

# Umgang mit Emotionen im Beschwerdegespräch

Masterthesis  
im „Universitätslehrgang für Interpersonelle Kommunikation“  
zur Erlangung des akademischen Grades  
„Master of Science in Interpersonal Communication“ (MSc)  
an der Kultur- und Geisteswissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Salzburg

Gutachterin:  
Dr. Karin Stockinger

Eingereicht von:  
Mag.a Hemma Spreitzhofer

Salzburg, 15.3.2011

## **Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 1: Die Aufgabenstruktur von Beschwerdesprächen .....	47
Abbildung 2: Das Anteilnahmemuster .....	50
Abbildung 3: Der Rubikon-Prozess .....	61
Abbildung 4: Zielpyramide.....	75
Abbildung 5: ABC-Situationstypen .....	82
Abbildung 6: „Automatische“ Situationsdeutung.....	86
Abbildung 7: Alternative Situationsdeutung .....	87
Abbildung 8: Checkliste Gesprächsverhalten mit unzufriedenen KundInnen.....	91

## Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche im Kommunikationstraining erlernbaren Methoden MitarbeiterInnen unterstützen, mit Emotionen im Beschwerdegespräch umzugehen. Das Kommunikationsverständnis des symbolischen Interaktionismus und des Diskursanalytikers Reinhard Fiehler bilden dabei die Basis für die weitere Auseinandersetzung (1. Kapitel). Um die Bedeutung von Emotionen im Gespräch zu erklären, werden im 2. Kapitel der neurowissenschaftliche Zugang und kommunikationswissenschaftliche Erklärungsansätze miteinander verknüpft und dabei verdeutlicht, dass Emotionen ihre Basis in individuellen Bewertungen haben, regelbasiert sind und dem menschlichen Handeln Orientierung geben. Das 3. Kapitel widmet sich dem Beschwerdegespräch und stellt die Herausforderungen der Gefühlsarbeit dar, die Mitarbeitende leisten müssen. Danach wird eine wesentliche Emotion des Beschwerdegesprächs näher analysiert – der Ärger. Danach werden die Aufgaben und Probleme von Beschwerdegesprächen aus diskursanalytischer Perspektive dargestellt. Auf Basis dieser theoretischen Analyse widmet sich das 4. Kapitel der Frage, wie der Umgang mit Emotionen im Beschwerdegespräch durch Kommunikationstrainings verändert werden kann. Dazu wird das Zürcher Ressourcen Modell als Selbstmanagementmethode vorgestellt und untersucht, wie es im Kommunikationstraining für Beschwerdesituationen angewendet werden kann. Das Kapitel wird ergänzt durch Methoden, am Gesprächsverhalten zu arbeiten, und mit einem Blick auf kognitive Bewertungstheorien. In der empirischen Untersuchung werden die Ergebnisse aus neun ExpertInneninterviews vorgestellt, die ihrerseits die Frage beantworten, welche Methoden MitarbeiterInnen dabei unterstützen, mit Emotionen im Beschwerdegespräch umzugehen.

## **Abstract**

The thesis presented contemplates the question which method fellow employees can learn and acquire in communication training in order to deal with emotions in a complaints dialogue. The communicative understanding of the symbolic inter-action and of the discourse analytic, Reinhard Fielder, builds the foundation for the following chapters (chapter 1).

To explain the significance of emotions in a dialogue, the neuro-scientific approach and the discourse-analytical perspective are coupled together in the 2nd chapter whereby it is made clear that emotions have their basis in individual assessments and are based on rules and give human actions orientation. The 3rd chapter deals with the complaints dialogue and provides the challenge of emotional work that fellow employees have to perform. Once this is completed, an important emotion in the complaints dialogue is analyzed - anger. After that the tasks and problems of complaints dialogues are presented in a discourse-analytical perspective. The 4th chapter deals with the basis of this theoretical analysis and poses the question how the handling of emotions in a complaints dialogue can be altered through communications training. For that the Zuercher Resource Model as a self management method is introduced and analyzed, how it can be implemented for communication training in complaint situations. The chapter further elaborates behavioral methods to work on the complaints dialogue and is completed with a focus on cognitive theories. In the empirical analysis the results of nine expert interviews are presented, which on their part answer the question which methods would aide fellow employees to deal with emotions in a complaints dialogue.

## Inhalt

Einleitung.....	7
1 Kommunikationsverständnis .....	9
1.1 Das Kommunikationsverständnis des Symbolischen Interaktionismus.....	9
1.2 Das Kommunikationsverständnis von Reinhard Fiehler.....	11
2 Emotionen und ihre Bedeutung für das Gespräch .....	14
2.1 Neurowissenschaftliche Erklärungsansätze .....	14
2.1.1 Die Anpassungsfähigkeit des Gehirns .....	14
2.1.2 Erfahrungen als Basis für die Bildung neuronaler Netze.....	15
2.1.3 Emotionen und ihr Einfluss auf Verhalten .....	17
2.1.4 Gefühle als „konzentrierte Erfahrungen“ .....	19
2.1.5 Übertragung von Emotionen – das Wirken der Spiegelneurone .....	20
2.1.6 Empathie als Folge der Spiegelneuronen-Aktivität .....	23
2.1.7 Zusammenfassung .....	25
2.2 Kommunikationswissenschaftliche Erklärungsansätze.....	26
2.2.1 Regelmäßigkeit von Emotionen .....	26
2.2.2 Typen von Emotionsaufgaben .....	29
2.2.3 Emotionen als bewertende Stellungnahmen.....	30
2.3 Zusammenfassung .....	33
3 Emotionen im Beschwerdegespräch.....	34
3.1 Kontext von Beschwerdegesprächen .....	35
3.1.1 Gefühlsarbeit als Anforderung an MitarbeiterInnen.....	37
3.1.2 Wirkung von Gefühlsnormen im Beschwerdegespräch.....	38
3.1.3 Dimensionen von Gefühlsarbeit.....	39
3.1.4 Probleme und Widersprüche in der Gefühlsarbeit .....	42
3.2 Spezifische Emotionen im Beschwerdegespräch .....	43
3.2.1 Basisemotionen .....	43
3.2.2 Verärgerung im Beschwerdespräch.....	44
3.3 Aufgaben und Probleme im Beschwerdegespräch .....	46
3.3.1 Aufgabenstruktur von Beschwerdegesprächen.....	46
3.3.2 Probleme in Beschwerdegesprächen .....	52
3.4 Zusammenfassung .....	56

4.	Umgang mit Emotionen durch Kommunikations-trainings verändern .....	58
4.1	Kombination von Haltungs- und Verhaltensarbeit – am Beispiel des Zürcher Ressourcen Modells .....	60
4.1.1	Die fünf Phasen des Rubikon-Modells .....	62
4.1.2	Trainingsphasen im Zürcher Ressourcen Modell .....	67
4.1.3	Kritische Würdigung des Zürcher Ressourcen Modells.....	85
4.1.4	Ergänzung des ZRM: Veränderte Deutung der Beschwerdesituation ..	86
4.2	Arbeit am Gesprächsverhalten .....	89
4.2.1	Verhaltensregeln für verschiedene Phasen des Beschwerdegesprächs.....	90
4.2.2	Kommunikationswissenschaftliche Ansätze im Verhaltenstraining.....	92
4.2.3	Bearbeitung von Emotionen im Anteilnahmemuster .....	96
4.2.4	Ausdruck von Mitempfinden im Beschwerdegespräch.....	97
4.2.5	Erkundung des Erlebens im Beschwerdegespräch.....	100
5	Empirische Untersuchung .....	103
5.1	Durchführung von ExpertInnen-Interviews.....	103
5.2	Auswertungsverfahren.....	105
5.3	Ergebnisse der Interviews .....	108
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	138
6.1	Theoretischer Teil .....	138
6.2	Empirischer Teil .....	140
6.3	Ausblick .....	144
7	Literatur.....	145
8	Anhang: Leitfaden für ExpertInnen-Interviews .....	151

## Einleitung

In meiner Arbeit als Kommunikationstrainerin hat sich in den letzten Jahren der Schwerpunkt auf Beschwerdekommunikationstrainings entwickelt. Dieser Fokus hat auch mit der Entwicklung von Unternehmen zu tun, die zunehmend die erfolgreiche Bearbeitung von Beschwerden als KundInnenbindungsinstrument sehen. Beschwerden beinhalten dabei nicht bloß die Bearbeitung eines Fehlers oder eines Sachverhalts, sondern sind immer wieder emotional aufgeladen. KundInnen sind ärgerlich, wütend, aggressiv etc. In Unternehmen gibt es daher Funktionen, die sehr starken Emotionen ausgesetzt sind – insbesondere Service-Hotlines, IT-BeraterInnen oder auch Servicestellen von Organisationen, die mit der Unzufriedenheit ihrer Mitglieder umgehen müssen. KundInnen-Emotionen lösen jedoch auch bei den MitarbeiterInnen Emotionen aus. Zur professionellen Bearbeitung dieser Beschwerden werden Mitarbeitende häufig in Schulungen geschickt. In diesen meist 2- bis 3-tägigen Kommunikationstrainings lernen die MitarbeiterInnen Handwerkszeug zum Umgang mit Emotionen von KundInnen.

In den letzten Jahren war ich zunehmend unzufrieden mit diesen Ansätzen in der Trainingsarbeit. Denn Teilnehmende berichteten, dass konkrete „Tools“ (in der Regel Techniken zum Kommunikationsverhalten) zwar interessant und auch hilfreich, aber in Momenten des emotionalen Drucks schwer anwendbar sind. Stattdessen beobachten die Teilnehmenden immer wieder, dass sie in „alte Muster“ zurückfallen. Daher beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Forschungsfrage: **Welche im Kommunikationstraining erlernbaren Methoden unterstützen MitarbeiterInnen dabei, mit Emotionen im Beschwerdegespräch umzugehen?**

Ich lege zunächst mein Grundverständnis von Kommunikation und deren Veränderbarkeit (Kapitel 1) dar. Danach gehe ich auf zwei sehr unterschiedliche Erklärungsansätze ein, die ich in zentralen Aussagen miteinander verknüpfe: Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften und der Diskursanalyse. Im 3. Kapitel beschäftige ich mich mit den spezifischen Emotionen, den Aufgaben und Problemen im Beschwerdegespräch, die Mitarbeitende zu lösen haben. Daraus ergeben sich Folgerungen für das 4. Kapitel, das Ansätze zur Veränderbarkeit des Umgangs mit Emotionen im Beschwerdegespräch beinhaltet. Hier gehe ich besonders auf einen

neueren Ansatz aus dem Selbstmanagement ein, das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). Ich untersuche, inwieweit dieses Modell auch im Kommunikationstraining angewandt werden kann und stelle dar, wie dieses Selbstmanagement-Modell für die Anwendung im Kommunikationstraining ergänzt und erweitert werden kann.

