (Abläufe, Informationen, Beteiligte, Erwartungshaltung, etc.)
- Gestaltung der Wartezeiten
- Gestaltung der Umgebung (Klima, Belüftung)
- Ansprechpartner
- aber auch „eindeutiges Statement“



Technische und räumliche Maßnahmen

- Zutrittsregelungen, Alarmeinrichtungen (Panikknöpfe)
- Kameraüberwachung des Arbeitsbereichs (Datenschutz!)
- Übersichtlichkeit und gute Beleuchtung
- Fluchtwege in Büros, Sprechzimmern (Raumgestaltung)
- Verschluss von Gegenständen, die als Waffen eingesetzt werden könnten



Bewältigungskompetenz der Mitarbeiter stärken

- Auftrags- bzw. Rollenklärung: Welches Serviceverhalten kann der Kunde erwarten? Welches Verhalten seitens der Kunden wird akzeptiert? **Welches nicht mehr? >**
Belastungsstufenmodell
- Fallanalysen: Verhaltensregeln erarbeiten, Grenzen definieren ! → Workshops ! (Akzeptanz)
- Transparente Verfahrensweisen: Was passiert bei Grenzüberschreitungen durch Kunden?
Befugnisse: Mitarbeiter, Vorgesetzte, Organisation?
- Training zum frühzeitigen Erkennen konfliktträchtiger Situationen, zum Konfliktmanagement beziehungsweise zur **Deeskalation**
- **Stressbewältigung- und Emotionsregulationskompetenz durch Trainings erhöhen**
- Schulung über das Gefährdungspotenzial am eigenen Arbeitsplatz, über psychische Auswirkungen erlebter Gewalt und über die richtigen Verhaltensweisen im Notfall

Der SAVER – Ansatz (F. Balke - KIM Training)

>> Servicetraining und Deeskalation alles in einem Ansatz

S ervice	Wir sind kompetent und gut vorbereitet	Wir überzeugen im 1. Eindruck	Wir sind prägnant und freundlich
A ustausch	Sprache ist unser Instrument zur Deeskalation	Situation beschreiben, nicht bewerten	Nicht von oben herab
V erhalten	Wir sind selbstbewusst	sachlich	lösungsorientiert
E igensicherung	Unsere eigene Sicherheit hat immer oberste Priorität	Wir achten auf alle Reaktionen in unserem Umfeld	Unser Gefährdungspotenzial ist immer präsent
R echtsslage	Jedermannsrecht	Hausordnung	Hausrecht, Hausfrieden



Protect © - Stress- und Emotionsbewältigung beim Umgang mit schwierigen Kunden

- Antrag bei der ZPP in Vorbereitung (Übernahme der Kosten durch die Krankenkassen 80-100 %)

Zielsetzung:

- Belastungsanalyse: Vermittlung von Wissen über und Identifikation von systemrelevanten Stressoren wie Emotionsarbeit, Two-Bosses-Dilemma, Rollenkonflikten etc.
- Ressourcenstärkung durch Perspektivenübernahme, kognitive Umstrukturierung und positiver Selbstinstruktion
- Förderung der emotionalen Regulationskompetenzen durch die Vermittlung und praktische Einübung von Progressiver Muskel Relaxation (PMR), Achtsamkeitsübungen
- Vermittlung von Selbstbehauptungs- und sozialkommunikativen - Kompetenzen



Beispiele für Hilfeleistungen in und nach der Akutphase

- Betroffenen stabilisieren – **psychologische Ersthelfer oder Krisenintervention durch Experten**
- Dokumentation als Arbeitsunfall
- Angebot einer zeitnahen Nachbetreuung im Betrieb bei Bedarf: Überleitung in eine therapeutische Behandlung
- bei Bedarf: Unterstützung bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz
- Unterstützungsangebote niederschwellig zugänglich machen



Analysemethoden:

- Fragebogen (Screening)
- Workshops + Experteninterviews

>> kann z. B. auch im Rahmen der psychologischen Gefährdungsbeurteilung erfolgen!

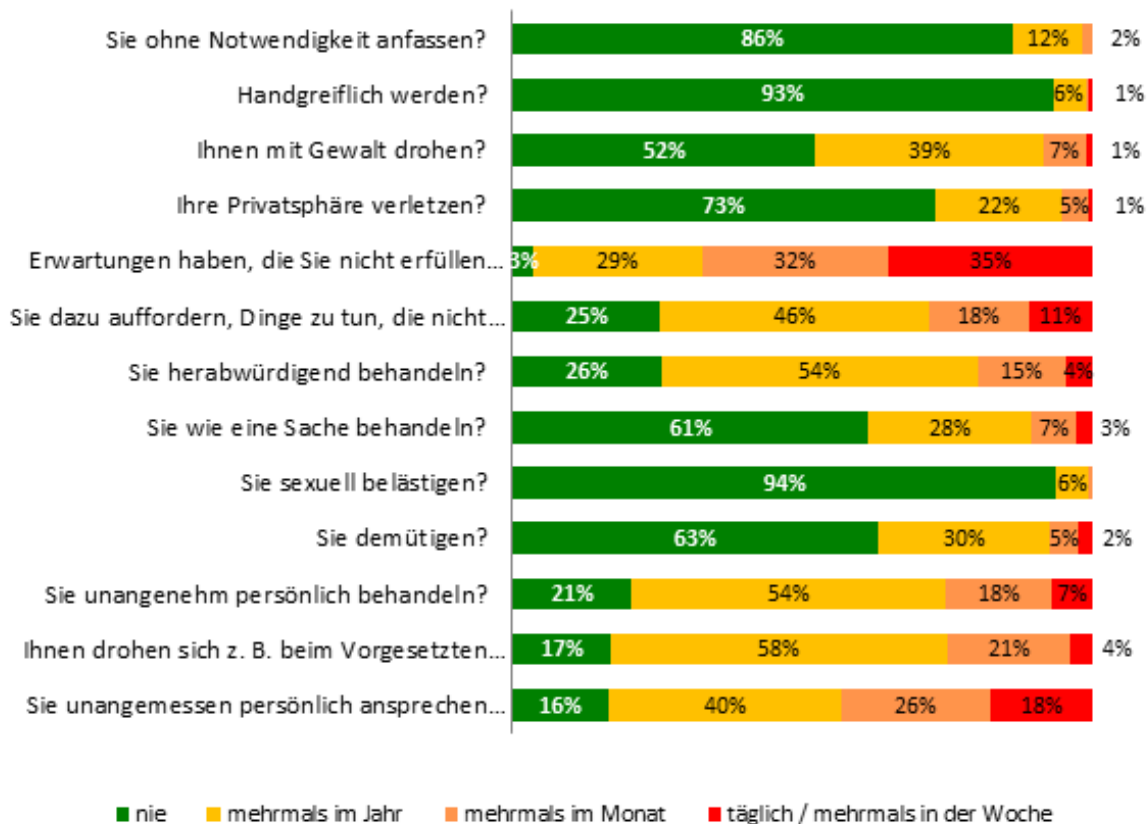
Protect 360[©] erfasst:

- die Art und Häufigkeit des kritischen Kundenverhaltens
- das emotionale Erleben der Mitarbeiter in kritischen Situation
- die Arbeitsplatzausstattung und Rahmenbedingungen
- die Teamkultur und das Führungsverhalten
- den Copingstil und die Intentionen der Mitarbeiter