Im 5. Kapitel vergleiche ich diese theoretischen Ansätze mit den Erfahrungen von neun ExpertInnen (BeschwerdekommunikationstrainerInnen, ein Therapeut, ExpertInnen für KundInnenkommunikation).

# 1 Kommunikationsverständnis

In der Forschungsfrage dieser Arbeit, die im Kommunikationstraining erlernbare Methoden zum besseren Umgang mit Emotionen im Beschwerdegespräch zum Thema hat, wird implizit vorausgesetzt, dass Kommunikation verändert werden kann. Was der Gegenstand der Veränderung ist, d.h. welches Kommunikationsverständnis dieser Arbeit zugrunde liegt, ist Thema des ersten Kapitels. Das Grundverständnis von Kommunikation und deren Veränderbarkeit bilden die Basis für die weitere Beschreibung, wie die Kommunikation in einem spezifischen Kommunikationstyp, dem Beschwerdegespräch verändert werden kann. Daher steht die Beschäftigung mit dem Kommunikationsverständnis am Beginn dieser Arbeit.

## 1.1 Das Kommunikationsverständnis des Symbolischen Interaktionismus

Mit Roland Burkart (2002: 20), dessen Kommunikationsverständnis stark vom Symbolischen Interaktionismus des amerikanischen Philosophen und Sozialwissenschaftler George H. Mead beeinflusst ist, kann man menschliche Kommunikation ganz grundsätzlich als „Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen“ verstehen.

Der symbolische Interaktionismus geht davon aus, dass Menschen gegenüber Dingen auf der Grundlage von Bedeutungen handeln, die diese Dinge für die Menschen besitzen. Mit Dingen wird dabei alles bezeichnet, was man wahrnehmen kann: physische Gegenstände, andere Menschen, Institutionen, Handlungen anderer, alltägliche Situationen, Ideale. Die Bedeutung dieser Dinge wird abgeleitet bzw. entsteht dabei aus der sozialen Interaktion mit anderen Menschen. Diese Bedeutungen werden in einem interpretativen Prozess der Auseinandersetzung mit den Dingen gehandhabt und verändert (vgl. Blumer 2007: 25).

Die Bedeutungsgebung von Dingen ist damit nichts Statisches, sondern ein dynamischer Definitions- und Interpretationsprozess zwischen Menschen (vgl. Blumer 2007: 55). Die Dinge symbolisieren für den Menschen „die subjektive Wirklichkeit seiner gemachten Erfahrung(en)“. (Blumer 2007: 54) Als Symbol wird in dieser Kommunikationstheorie ein Zeichen verstanden, das den Gegenstand, auf den es verweist,

vertritt (z.B. das sprachliche Symbol Freiheit, das auf ein Gefühl, einen Gesellschaftszustand bzw. eine Bedingung des Handelns hinweist). Was ein Symbol bedeutet, hängt eng mit der jeweils gemachten Erfahrung des Benützers zusammen (vgl. Burkart 2002: 53). „Der Umstand, wie ein Zeichen zu seiner Bedeutung gelangt – also der Vorgang, im Zuge dessen diese Bedeutungszuweisung geschieht –, entscheidet v.a. darüber, welche Gedanken, Vorstellungen, Gefühle usw. bei dessen Gebrauch im Bewusstsein aktualisiert werden.“ (Burkart 2002: 53)

Das impliziert, dass Menschen dieselbe Realität ganz unterschiedlich erleben. Mit Erleben ist hier die „Qualität der persönlichen Erfahrung“ (Burkart 2002: 59) im Umgang mit einem Gegenstand der Realität gemeint. „Bedeutung kann in diesem Sinn als die Summe aller Erfahrungsqualitäten in Form mental gespeicherter Erlebnisdimensionen aufgefasst werden.“ (Burkart 2002: 59)

Wesentlich für diese Arbeit ist die Unterscheidung zwischen kommunikativem Verhalten und kommunikativem Handeln.

Als Verhalten kann man ganz grundsätzlich „jede Regung eines Organismus“ (Burkart 2002: 20) verstehen. Das sind nach Burkart alle vom Gehirn gesteuerten Prozesse des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens. Diese Definition folgt im Wesentlichen jener der Verhaltenstherapie, die drei Ebenen des Verhaltens differenziert (vgl. Pauli et al. 2000: 90):

- Kognitiv-verbal (z.B. Gedanken, Bewertungen, sprachliche Äußerungen)
- Motorisch-behaviorial (z.B. Bewegungen, Mimik, Gestik, Körpersprache)
- Physiologisch-humoral (Gehirnaktivität, Herzklopfen, Schweißausbruch)

Soziales Verhalten definiert Burkart (2002: 21) als Verhalten, das sich auf ein anderes Gegenüber bezieht. Werden in diesem Zusammenhang auch Bedeutungen im oben beschriebenen Sinn vermittelt, dann haben diese Verhaltensweisen nach Burkart auch kommunikativen Charakter.

Handeln ist zwar nach Burkart (2002: 23) Teil des Verhaltens, aber ist charakterisiert durch Intentionalität: „Handeln ist [...] intentionales Verhalten, welches bewusst oder absichtsvoll auf ein Ziel hin ausgerichtet ist“. Kommunikation kann man auch als so-

ziale Handlung bzw. Interaktion auffassen, für die Intentionalität charakteristisch ist (vgl. Burkart 2002: 25): Wer kommunikativ handelt, verfolgt die allgemeine Intention, „Verständigung zwischen sich und seinem Kommunikationspartner her[zu]stellen“. (Burkart 2002: 26) Darüber hinaus verfolgt man mit einer Kommunikationshandlung auch eine spezielle Intention, da man spezielle Interessen verfolgt, die durch das kommunikative Handeln realisiert werden sollen.

Kommunikation als soziales Handeln ist somit bewusstes und intentionales Verhalten, da es auf ein Ziel ausgerichtet ist (vgl. Burkart 2002: 23). Das bedeutet jedoch nach Burkart noch nicht, dass Kommunikation stattfindet. Kommunikation ist erst dann gegeben, wenn zwei GesprächspartnerInnen ihre allgemeine Intention, nämlich Verständigung verwirklichen können (vgl. Burkart 2002: 32). Kommunikation ist also kein einseitiger, sondern ein wechselseitiger Prozess der Verständigung bzw. der Bedeutungsvermittlung (vgl. Burkart: 33).

Der Unterschied zwischen kommunikativem Verhalten und Handeln liegt also in der Intentionalität, die auch die Möglichkeit bzw. Fähigkeit von Bewusstsein, d.h. der „Möglichkeit zur Selbstreflexion“ (Burkart 2002: 25) einschließt. Diese Unterscheidung ist insofern interessant, als man Kommunikationstrainings auch als Begleitung von Menschen verstehen kann, vom bloßen Verhalten hin zu kommunikativem Handeln zu kommen, d.h. die Fähigkeit zu besitzen, die eigenen Intentionen in einem Gespräch bewusst zu verfolgen und den Prozess der Verständigung mitzugestalten.

## **1.2 Das Kommunikationsverständnis von Reinhard Fiehler**

Der Diskursanalytiker Reinhard Fiehler, der sich in seiner Habilitation mit dem Zusammenhang von Kommunikation und Emotion auseinandersetzte (vgl. Fiehler 1990), verwendet in seiner Konzeption von Kommunikation nicht den Begriff der Bedeutung wie im symbolischen Interaktionismus, sondern der Bewertung: Er definiert Kommunikation als Austausch von Information und Bewertungen:

Indem Interaktionsbeteiligte Informationen austauschen, indem sie sich mittels sprachlicher Handlungen über ein Thema verständigen, tauschen sie zugleich auch immer Bewertungen aus, nämlich ihre Einstellungen zu den infragestehenden Sachverhalten. In diesem Sinne sind Sachverhalte immer *bewertete* Sachverhalte. (Fiehler 1990: 36; Hervorhebung im Original)

Dabei sieht Fiehler die Verständigung über Sachverhalte und die Verständigung über Bewertungen gleichrangig. Ein Teil der Bewertungen, die kommuniziert werden, werden nach Fiehler als Emotionen realisiert (vgl. Fiehler 1990: 37). Hier wird der Zusammenhang zwischen Kommunikation und Emotion bereits thematisiert.

Inwieweit Kommunikation verändert werden kann, hängt vom Kommunikationsverständnis ab. Fiehler (vgl. 1999: 18ff.) unterscheidet drei weit verbreitete Sichtweisen auf Kommunikation:

1. Kommunikation als natürliches Verhalten des Menschen
2. Kommunikation als äußerliche Fähigkeit bzw. Technik
3. Kommunikation als Teil und Ausdruck der Persönlichkeit

Fasst man Kommunikation – wie im ersten Zugang – als Naturphänomen oder als natürliche Ausstattung des Menschen auf, stellt sich die Frage der bewussten Veränderbarkeit nach Fiehler normalerweise nicht. Im Kommunikationstrainingskontext wurde (bzw. wird) Kommunikation häufig als äußerliche Fähigkeit bzw. Technik verstanden, was impliziert, dass Kommunikation lehr- und lernbar ist. In diesem Verständnis wird „Sprache als ein Mittel oder Werkzeug der Verständigung“ (Fiehler 1999: 19) betrachtet. Diese Konzeptualisierung enthält nach Fiehler einige Probleme:

1. Sprache ist ein Instrument für dessen Verwendung der Sprecher auf allen Ebenen verantwortlich ist [...]
2. Der Sprecher kann auf allen Ebenen Aspekte seines Kommunikationsverhaltens willentlich beeinflussen und verändern.
3. Der Erfolg des Sprechens hängt weitgehend allein vom Sprecher ab und von den sprachlich-kommunikativen Mitteln, die er wählt. [...]
4. Eine Art zu kommunizieren ist falsch oder richtig. Meistens gibt es nur eine richtige Möglichkeit. (Fiehler 1999: 28f.)

In diesem Verständnis ist Kommunikation auf den/die SprecherIn fokussiert und Kommunikation wird ausschließlich instrumentalistisch verstanden – Kommunikation als Instrument zur „Bearbeitung“ des Gegenübers (vgl. Fiehler 1999: 29, vgl. auch Fiehler 2002: 504).

Versteht man Kommunikation als Teil der Persönlichkeit eines Menschen, so ist sie wesentlich tiefer in der Struktur des Menschen verankert, „so dass seine Veränderung einen erheblichen Aufwand erfordert und an langwierige Prozesse der Persönlichkeitsveränderung gebunden ist“. (Fiehler 1999: 19). Geht man von dieser Konzeptualisierung aus, wie dies auch die Diskursanalyse tut, ist man gegenüber der schnellen und direkten Veränderbarkeit von Kommunikation skeptisch (vgl. Fiehler 1999: 33).

Ausgehend von diesen Zugängen verstehe ich Kommunikation in dieser Arbeit als wechselseitigen Prozess der Verständigung, in dem Bedeutungen vermittelt werden. Ein Teil der Bedeutungsgebung ist die *Bewertung* von Dingen. Wie Dinge bewertet werden, wird in der Kommunikation z.T. über Emotionen vermittelt. Bedeutungen und damit auch Bewertungen unterliegen einem dynamischen, interaktiven Prozess der Veränderung und Interpretation und sind wesentlich geprägt von der Summe der jeweiligen subjektiven Erfahrungen der Menschen bzw. einer Gesellschaft.

Kommunikation ist zwar in diesem Sinn veränderbar, aber sie ist nicht bloß eine instrumentelle Technik. Die Fähigkeit zu kommunizieren (im Sinn der intentionalen Gestaltung des Verständigungsprozesses) ist geprägt von der individuellen Lebensgeschichte jedes Menschen im sozialen Kontext. Diese Auffassung von Kommunikation ist somit nahe an der Auffassung von Fiehler, der Kommunikation „wegen ihrer Komplexität, Flexibilität und Alternativenvielfalt nicht als äußerliche Fähigkeit bzw. Technik“ versteht, „die über das Erlernen eines festumschriebenen Satzes von Regeln und Handlungsweisen verfügbar gemacht werden kann“ (Fiehler 1999: 33). Kommunikation ist vielmehr als Teil der Persönlichkeit jedes Menschen aufzufassen, was „eine deutlich größere Skepsis bezüglich einer direkten und kurzfristigen Veränderbarkeit von Kommunikation“ (Fiehler 1999: 33) beinhaltet.

## **2 Emotionen und ihre Bedeutung für das Gespräch**

In diesem Kapitel verknüpfe ich zwei Zugänge zum Thema Emotionen. Zunächst wird der Zusammenhang zwischen hirnphysiologischen Vorgängen und Emotionalität im Gespräch beleuchtet. Dabei gehe ich der Frage nach, wie im Gedächtnis gespeicherte Erfahrungen das konkrete Verhalten im Gespräch beeinflussen, wie die Übertragung von Emotionen neurowissenschaftlich erklärt werden kann bzw. welchen Beitrag die Spiegelneuronenforschung zur Erklärung von Emotionalität im Gespräch leisten kann. Zum anderen erläutere ich die Funktion von Emotionen im Gespräch aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. Hier geht es vor allem darum, die Regelmäßigkeit von Emotionen in der zwischenmenschlichen Kommunikation zu zeigen und zu verdeutlichen, welche Funktion Emotionen im Gespräch haben.

### **2.1. Neurowissenschaftliche Erklärungsansätze**

Die Neurowissenschaft beschäftigt sich mit dem Aufbau und der Funktionsweise von Nervensystemen, dazu gehört unter anderem die Erforschung der Funktionsweise des Gehirns. Dieses Forschungsgebiet, das in der Alltagssprache auch als Hirnforschung bezeichnet wird, hat in den letzten Jahren erstaunliche Erkenntnisse hervorgebracht, die Auswirkungen auf das Verständnis von Emotionen im Gespräch haben. Diese sollen im Folgenden dargestellt werden.

#### **2.1.1. Die Anpassungsfähigkeit des Gehirns**

Das menschliche Gehirn wird aus Sicht der Neurowissenschaften heute als ein dynamischer, sich selbst organisierender Erfahrungsspeicher verstanden, der dazu dient, das gute Überleben unter den gegebenen Verhältnissen zu gewährleisten (vgl. Storch/Krause 2009: 31ff.). „Das primäre organisierende Ziel der dynamischen Beteiligung des Individuums an seinen Realitäten ist das Erhalten und/oder Wiederherstellung der psychobiologischen Gesundheit (des psychobiologischen Wohlbefindens) innerhalb dieser Realitäten.“ (Koukkou/Lehmann 1998: 298)

Das Gehirn dient also der Sicherung des psychobiologischen Wohlbefindens und steuert entsprechend die menschlichen Handlungen. „Um dieses Ziel zu erreichen, hat der Mensch während der Phylogenese als phylogenetisches Gedächtnis [...] eine enorme neuronale Plastizität (Adaptabilität) als Hauptfunktion des Gehirns entwickelt.“ (Koukkou/Lehmann 1998: 298) Das vom Psychologen Donald Hebb bereits 1949 entwickelte Modell und nach ihm benannte Konzept der „Hebbschen Plastizität“ erklärt vereinfacht: „cells that fire together, wire together“ – Zellen, die gleichzeitig angeregt werden (dies wird bildhaft als „Feuern“ bezeichnet), verdrahten sich dadurch verstärkt. Synapsen<sup>1</sup>, die gemeinsam erregt werden, verstärken ihre synaptische Verbindung und erhöhen ihre Übertragungsbereitschaft. Dies gilt aber nicht nur für einzelne Zellen, sondern für gesamte Zellverbände – in der Hirnforschung „neuronale Netze“ genannt. Durch jede erneute gemeinsame Erregung wird die synaptische Verbindung zwischen Nervenzellen verstärkt. Jene Zellnetze, die verstärkt „benutzt“ werden, entwickeln sich weiter, andere, die nicht (mehr) benutzt werden, bilden sich zurück oder verkümmern gänzlich. Das Gehirn ist somit kein statisches Gebilde, sondern entwickelt sich im Laufe des Lebens permanent weiter (vgl. Roth 2003: 153; Storch/Krause 2009: 37ff.; LeDoux 2001: 229).

### **2.1.2. Erfahrungen als Basis für die Bildung neuronaler Netze**

Im Laufe des Lebens macht das menschliche Individuum vielfältige Erfahrungen, jede Erfahrung wird im Gehirn in einem neuronalen Netz abgespeichert (vgl. Storch/Krause 2009: 37f.). Dieses neuronale Netz ist multicodiert: eine Erfahrung wird nicht nur auf einer Ebene, sondern auf mehreren abgespeichert: sprachlich, in Form von nonverbalen Repräsentationen wie Farben, Formen, Gerüchen, als individuell erworbenes emotionales Wissen, aber auch in Form von körperlichen Empfindungen.

Auf Letzteres hat insbesondere der amerikanische Hirnforscher Antonio Damasio (1995) hingewiesen. Er entwickelte das Konzept der „somatischen Marker“, das besagt, dass jede Erfahrung auch ein Körpergefühl hervorruft. Dieses wird nicht nur im

---

<sup>1</sup> Synapsen sind Verbindungsstellen zwischen Nervenzellen über die durch chemische Botenstoffe Information/Erregung weitergeleitet wird.

Gehirn, sondern in einzelnen Körperregionen gespeichert. Diese somatischen Marker funktionieren auf vorbewusster Ebene. Ihre Aktivierung wird meist nicht bewusst erlebt bzw. nachvollzogen, sondern geschieht in hoher Geschwindigkeit unterhalb der Bewusstseinsschwelle. Dies liegt in der bereits erwähnten Verstärkung von synaptischen Verbindungen begründet. Neuronale Netze können mit fortschreitender „Bahnung“ (Hüther 2005), d.h. mit häufiger, regelmäßiger Erregung der selben neuronalen Verbindungen, immer schneller und einfacher von ganz verschiedenen Stellen aus mit immer weniger Anhaltspunkten aktiviert werden.

Unser Gehirn besitzt also die Fähigkeit zu komplettieren. Dies konnte etwa der italienische Neurophysiologe Giacomo Rizzolatti erstmals in Experimenten mit Menschenaffen nachweisen. Wenn ein Affe auch nur den Beginn einer Handlung beobachtete (in diesem Fall das Greifen nach einer Erdnuss), feuerten im Gehirn alle Nervenzellen, die mit dem neuronalen Netz „Greifen nach einer Erdnuss“ verbunden waren, obwohl der Affe die faktische Handlung selbst nicht sehen konnte, da das Tablett mit der Erdnuss von einer Wand verdeckt war (vgl. Bauer 2006: 30f.). Aus einzelnen Anhaltspunkten in einer bestimmten Situation wird durch das Aufrufen des gesamten neuronalen Netzes das gesamte „Muster“ der Erfahrung aktiviert. Neurobiologisch wird daher Lernen auch als „Verstärkung synaptischer Verbindungen zwischen Neuronen“ (LeDoux 2001: 229) erklärt. Alle Gedächtnisleistungen sind damit Veränderungen in unserem Gehirn, sind erfahrungsabhängig und bilden die Grundlage von Lernen (vgl. Roth 2003: 153).

Dies bedeutet meines Erachtens – übertragen auf Gesprächssituationen: Jede Gesprächssituation – ob angenehm oder unangenehm – wird in Form eines neuronalen Netzes im Gehirn abgespeichert. Je öfter ein Individuum eine Erfahrung z.B. mit einer Beschwerde macht, desto schneller wird das neuronale Netz „Beschwerde“ aufgerufen und es genügen schon einzelne Sequenzen, um das gesamte Erregungsmuster „Beschwerde“ abzurufen.