Beispiel Jobcenter (gesamt) n= 179

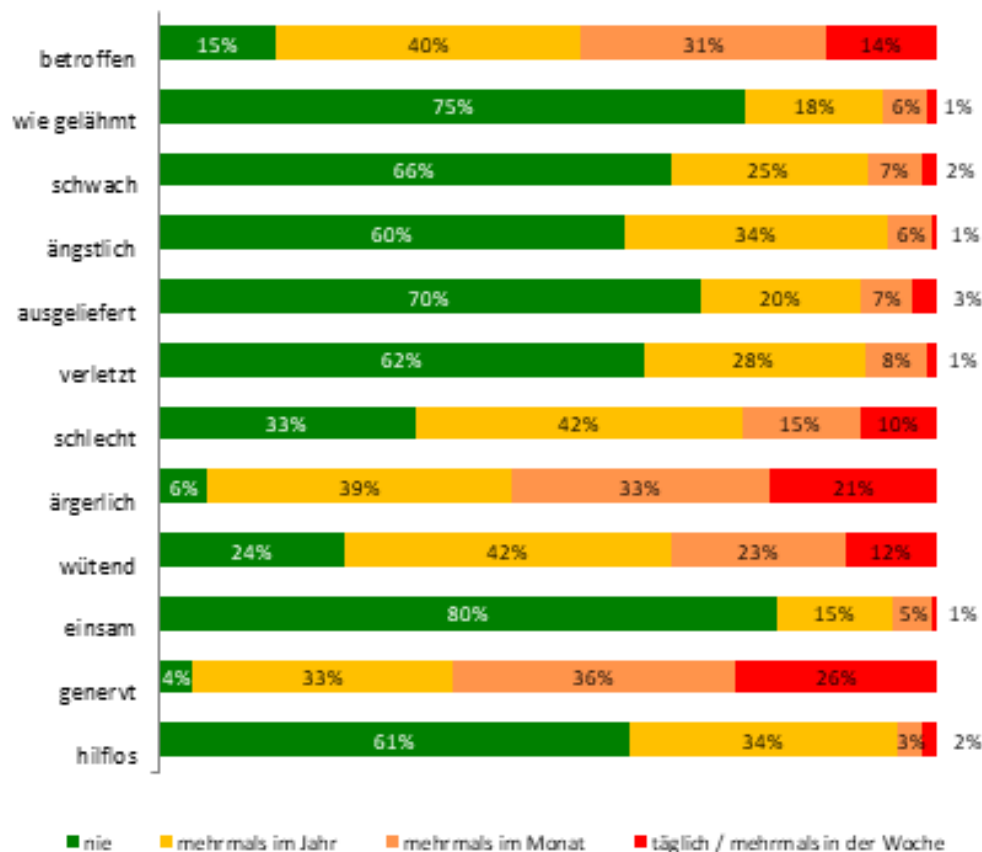
Wie häufig kommt es vor das Kunden...



analysieren - bewerten - verändern

Beispiel Jobcenter (gesamt n= 179)

In schwierigen Situationen mit Kunden fühle ich mich, ...



Röntgenbild der Gefühle:

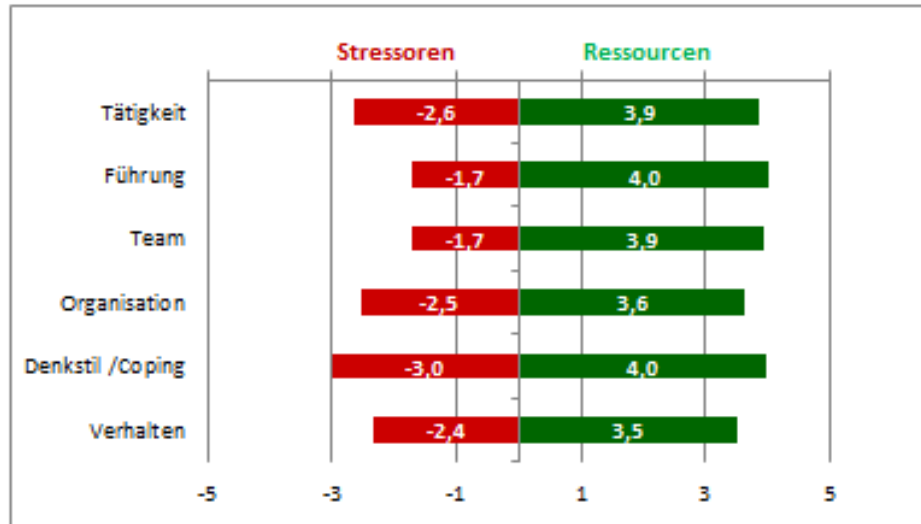
Je nach dem welche Gefühle dominieren gibt das Hinweise auf die dahinterliegenden kognitiven Bewertungsprozesse der Mitarbeiter.

Z. B. hängt Hilflosigkeit meist mit Kontrollverlust und Wut mit Ehrverletzungen zusammen.

Die kognitiven Bewertungsprozesse werden u.a. durch **Teamnormen**, die **Organisationskultur** und das **Führungsverhalten** beeinflusst!

analysieren - bewerten - verändern

Beispiel Jobcenter (gesamt n= 179)



Mit Hilfe von inferenzstatistischen Verfahren ist es möglich, ganz konkrete Ansatzpunkte zu identifizieren!