### 2.1.3. Emotionen und ihr Einfluss auf Verhalten

Beim Entstehen von Emotionen spielt das limbische System eine entscheidende Rolle. Roth (2003: 373ff.) stellt das limbische System als hierarchisch strukturiertes System dar:

Auf unterster Ebene liegen die Zentren für elementare, d.h. lernunabhängige affektive Zustände (Wut, Furcht, Lust, reaktive Aggression bzw. Verteidigung, Flucht etc.), die im Menschen die bekannten vegetativen Reaktionen und die damit verbundenen emotionalen Zustände hervorrufen. Diese Ebene der „primären Affekte“ ist nur schwer bewusst zu steuern, sondern stellt nach Roth (2003: 373) zum großen Teil „Persönlichkeit“ dar.

Die mittlere Ebene (bestehend aus basolateraler Amygdala, mesolimbischem System, ventralem Pallidum, limbischen thalamischen Kernen) ist die Ebene der nicht notwendig bewussten Konditionierung. „Diese limbischen Zentren sind der unteren Ebene vorgeschaltet und können ihre Aktivität in Grenzen *erfahrungsabhängig* kontrollieren. Sie beginnen ihre Arbeit bereits im Mutterleib, also weit vor dem Einsetzen des bewussten Denkens. Sie bewerten alles, was der Körper tut, nach den positiven und negativen Konsequenzen dieses Tuns und speichern die Resultate dieser Bewertung im unbewussten emotionalen Erfahrungsgedächtnis ab.“ (Roth 2003: 373; Hervorhebung im Original)

Auf der obersten, bewusstseinsfähigen Ebene des limbischen Systems (bestehend aus orbitofrontalem und benachbartem cingulärem Cortex und Teilen des temporalen Cortex) finden die Bewertungen von Objekten und Geschehnissen statt, die auf bewusster, detaillierter Wahrnehmung und auf autobiografischen Gedächtnisinhalten beruhen (vgl. Roth 2003: 374). Hier finden bewusstseinsfähige Lern- und Entscheidungsprozesse statt, alltagssprachlich auch „Vernunft“ genannt – darunter ist das explizite Gedächtnis zu verstehen.

Sowohl primäre Affekte als auch sekundäre Gefühle sind zwar verschiedenen Ursprungs, funktionieren jedoch gleich, und beide nehmen Einfluss auf das menschliche Verhalten, indem durch sie ständig Reaktionsselektionen stattfinden (vgl. Storch/Krause 45f.). Mit Hilfe dieser beiden Ebenen wird die Anzahl der möglichen

Reaktionsweisen in einer bestimmten Situation deutlich eingeschränkt, indem innerhalb von Millisekunden die bisherigen Erfahrungen mit derartigen oder ähnlichen Situationen abgerufen, die aus dem bisherigen Erfahrungsschatz mögliche Auswirkungen einer Reaktion antizipiert und „bestmögliche“ Reaktionen herausgefiltert werden.

Aus meiner Sicht liegt es daher nahe, dass Menschen im automatischen, unüberlegten Verhaltensmodus auch nur jene Verhaltensweisen zur Verfügung stehen, die sie in ihrem Erfahrungsschatz als „angenehm/positiv“ abgespeichert haben. Diese Verhaltensweisen können auch im Gegensatz zu dem stehen, was man bewusst als „vernünftig/richtig“ bezeichnen würde. Dieses Verständnis von Verhalten ist aus meiner Sicht auch kompatibel mit dem eingangs beschriebenen Verständnis von Kommunikation als Teil des sozialen Verhaltens (vgl. Burkart 2002: 21). Wenn also das Ziel ist, vom kommunikativen Verhalten zum bewussten kommunikativen Handeln zu gelangen, das bewusst und intentional gesteuert werden kann, ist die Frage, ob und wenn ja, wie diese Einflussnahme gelingen kann.

Sowohl primäre Affekte als auch sekundäre Gefühle sind nach Gerhard Roth (2003: 373ff.) durch bewusste Einflussnahme nur schwer zu erreichen. Daraus folgert Roth in Anlehnung an Freuds Theorie des Unbewussten, dass das unbewusste, limbische Erfahrungsgedächtnis das Handeln stärker steuert als das bewusste Ich. Er beschreibt dies so: „Diese [oberste, bewusstseinsfähige] Ebene wird massiv durch die untere und mittlere Ebene der emotionalen Konditionierung beeinflusst, übt ihrerseits aber einen geringen Einfluss auf jene aus.“ (Roth 2003: 375) Das heißt, dass die unbewussten Anteile des menschlichen Gehirns, das emotionale Erfahrungsgedächtnis das bewusste Denken wesentlich stärker beeinflussen als umgekehrt.

Dies hat weitreichende Konsequenzen, denn über das implizite Gedächtnis wird der Großteil menschlicher Handlungen gesteuert – alle routinemäßigen, bekannten Abläufe. Das explizite Gedächtnis bearbeitet nach Roth neue, für das Gehirn noch unbekannte Probleme, für die es im impliziten Gedächtnis noch keine Vorgaben bzw. Verhaltensmuster gibt, oder bei langfristigen komplexen Planungen, die die Kombination vieler verschiedener Gesichtspunkte und Erfahrungen erfordern (vgl. Roth 2003: 376).

Damit kann meines Erachtens begründet werden, dass Menschen in einer konkreten Beschwerdesituation in Sekundenschnelle auf Grund ihrer im emotionalen Erfahrungsgedächtnis abgespeicherten Handlungsmuster reagieren, dies subjektiv als „automatisch“ erleben, obwohl sie vielleicht andere Verhaltensweisen (im Nachhinein) als „richtig“ bzw. „vernünftig“ bewerten würden. Das Verhaltensrepertoire im Umgang mit Beschwerden ist geprägt von den Vorerfahrungen mit ähnlichen Gesprächssituationen im bisherigen professionellen und privaten Leben, aber auch von Erfahrungen als Kind, die als ähnlich unangenehm erlebt wurden.

#### **2.1.4. Gefühle als „konzentrierte Erfahrungen“**

Wesentlich bei der Speicherung von Erfahrungen ist – folgt man den Ausführungen der Schweizer Psychologin Maja Storch und ihrem Kollegen Frank Krause (2009: 44ff.) in Anknüpfung an den Neurobiologen Gerhard Roth, dass diese auf sehr einfache Art in einem dualen System abgespeichert werden: angenehm/unangenehm, Lust/Unlust, Annähern/Vermeiden. Die Wirkung dieses Bewertungsvorgangs auf der mittleren Ebene des limbischen Systems (vgl. Roth 2003: 373) nimmt man als begleitende Gefühle in einer bestimmten Situation wahr. Diese Gefühle warnen entweder vor bestimmten Handlungen oder lenken die Handlungsplanung in eine bestimmte Richtung: „angenehm, daher wieder anstreben“ oder „unangenehm, lieber vermeiden“. Roth bezeichnet daher berechtigt konditionierte Gefühle als „konzentrierte Lebenserfahrungen“ (Roth 2003: 375).

Erfahrungen sind entweder kollektiver oder individueller Art. Kollektive Erfahrungen sind jene aus unserem „Ahnenschatz“ (Storch/Krause 2009: 47), die sich als „primäre Affekte“ im menschlichen Verhalten abbilden. Primäre Affekte werden „hervorgebracht von einem angeborenem und automatisch ablaufenden Wahrnehmungs- und Reaktionssystem, das auf Schlüsselreize in Sekundenschnelle mit einer emotionalen Reaktion und daran anschließendem Verhalten reagiert. Die primären Affekte stellen den ‚Ahnenschatz‘ der Erfahrungen dar“ (Storch/Krause 2009: 46f.), dazu gehört z.B. die Angst vor Schlangen.

Den individuellen Erfahrungsschatz bildet das System der „sekundären Gefühle“ (vgl. Damasio 1995: 187ff.), jene gefühlsmäßigen Reaktionen die man im Lauf des

Lebens selbst erworben hat. Roth (2003: 373) nennt dies das „emotionale Erfahrungsgedächtnis“.

Der Neurophysiologe Antonio Damasio (1995: 193) umschreibt Gefühle wie folgt: „[Das] Gefühl [setzt sich zusammen] aus einem geistigen Bewertungsprozess, der einfach oder komplex sein kann, und dispositionellen Reaktionen auf diesen Prozess, meist gegenüber dem Körper im engeren Sinne, was zu einem emotionalen Körperzustand führt, aber auch gegenüber dem Gehirn selbst (Neurotransmitter-Kernen im Gehirnstamm), was weitere geistige Veränderungen bewirkt.“

### **2.1.5. Übertragung von Emotionen – das Wirken der Spiegelneurone**

Die Übertragung von Emotionen, die mittlerweile sehr gut neurobiologisch erklärt werden kann (vgl. dazu Bauer 2006, Goleman 2006), geschieht auf sehr subtile Weise. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Amygdala (ein mandelförmiger Bereich im Gehirn), die die Wachsamkeit steuert. Das Gefühl Furcht aktiviert die Amygdala am stärksten. Hat man Angst, aktiviert sie weitreichende Schaltkreise, die die Konzentration und die gesamte Aufmerksamkeit auf den Auslöser des Angstgefühls lenken. Man achtet dabei instinktiv auf die Gesichter von Menschen und auf Hinweise von Bedrohung in ihrer Mimik (vgl. Goleman 2006: 26).

Bei einem Patienten, dessen Verbindung zwischen den Augen und den für das Sehen verantwortlichen Gehirnregionen im visuellen Kortex getrennt war, konnte in einer Studie gezeigt werden, dass dieser nicht beschreiben konnte, was auf den ihm gezeigten Bildern zu sehen war. Er konnte aber dennoch die auf den Bildern gezeigten emotionalen Zustände der dargestellten Personen beschreiben (vgl. Goleman 2006: 27f.). In bildgebenden Verfahren konnte nachgewiesen werden, dass die Reizleitung nicht, wie bei Gesunden üblich, vom Auge über den Thalamus<sup>2</sup> zum visuellen Kortex geleitet wurde, sondern direkt vom Thalamus zur Amygdala. Dieses Experiment zeigt, dass es offensichtlich im Gehirn unterschiedliche Verarbeitungswege für

---

<sup>2</sup> Der Thalamus bildet den größten Teil des Zwischenhirns, der sich aus zahlreichen Kernen zusammensetzt und eine starke Verbindung zur Großhirnrinde aufweist. Seine Aufgabe ist die Modulation der ein- und ausgehenden Informationen zum Großhirn und somit der kortikalen Erregung. Der Thalamus fungiert als eine Art Filter, was für den Organismus so wichtig ist, dass es bewusst wahrgenommen werden soll und daher an die Großhirnrinde weitergeleitet wird.

Wahrnehmungen gibt: einerseits den „oberen Pfad“ der bewussten Informationsverarbeitung und den von Goleman (2006: 27) so bezeichneten „unteren Pfad“, der direkt vom Thalamus zur Amygdala führt. In der Amygdala wird der emotionale Gehalt einer nonverbalen Mitteilung interpretiert (etwa die Veränderung der Tonlage, ein finsterer Gesichtsausdruck, die plötzliche Veränderung der Körperhaltung). Allerdings gibt es keine direkte Verbindung zwischen der Amygdala und dem menschlichen Sprachzentrum, sie ist „sprachlos“. Vielmehr wird das Wahrgenommene als körperliche Empfindung wirksam (siehe dazu die bereits erwähnten „somatischen Marker“). Insbesondere Angst versetzt die Amygdala in einen Zustand erhöhter Wachsamkeit und der/die Betroffene beginnt alle Wahrnehmungen (z.B. Mimik, Blick) auf deren emotionalen Gehalt zu überprüfen, inwieweit Gefahr Anzeichen von Gefahr zu erkennen sind. In einer konkreten Interaktionssituation reagiert man unwillkürlich auf den Auslöser mit einem entsprechenden gleichen Gefühl oder einer entsprechenden Reaktion, das man beim Gegenüber wahrgenommen hat. Dabei wird diese Reaktion sofort in die Gesichtsmuskeln übertragen und man imitiert unwillkürlich und unbewusst den Gesichtsausdruck des Gegenübers (vgl. Goleman 2006: 32; Bauer 2006: 92).

Dieses Phänomen kann mittlerweile durch die so genannten Spiegelneurone erklärt werden. In weiteren Experimenten mit Menschenaffen (siehe dazu v.a. Bauer 2006) konnte der Neurophysiologe Rizzolatti feststellen, dass jene handlungssteuernden Nervenzellen, die „feuerten“, wenn ein Affe eine bestimmte Handlung ausführte (etwa das Greifen nach einer Erdnuss), auch dann aktiviert wurden, wenn der Affe die Handlung nicht selbst ausführte, sondern diese nur bei jemand anderen beobachtete. Es wurde exakt das gleiche neurobiologische Programm aktiviert, das die beobachtete Handlung bei ihm selbst zur Ausführung bringen würde. „Nervenzellen, die im eigenen Körper ein bestimmtes Programm realisieren können, die aber auch dann aktiv werden, wenn man beobachtet oder auf andere Weise miterlebt, wie ein anderes Individuum dieses Programm in die Tat umsetzt, werden als *Spiegelneurone* bezeichnet.“ (Bauer 2006: 23, Hervorhebung im Original) Auch in Experimenten mit Menschen konnte dieses Phänomen bestätigt werden: Spiegelneurone feuern nicht nur bei der eigenen Handlung, nicht nur bei der Beobachtung der Handlung bei anderen, sondern auch dann, wenn sich die Person die entsprechende Handlung vor-

stellt. Am stärksten feuern sie jedoch, wenn eine Person gebeten wird, eine beobachtete Handlung simultan zu imitieren (vgl. Bauer 2006: 25).

Spiegelneurone sind jedoch nicht nur bei der Beobachtung motorischer Handlungsfolgen aktiv, sondern auch bei Abläufen des Empfindens und Fühlens. Über Nervenbahnen ist die Region der bewegungssteuernden motorischen Hirnrinde mit Arealen verbunden, die die Befindlichkeit der Haut, des Bindegewebes und der Muskulatur wahrnehmen. Diese Zellnetze wiederum sind mit anderen Hirnregionen verbunden, über die sie Zugang zum Körpergefühl und zur Welt der Emotionen haben. Hier finden sich Nervenzellnetzwerke, die in der Lage sind, eine Abfolge von Empfindungen zu speichern und intuitive Vorstellungen darüber zu entwickeln, wie sich bestimmte beobachtete Handlungen anfühlen würden. Diese Nervenzellnetzwerke sind dazu da, eine Vorstellung von Empfindungen zu erzeugen (vgl. Bauer 2006: 42). „Die Spiegelaktivität von Nervenzellen für die Vorstellung von Empfindungen erzeugt im Beobachter ein intuitives, unmittelbares Verstehen der Empfindungen der wahrgenommenen Person.“ (Bauer 2006: 44)

Übertragen auf die Beschwerdesituation würde dies bedeuten, dass auch in einem Beschwerdegespräch automatisch ein emotionales Programm aktiviert werden kann. Ein Kunde/eine Kundin, der/die bereits wütend auf eineN MitarbeiterIn trifft, „überträgt“ seinen/ihren Ärger auf den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin, indem diese Erregungsmuster durch die Aktivität der Spiegelneuronen „übertragen“ und unbewusst imitiert werden. Oder umgekehrt, kann es bedeuten, dass einE bereits genervte MitarbeiterIn seinen/ihren Ärger unbewusst den/die davor noch ruhigen GesprächspartnerIn überträgt.

Neurobiologische Resonanzphänomene sind insbesondere bei der Beobachtung anderer Menschen aktiv (vgl. Bauer 2006: 53ff.). Dazu gibt es das so genannte STS (Sulcus temporalis superior, Teil des Temporallappens, einer der vier Lappen des Großhirns), das optische Aufbereitungs- und Interpretationssystem, das nur dann aktiv wird, wenn die Sehrinde Bilder von lebenden, handelnden Akteuren liefert. Das STS wertet Körperbewegungen, Gesichtsausdruck, Mundbewegungen, aber v. a. Blicke anderer Menschen aus und organisiert auch Spiegelreaktionen. Es veranlasst Menschen dazu, Blickbewegungen nach denen des Gesprächspartners auszurich-

ten, wohin auch diese schauen. Diese Tendenz zur Imitation wird zwar im Lauf der kindlichen Entwicklung ab dem 18. Lebensmonat durch die Entwicklung von Hemmungsmechanismen stärker kontrolliert, aber die Imitation bleibt eine Grundtendenz menschlichen Verhaltens, v.a. bei erhöhter Sympathie oder intensiver Einstimmung auf eine andere Person (vgl. Bauer 2006: 93). Durch die spontane, unbewusste Synchronisation des Verhaltens in einer Interaktion entsteht ein Gefühl von Harmonie zwischen den InteraktionspartnerInnen. Diese Synchronisationsleistung kann – im Gegensatz zu den Tipps in diversen Ratgebern – nicht durch bewusste Imitation herbeigeführt werden, sondern wirkt nur dann positiv, wenn sie spontan ist. Sie wird mit Sympathie belohnt (vgl. Bauer 2006: 48). Bewusste Imitation führt im Nachhinein zu einer negativen Einschätzung der Person (vgl. Goleman 2006: 50ff.). Die Synchronisation ist besonders hoch kurz vor dem Wechsel von HörerIn zu SprecherIn und nimmt gegen Ende des Gesprächs ab. Je mehr also zwei Menschen innerhalb ihrer Interaktion unbewusst synchronisieren, desto besser wird die Begegnung eingeschätzt.

Das heißt, auch in Beschwerdegesprächen kann dies Synchronisationsleistung nicht durch die bewusste Willensleistung der Imitation hergestellt werden, sondern vielmehr ist die Synchronisation Ergebnis eines unbewussten Prozesses zwischen den beiden InteraktionspartnerInnen.

Die Fähigkeit des Gehirns, Informationen, einzelne Handlungen und sogar ganze Handlungssequenzen abzuspeichern und beobachtete Handlungsausschnitte automatisch zu komplettieren, trifft auch auf Spiegelneurone zu. Auch sie haben diese Fähigkeit zu komplettieren und feuern auf Grund abgespeicherter eigener Vorerfahrungen, und das schon bei der Beobachtung eines Handlungsausschnittes oder bei der Vorstellung dieser Handlung. Damit kann das „intuitive“ Erfassen oder Erahnen des weiteren Verlaufs einer Situation begründet werden.

#### **2.1.6. Empathie als Folge der Spiegelneuronen-Aktivität**

Im Verständnis von Bauer und Goleman sind Spiegelneurone mitverantwortlich für soziale Fertigkeiten, etwa die Fähigkeit zur Empathie: „Die Fähigkeit, Mitgefühl und Empathie zu empfinden, beruht darauf, dass unsere eigenen neuronalen Systeme –

in den verschiedenen Emotionszentren des Gehirns – spontan und unwillkürlich in uns jene Gefühle rekonstruieren, die wir bei einem Mitmenschen wahrnehmen.“ (Bauer 2006: 51). Spiegelneurone ermöglichen es dem Menschen, schnell zu erfassen und auf Beobachtetes schnell und angemessen zu reagieren. Sie unterstützen Menschen dabei, die mit einer Handlung zusammenhängenden Motive zu erfassen und zu erspüren, was andere vorhaben. Durch die Tätigkeit der Spiegelneurone „simuliert“ man im Gehirn ein Stück die Gefühle und Handlungen anderer und erzeugt damit eine gemeinsame Empfindung. „Wir verstehen andere, indem wir ihre Handlungen in neuronale Sprache übersetzen, die uns in die Lage versetzt, dieselben Handlungen zu vollziehen und die damit verbundenen Eindrücke zu empfinden.“ (Goleman 2006, 69) Mit Hilfe der Spiegelneurone versteht man Menschen also nicht durch Denken und Überlegungen, sondern durch direkte unbewusste Simulation.

Allerdings bedeutet es aber auch, dass auch negative Gefühle durch Spiegelneurone unbewusst simuliert werden. Sie sind also nicht nur die Basis von Verständnis, sondern auch die Basis für die Verbreitung negativer Emotionen.