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
			Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	-2,200	,798		-2,757	,007
	Tätigkeit	,096	,232	,049	,414	,679
	Führung	-,014	,120	-,010	-,119	,905
	Team	,032	,145	,018	,224	,823
	Organisation	,374	,242	,192	1,549	,124
	Dysf. Coping	1,029	,312	,306	3,295	,001
	Verhalten	,250	,234	,099	1,065	,289

a. Abhängige Variable: psychische Beanspruchung

Workshops

- Analyse, Bewertung und Intervention in einem Verfahren möglich (+)
- **Hohe Partizipation und damit Akzeptanz der Mitarbeiter für abgeleitete Maßnahmen (+)**
- Gruppendynamik kann Ergebnisse beeinflussen (+/-)
- Häufig können nicht alle Mitarbeiter teilnehmen (-)
- Sehr aufwendig bei einer großen Gruppe von Mitarbeitern (-)



>> Die Kombination von Screening und Workshops ist am nachhaltigsten!



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie

Prof. Dr. Silke Surma

Am Derkmannsstück 43

58239 Schwerte

mobil: 0176 511 74 588

<http://www.bgm-surma.de>

surmasilke@gmail.com

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2018). Gewalt am Arbeitsplatz. Abgerufen am 08.09.2018 unter https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Gefahrungsbeurteilung/Expertenwissen/Sonstige-Gefahrungen/Gewalt/Gewalt_dossier.html?pos=1

Arnold, J. & Manz, R. (2007). Analyse und Prävention gewalttätiger Übergriffe im Kundenverkehr. In: Metz, R. (Hrg.). Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Arbeitsschutz, Gesundheit und Wirtschaftlichkeit. Kröning, Asanger, S. 391– 394.

Inqa. (2008) Gewaltfreier Arbeitsplatz. Handlungsempfehlung zur Implementierung einer Unternehmenspolicy. http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/gewaltfreier-arbeitsplatz.pdf;jsessionid=D6FE2FAC416CBB9BA9CB6F31E32DE283?_blob=publicationFile

Dormann, C. & Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, (1), 61-82.

Holtgrewe, U. & Voswinkel, St. (2002). Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten, in: Dieter Sauer (Hg.): DIENST – LEISTUNG(S) – ARBEIT – Leistung und Kundenorientierung in tertiären Organisationen. Reihe ISF-München-Forschungsberichte. München, 99–118.

OSHA (2007). Expertenbefragung zu neu auftretenden psychosozialen Risiken für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit. Factsheet 74 der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. <http://osha.europa.eu/publications/factsheets>

Semmer, N. & Jakobshagen, N. (2003). Selbstwert und Wertschätzung als Themen der arbeitspsychologischen Stressforschung. In K.-C. Hamborg & H. Holling (Eds.), *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung* (pp. 131-142). Göttingen: Hogrefe.

Semmer, N. & Jakobshagen, N. (2009). Wer schätzt eigentlich wen? Kunden als Quelle der Wertschätzung am Arbeitsplatz. *Wirtschaftspsychologie*, (1), 11-19.

Surma, S. (2015). „Wenn der Fahrgast persönlich wird“. Beitrag in *intakt*, Magazin der Eisenbahn und Verkehrsgewerkschaft (EVG), Ausgabe 2, März 2015

Surma, S. (2012). Selbstwertbelastungen durch kritische Kundenkontakte. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, Vol. 5 / No. 1, 38 - 52.

Surma, S. (2011). *Selbstwertmanagement: Psychische Belastung im Umgang mit schwierigen Kunden*. Gabler: Wiesbaden

Voswinkel, S. (2001). *Anerkennung und Reputation: Die Dramaturgie industrieller Beziehungen; mit einer Fallstudie zum Bündnis für Arbeit*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges. (Univ., Habil.-Schr.--Duisburg, 1999.).

Voswinkel, S. (2005). *Welche Kundenorientierung?: Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit* (Vol. 59). Berlin:ed. sigma.