Es gibt noch eine weitere wichtige Einschränkung: Die Signalrate von Spiegelneuronen bei Stress, Angst und Anspannung deutlich reduziert: „Sobald Druck und Angst erzeugt werden, klinkt sich alles was vom System der Spiegelneurone abhängt, aus: das Vermögen, sich einzufühlen, andere zu verstehen und Feinheiten wahrzunehmen.“ (Bauer 2006: 34f.) Die Folge davon ist, dass Menschen in extremen Drucksituationen ihren eigenen Intuitionen nicht mehr vertrauen können und von außen oder im Nachhinein betrachtet „irrational“ handeln.

Wenn man Beschwerdesituationen als Druck- bzw. Stresssituation begreift, so ist daraus zu folgern, dass die natürliche Fähigkeit der Empathie, die in jedem Menschen angelegt ist, in solchen Situationen durch die Hemmung der Spiegelneurone reduziert ist.

Die Fähigkeit, sich auf andere Menschen einzustellen und sich einzufühlen, wird nach Goleman in den frühkindlichen Interaktionen zwischen Mutter und Kind, in so genannten Proto-Konversationen angelegt (vgl. Goleman 2006: 58ff.). Diese Konversation findet nicht mit Worten, sondern nur mit Lauten und Gesichtsausdrücken

statt. Die beiden InteraktionspartnerInnen Mutter und Kind stimmen ihr Verhalten in diesen Sequenzen aufeinander ab und erzeugen so einen gekoppelten Rhythmus. In diesen Proto-Konversationen werden die „grundlegenden Schablonen für die Interaktion“ (Goleman 2006: 61) geformt.

Unsere im Säuglingsalter erworbene Fähigkeit, mit anderen zu harmonisieren, begleitet uns unser ganzes Leben und führt uns durch alle sozialen Begegnungen. Gefühle sind nicht nur das zentrale Thema unserer Proto-Konversationen im Kindesalter, sie bilden auch die Basis unserer Kommunikation, wenn wir erwachsen sind. Der schweigende Dialog über Gefühle liefert das Fundament, auf dem alle Begegnungen aufbauen, und er ist das verborgene Ziel jeder Interaktion. (Goleman 2006: 61)

### **2.1.7. Zusammenfassung**

Dieser Sichtweise zu folgen hat weitreichende Konsequenzen für das Verständnis von Gesprächsverhalten. Hier sollen die wichtigsten Erkenntnisse zur Beeinflussung von Emotionen im Gesprächsverhalten in Beschwerdesituationen zusammengefasst werden:

- Jede Interaktion wird von Gefühlen begleitet und von ihnen beeinflusst.
- Die Auswahl an Interaktionsmöglichkeiten wird durch das emotionale Erfahrungsgedächtnis (limbische System) stark bestimmt, sie erfolgt in Millisekunden und unterhalb der Bewusstseinschwelle nach dem Prinzip „angenehm, daher anstreben“ oder „unangenehm, lieber vermeiden“.
- Die Auswahl an Interaktionsmöglichkeiten ist geprägt von Vorerfahrungen, die in Form von neuronalen Netzwerken im Gehirn und auch in einzelnen Körperregionen in Form von somatischen Markern abgespeichert sind.
- Der Mensch hat eine angeborene Tendenz zur Imitation des Gegenübers, neurobiologisch kann dies durch die Tätigkeit von Spiegelneuronen erklärt werden.
- Empathie entsteht durch das unbewusste „Simulieren“ des Fühlens des Gesprächspartners, der Gesprächspartners im eigenen Gehirn, kann aber nicht durch bewusstes Imitieren des Gegenübers erreicht werden.

- Durch die Aktivität der Spiegelneuronen werden alle Arten von Emotionen, positive wie negative, unbewusst simuliert. So kann sich z.B. auch Ärger im Beschwerdegespräch auf den/die GesprächspartnerIn übertragen.
- Die Aktivität der Spiegelneuronen wird in Gesprächssituationen, die starken Druck und Stress auslösen, wesentlich herabgesetzt. Die natürliche Fähigkeit zur Empathie und Intuition ist in solchen Gesprächssituationen stark reduziert.

## **2.2. Kommunikationswissenschaftliche Erklärungsansätze**

Bisher wurden Emotionen im Hinblick auf die individuellen Vorgänge in einer einzelnen Person betrachtet und wie sich diese auf deren Gesprächsverhalten auswirken. Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive haben Emotionen jedoch auch Aufgaben im kommunikativen Prozess zwischen Menschen. Im Folgenden stelle ich dar, dass das Fühlen und Zeigen von Emotionen nicht allein physiologisch begründet werden kann, sondern sich auf soziale Regeln zurückführen lässt. Ich erläutere die Definition von Emotionen aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive und zeige darüber hinaus, welche Funktionen Emotionen im Gespräch haben. Damit erweitert sich der Blick auf Emotionen von einem psychischen hin zu einem sozialen Phänomen.

### **2.2.1. Regelhaftigkeit von Emotionen**

Der Kommunikationswissenschaftler Reinhard Fiehler verdeutlicht, dass die Art, wie man in bestimmten Situationen fühlt und welche Emotionen gezeigt werden, ein sehr stark sozial geprägtes Phänomen ist (vgl. Fiehler 1990: 77ff.). Mit diesem Verständnis von Emotionen ist er dem soziologischen Ansatz z.B. von Arlie Hochschild sehr nahe.

Gefühle sind aus soziologischer Perspektive keine bloßen physiologischen Phänomene, sondern folgen bestimmten Gefühlsregeln bzw. -normen. Folgt man dem Ansatz von Arlie Hochschild (vgl. Hochschild 2006: 157ff.), so sind Gefühle symbolisch-

interaktionistische Konstrukte, die das Ergebnis von Bewertungen und Interpretationen der handelnden Personen ausdrücken. Hochschild versteht Gefühle zwar als Phänomene mit biologischer Basis, die auf das menschliche Handeln einwirken. Aber Gefühle unterliegen ihrer Meinung nach auch Regeln und Normen, die „Gefühle der Verpflichtung und einen Sinn für das Erlaubte“ (Hochschild 2006: 172) erzeugen. Gefühlsnormen prägen, indem sie zum Erkennen von Ansprüchen und Verpflichtungen hinsichtlich des Zeigens und Fühlens von Gefühlen beitragen (vgl. Hochschild 2006: 73f.). Sie werden nicht ständig neu entworfen, sondern in normativ stabilisierten Deutungsmustern abgelagert, die vorgeben, wie man in einer gegebenen Situation richtig zu fühlen hat (vgl. Paseka 1989: 7).

Gefühlsnormen bestimmen nach Hochschild (2006: 73ff.) damit die Art, das Ausmaß, die Intensität und die Dauer von Gefühlen und sind Abbild sozialer Beziehungen. Während manche Gefühlsregeln eine sehr große Reichweite haben (z.B. die fast universelle Regel, beim Zusehen einer Tötung einer anderen Person keine Freude empfinden zu dürfen), gelten andere nur für bestimmte Situationen und Kontexte (z.B. welche Gefühle man einem Kunden/einer Kundin gegenüber zeigen darf und welche nicht). Diese Gefühlsnormen sind Produkt eines lebenslangen Sozialisationsprozesses, der einerseits regelt, wie man sich in einer bestimmten Situation zu fühlen hat („feeling rules“ im engeren Sinn) oder welche Gefühle man zumindest nach außen hin zu zeigen hat („display rules“).

Fiehler greift den Begriff der „rules“ auf und verwendet dafür den deutschen Begriff Regel. Er definiert vier Regeln der Emotionalität (vgl. Fiehler 1990: 77):

1. Emotionsregeln (= feeling rules)
2. Manifestationsregeln (= display rules)
3. Korrespondenzregeln
4. Kodierungsregeln

**Emotionsregeln** stellen eine direkte Beziehung zwischen der Deutung von Typen sozialer Situationen und bestimmten Emotionskategorien her, die in solchen Situationen sozial erwartbar sind. Wenn z.B. jemand einen unwiederbringlichen Verlust erleidet (Deutung der Situation), ist es angemessen und wird sozial erwartet, dass

man traurig ist (Emotionskategorie): „Befinde ich mich in einer entsprechenden Situation, erwarte ich, diese Emotion zu fühlen, und der Interaktionspartner unterstellt mir auf Grundlage dieser Emotionsregel dieses Gefühl und deutet mein Verhalten in diese Richtung.“ (Fiehler 1990: 78)

Mit **Manifestationsregeln** sind Hochschilds „display rules“ gemeint, also Regeln, welche Emotionen in Interaktionen gezeigt werden müssen, unabhängig davon, ob man sie tatsächlich fühlt. Z.B. kann es eine Manifestationsregel sein, dass man als Angehöriger bei einer Trauerfeier weint oder sich traurig zeigt, unabhängig davon ob man sich tatsächlich so fühlt. Für viele soziale Bereiche gelten nach Fiehler eher Manifestations- als Emotionsregeln. Es wird nicht immer erwartet, dass man die Emotion tatsächlich empfindet, es reicht, sie zu zeigen (vgl. Fiehler 1990: 79).

**Korrespondenzregeln** definieren, welche korrespondierenden Emotionen bzw. Manifestationen angemessen sind, wenn man Emotionen bei InteraktionspartnerInnen deutet. Wenn gedeutet wird, dass jemand eine bestimmte Emotion hat, ist es angemessen bzw. wird sozial erwartet, dass man eine korrespondierende Emotion manifestiert: „Wenn ich sehe, dass mein Gegenüber traurig ist, darf ich mich nicht weiter ausgelassen und fröhlich fühlen, zumindest darf ich es nicht zeigen.“ (Fiehler 1990: 79) Korrespondenzregeln sind zwar streng genommen Teil der Emotions- und Manifestationsregeln, werden aber von Fiehler wegen ihrer Bedeutung für die Kommunikation als eigene Klasse von Regeln hervorgehoben.

Mit den Korrespondenzregeln wird hier meines Erachtens aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive das Phänomen der Spiegelneurone aufgegriffen. Das was man aus neurobiologischer Sicht spontan ohnehin tut, nämlich das Gegenüber in seiner Emotionalität zu imitieren und so empathisch einzugehen, wird hier als soziale Regel definiert. So meint auch Fiehler: „Zentrales kommunikatives Verfahren zur Manifestation von Gefühlskorrespondenz in der Interaktion ist das Anteilnahmemuster.“ (Fiehler 1990: 80)

**Kodierungsregeln** beschreiben, welche Verhaltensweisen als Manifestation einer Emotion gelten, d.h. an welchem Verhalten des Interaktionspartners, der Interaktionspartnerin ein Gefühl erkannt wird (thematisch, mimisch, vokal, gestisch) (Fiehler

1999: 80). Beispielsweise wird das Zeigen von Tränen in der Regel der Emotion Trauer zugeordnet.

Die übergreifende soziale Funktion dieser Gefühlsregeln ist es, „den emotionalen Bereich sozial erwartbar zu strukturieren und so einen sozial verbindlichen Orientierungsrahmen abzustecken“. (Fiehler 1990: 87)

### **2.2.2. Typen von Emotionsaufgaben**

Die Diskursanalyse versteht Gespräche „als eine komplexe Hierarchie von *Aufgaben*, die von den Kommunikationspartnern gemeinsam zu bewältigen sind“ (Fiehler et al. 1999: 134; Hervorhebung im Original). Das heißt, das Gelingen des Gesprächs hängt von beiden KommunikationspartnerInnen ab und ist nicht in der alleinigen Verantwortung eines/einer Beteiligten. Zu diesen Aufgaben zählt Fiehler auch Emotionsaufgaben.

Nach Fiehler haben Emotionsaufgaben die Funktion, dass sich die an einer Interaktion Beteiligten über emotionale Bewertungen, Stellungnahmen und Dispositionen verständigen und damit Orientierung für ihr Handeln bekommen. Er unterscheidet in seiner Konzeption fünf verschiedene Typen von Emotionsaufgaben (vgl. Fiehler 1990: 31f.):

- Typisierung der emotionalen Qualität der gegenwärtigen sozialen Situation: Die GesprächspartnerInnen deuten die Situation und die Art von Emotionalität in der Situation.
- Wechselseitige Darstellung der eigenen momentanen emotionalen Befindlichkeit: Die GesprächspartnerInnen machen sich ihr emotionales Erleben bewusst und thematisieren dies im Gespräch direkt oder indirekt.
- Wechselseitige Deutung der momentanen Befindlichkeit des anderen: Die GesprächspartnerInnen deuten die emotionalen Manifestationen des jeweiligen Gegenübers (verbale und nonverbale Äußerungen, die Emotionen zugeschrieben werden).
- Typisierung der Emotionalität der beteiligten Personen: Die GesprächspartnerInnen charakterisieren die eigene und fremde Emotionalität. Emotionale Ak-

tivitäten und Reaktionsweisen verfestigen sich zu Elementen der personalen Identität.

- Typisierung der emotionalen Qualität der Beziehung zwischen den Interagierenden: Nicht nur die Individuen und die konkrete Situation werden in ihrer emotionalen Qualität gedeutet, sondern auch die emotionale Qualität der Beziehung mit ihrer Interaktionsgeschichte wird typisiert.

### **2.2.3. Emotionen als bewertende Stellungnahmen**

Emotionen sind in der Darstellung Fiehlers (1990: 44f.) „bewertende Stellungnahmen“. Im Unterschied zu anderen Begriffen charakterisiert er Emotionen als bewertende Stellungnahmen durch (vgl. Fiehler 1990: 49):

- Beteiligung der ganzen Person, nicht nur kognitiver Funktionen
- Einen dynamischen und punktuellen Charakter (im Unterschied zu Einstellungen)
- Einen deutlichen Ich-Bezug (im Unterschied zu Bewertungen)
- Bezug auf einen konkreten Einzelfall (im Unterschied zu allgemeinen Bewertungen)
- Intensität und Dynamik

In der Kommunikation laufen permanent zwei Prozesse gleichzeitig ab: der Austausch von Informationen und der Austausch von Bewertungen. „Ein Teil der Bewertungen, die kommuniziert werden, wird als Kommunikation von Emotionen realisiert.“ (Fiehler 1990: 36). Allerdings läuft dieser Prozess zum Teil nicht bewusst ab:

*Wir kommunizieren also Emotionen – und allgemeiner: Bewertungen – immer und permanent nebenher, aber erst ab einer bestimmten Intensität und Unerwartetheit ziehen sie so viel Aufmerksamkeit auf sich (vom Thema ab?), dass die Emotionalität und die Tatsache der Kommunikation von Emotionen den Beteiligten bewusst wird. (Fiehler 1990: 36)*

Neben der bewertenden Stellungnahme ist es die Funktion von Emotionen, dem menschlichen Handeln Orientierung zu geben. Damit ordnet Fiehler bereits 1990 den Emotionen auf theoretischer Ebene ähnliche Funktionen zu, wie dies aktuell die Neurobiologie tut.

Die bewertende Stellungnahme als psychische Handlung ist in der Regel nicht Endzweck, sondern eine Übergangsstufe und Voraussetzung für spezifische externe Handlungen. Emotionen als bewertende Stellungnahme strukturieren den Raum möglicher Handlungen in spezifischer Weise vor. Als sekundäre bzw. vermittelte Funktion von Emotionen soll also die Handlungsorientierung benannt werden. [...] Indem Emotionen routinisierte und automatisierte Mechanismen der Stellungnahme sind, sind sie von erheblichem Vorteil. Sie stellen schnell und automatisch eine Komponente der Handlungsorientierung bereit.“ (Fiehler 1990: 50f.)

Da durch die Routinisierung das Typisieren von Situationen, die Anwendung von passenden Emotionsregeln und die Produktion von Emotionsregeln schon automatisch und sehr schnell ablaufen, haben Menschen den Eindruck, dass ihnen Emotionen quasi „passieren“ (Fiehler 1990: 60). Dies ist jedoch nur ein subjektiver Eindruck, meint Fiehler. Im Gegensatz dazu versteht er die Konstitution von Emotionen als „eine regelhafte und geregelte Leistung von Personen“ (Fiehler 1990: 60). Mit der Regelhaftigkeit von Emotionen bezieht auch er sich auf Arlie Hochschild (vgl. Hochschild 2006: 73ff.; 157ff.) und betont, dass Emotionen keine „Widerfahrnis und eine fremde Macht“ (Fiehler 1990: 60) sind, sondern er versteht sie primär als Elemente des Interaktionssystems (nicht des Personalsystems), die bestimmten sozial normierten Regeln folgen.

Es gehört auch zu Fiehlers Konzept von Emotionen, dass nur Emotionen relevant sind, „die im Prinzip *berichtbar* bzw. *erfragbar* sind“. (Fiehler 1990: 44f.; Hervorhebung im Original) Im Rahmen seiner theoretischen Überlegungen sind im Zusammenhang von Kommunikation und Emotion „nur Emotionen relevant, die die Interaktionsbeteiligten wechselseitig berichten können, die die Beteiligten – wie klar auch immer – selbst als Emotionen verstehen und erleben, oder anders formuliert: die ihnen selbst – in welchem Grad auch immer – bewusst sind. Unbewusste, verdrängte oder nur aus einer externen Perspektive zuschreibbare Emotionen spielen für diese Arbeit keine Rolle.“ (Fiehler 1990: 57) Hier ist seine deutliche Abgrenzung zu einem (tiefen)psychologischen Verständnis von Emotionen erkennbar. Anzurechnen ist dieser Herangehensweise, dass die Festlegung, ob und inwieweit es sich bei einem Phänomen um eine Emotion handelt, bei den AkteurInnen bleibt. Problematisch finde ich jedoch die Eingrenzung auf „bewusste Emotionen“ aus mehreren Gründen:

1. Gerade in Gesprächen sind emotionale Reaktionen von außen beobachtbar, sie werden im Nachhinein oft auch von den Beteiligten in der Reflexion als Emotionen erkannt. Sie werden aber in der Gesprächssituation selbst nicht als solche „bewusst“ erlebt. Hier spielt also der zeitliche Aspekt eine wichtige Rolle.
2. Dazu kommt, dass „Emotionen“ in unserer Kultur besonders im beruflichen Kontext oft immer noch als störend und „unprofessionell“ bewertet werden. Eine eigene Reaktion damit als „emotional“ zu benennen, hat die Tendenz zur Selbstabwertung. Es entspricht also eher der sozialen Norm, etwas nicht als Emotion zu bezeichnen bzw. gar nicht als solche wahrzunehmen.
3. Drittens wird diese Eingrenzung auch durch die aktuellen Erkenntnisse aus der Neurobiologie widerlegt, da nachgewiesen werden kann, dass jede unserer Handlungen – und damit auch jeder Gesprächsakt – von emotionalen Bewertungen begleitet und beeinflusst wird.
4. Zudem widerspricht sich Fiehler bei dieser Definition selbst, denn auch er meint, dass wir permanent Emotionen kommunizieren, uns das aber erst ab einer gewissen Intensität bewusst wird (vgl. Fiehler 1990:36).

Damit ist die Eingrenzung Fiehlers auf „bewusste“ Emotionen schwer zu verwenden. Gerade im Kommunikationstraining kann es oft im ersten Schritt darum gehen, eigene Emotionen wahrzunehmen – ein Schritt, der vielen Menschen besonders schwer fällt. Wenn dies gelingt, sind die Emotionen jedoch – wie in Fiehlers Definition vorgesehen – „wie klar auch immer“ prinzipiell berichtbar, d.h. auszusprechen und damit dem Bewusstsein zugänglich.

## 2.3. Zusammenfassung

So weit die Erklärungsansätze auf den ersten Blick auch auseinanderliegen, so lassen sich dennoch Gemeinsamkeiten erkennen:

1. Bewertungen spielen in beiden Ansätzen eine zentrale Rolle.
2. Wie Bewertungen zustande kommen, erklärt die Neurobiologie als Aktivität des limbischen Systems (angenehm/unangenehm). Ausgetauscht werden diese Bewertungen über Kommunikation. Ein Teil der Bewertungen werden als Emotionen realisiert.
3. Bewertungen und damit Emotionen sind geprägt von Erfahrungen.
4. Emotionen geben Handlungsorientierung.
5. Emotionen sind in beiden Konzepten kein Widerfahrnis oder eine fremde Macht, sondern: In der Interaktion werden Emotionen über verschiedene Regeln gesteuert. Neurowissenschaftlich betrachtet sind Emotionen zwar nicht immer bewusst beeinflussbar. Aber sie sind veränderbar über das Bilden neuer neuronaler Netze, d.h. über neue Erfahrungen.

Welche Rolle Emotionen konkret im Beschwerdespräch spielen ist Thema des folgenden Kapitels. Dabei gehe ich zunächst auf den Kontext von Beschwerdegesprächen ein. Dann beschäftige ich mich dann mit einer spezifischen Emotion, die im Beschwerdespräch häufig vorkommt, dem Ärger. Danach gehe ich auf die Aufgaben und Probleme ein, die sich den Mitarbeitenden im Beschwerdespräch stellen.

### 3. Emotionen im Beschwerdegespräch

Beschwerden sind „Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenenes Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigung zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu erreichen“ (Stauss/Seidel 2007: 471). Reklamationen, verstanden als „die Teilmenge von Beschwerden, in denen Kunden in der Nachkaufphase Beanstandungen an Produkt oder Dienstleistung explizit oder implizit mit einer rechtlichen Forderung verbinden, die gegebenenfalls juristisch durchgesetzt werden kann“ (Stauss/Seidel 2007: 471) werden hier unter dem Begriff „Beschwerde“ subsummiert.

Beschwerdemanagement – der bewusst gesteuerte Umgang einer Organisation mit Kundenrückmeldungen – hat in den letzten zwanzig Jahren an Bedeutung gewonnen, da sich viele Unternehmen auf Grund der schweren Unterscheidbarkeit ihrer Produkte/Dienstleistungen häufig nur mehr über die Art der Kundenbeziehung unterscheiden können. Dazu gehört auch der Umgang mit Beschwerden. Gleichzeitig ist die Kundentreue im Abnehmen begriffen:

Die Treue von Kunden zu ihren Marken und sogar zu ihren eigenen Gewohnheiten nimmt ab, wenn Kunden fast täglich neue Produkte, Services und Erfahrungen kennen lernen. Der Ruf eines Unternehmens kann durch Meinungen, die von Freunden, Bloggern und Interessengruppen online, per SMS und per Twitter ausgetauscht werden, aufgebaut oder ruiniert werden. CEOs berichteten uns, dass sie das Kundeninteresse und die Kundentreue neu beleben müssen, da sie anderenfalls Gefahr laufen, gegenüber Mitbewerbern an Boden zu verlieren. (Palmisano 2010: 38)

Deshalb werten 88% von Vorständen und Top-Führungskräften in einer weltweiten Studie von IBM die engere Kundenbeziehung als wichtigste Stoßrichtung in den nächsten Jahren (Palmisano 2010: 39). Zudem erzählt jeder unzufriedene Kunde den eigenen Unmut zwischen neun und zwanzig anderen Personen im direkten Kontakt weiter (vgl. Ament-Rambow, 2002: 409) statt ihn direkt dem Unternehmen mitzuteilen. Dieses Phänomen beeinflusst das Image von Firmen. Organisationen, die Beschwerdemanagement installieren, haben daher Interesse daran, unzufriedene KundInnen dazu zu animieren, ihre Unzufriedenheit direkt, z.B. bei Kunden-Hotlines zu deponieren, damit diese die Meinung über das Unternehmen durch eine zufriede-

den-stellende Beschwerdebearbeitung positiv beeinflussen können. Eine positive Beschwerdebearbeitung kann einen Wettbewerbsvorteil gegenüber MitbewerberInnen darstellen. Bei der professionellen Bearbeitung einer Beschwerde ist das Gespräch zwischen MitarbeiterIn und Kunde/Kundin von zentraler Bedeutung (vgl. Haeske 2003; Haas/von Troschke 2007).

### **3.1. Kontext von Beschwerdegesprächen**

Beschwerdegespräche finden immer in einem institutionellen Kontext statt, d.h. KundInnen beschweren sich bei einem Mitarbeiter, einer Mitarbeiterin als VertreterIn der Organisation bzw. des Unternehmens und nicht bei Menschen als Privatpersonen. Diese Gespräche weisen damit Charakteristika auf, die sie von Gesprächen im Privatbereich unterscheiden:

- Der/die MitarbeiterIn nimmt die Beschwerde in ihrer Funktion entgegen, z.B. als KundenbetreuerIn oder als VerkäuferIn. Die Annahme von Beschwerden gehört zur Aufgabenbeschreibung und damit zur Funktion. Die Beschwerde betrifft damit meistens nicht die angesprochene Person selbst, sondern bezieht sich auf einen Fehler oder einen Missstand, der von jemand anderem verursacht wurde, strukturell bedingt ist oder vom Unternehmen schlicht in Kauf genommen wird.
- Der/die MitarbeiterIn hat bestimmte, von der Organisation mehr oder weniger klar vorgegebene Regeln im Umgang mit Beschwerden zu befolgen. Diese Regeln beziehen sich einerseits auf den Grad des Entgegenkommens (Kulanz) in Bezug auf die Wiedergutmachung, andererseits auf das konkrete Verhalten im KundInnenkontakt (Freundlichkeit, Verständnis, Empathie), da der professionelle Umgang mit Beschwerden ein Wettbewerbsvorteil am Markt sein kann. Diese Regeln und Vorgaben können im Widerspruch mit den Einstellungen und Verhaltensimpulsen des einzelnen Mitarbeiters, der einzelnen Mitarbeiterin stehen.

Fiehler hat sich dem Thema nicht nur in seiner Habilitation „Kommunikation und Emotion“ (1990) gewidmet, sondern hat sich als einziger Diskursanalytiker in seinen

Publikationen auch explizit mit dem Gesprächstyp Reklamationen beschäftigt.<sup>3</sup> Andere Studien, z.B. über Servicefehler beziehen sich auf seine Arbeiten (vgl. Bendel 2001). Fiehler (1999: 133) beschreibt dazu einige Charakteristika, die er dem Begriff Reklamation zuordnet, die aus meiner Sicht aber auch für Beschwerden gelten. Daher verwende ich in Abweichung zur Begriffsverwendung bei Fiehler dessen Charakteristika auch zur Eingrenzung einer Beschwerde:

1. Die Beschwerde spielt sich zwischen Einzelpersonen und VertreterInnen einer Institution auf der anderen Seite ab.
2. Gegenstand der Reklamation ist ein Produkt oder eine Dienstleistung eines Unternehmens.
3. Anlass für die Beschwerde ist, dass ein Produkt/eine Dienstleistung nicht die dem Verständnis des Kunden/der Kundin nach erwartbaren oder zugesagten Eigenschaften aufweist, auf die er aus seiner Sicht einen (vertraglichen) Anspruch hat. (Der vertragliche Anspruch verweist auf die oben definierte Reklamation im engeren Sinn.)
4. Aus Sicht des Kunden liegt ein Mangel vor (ein Schaden, eine Beeinträchtigung), für den das Unternehmen verantwortlich ist. Es gibt ein sachliches Problem.
5. „Der Mangel verletzt die Erwartungen und die Interessen des Kunden, so dass mit den Sachproblemen auf *psychisch-emotionaler Seite* eine Erwartungsenttäuschung, Unzufriedenheit, Ärger o.ä. korrespondiert.“ (Fiehler et al. 1999: 133; Hervorhebungen im Original)
6. Ziele der Reklamation können sein: die Behebung des Mangels, das Rückgängigmachen des Kaufs, eine Kompensation für die psychisch-emotionale Belastung, eine entsprechende Wiedergutmachung/ Entschädigung.
7. Eine Beschwerde ist ein Spezialfall der Problemlösung: Im Standardfall ist der/die GesprächspartnerIn auf institutioneller Seite nicht UrheberIn des Man-

---

<sup>3</sup> Fiehler verwendet wie schon erwähnt für den von mir als „Beschwerde“ definierten Gesprächstyp den Begriff Reklamation. Für die Bearbeitung der emotionalen Seite des Gesprächs – der Fokus meiner Arbeit – ist es jedoch irrelevant, ob es sich um eine rechtlich einklagbare Beschwerde handelt, das wäre dann die Reklamation. Emotional relevant ist bei der Beschwerde lediglich, dass sich der Kunde/die Kundin im Recht *fühlt* und eine *Enttäuschung erlebt*, unabhängig davon, ob dies rechtlich bedeutsam ist.

gels, hat aber die Interessen der Institution zu wahren. Auch die Problemlösung geschieht in der Regel nicht individuell, sondern ist kollektiv, manchmal auch kooperativ. Und es wird angenommen, dass eine der beteiligten Parteien Urheberin des Problems ist.

Daraus folgt, dass im Beschwerdegespräch ein Spannungsfeld grundgelegt ist: auf der einen Seite die Suche nach einer gemeinsamen sachlichen Problemlösung und auf der anderen Seite antagonistische, persönliche Konfliktaustragung (vgl. Fiehler et al. 1999: 134).

Die beschriebenen Unterschiede zwischen privaten Gesprächen und Beschwerdegesprächen im institutionellen Kontext machen deutlich, dass MitarbeiterInnen mit Situationen konfrontiert sind, die nichts oder nur bedingt auf ihren Fehlern beruhen bzw. nicht von ihnen verursacht wurden. Trotzdem müssen sie sich um die Bearbeitung kümmern. An sie werden Verhaltenserwartungen im Umgang mit entstehenden Gefühlen gerichtet, die u.U. nicht der momentanen eigenen Befindlichkeit entsprechen. In diesem Zusammenhang spricht Hochschild von „Gefühlsarbeit“ (vgl. Hochschild 2006; Dunkel 1988, Paseka 1989).

### **3.1.1. Gefühlsarbeit als Anforderung an MitarbeiterInnen**

Der Begriff „Gefühlsarbeit“ als „emotion work“ wurde unter anderem von der amerikanischen Soziologin Arlie R. Hochschild (2006) geprägt, die in ihrem 1983 erstmals erschienen, mittlerweile zum Klassiker gewordenen Buch „The Managed Heart“ (in deutscher Übersetzung „Das gekaufte Herz“) ihre Kritik an der „Kommerzialisierung der Gefühle“ (Untertitel) anhand von Untersuchungen zur Arbeit von FlugbegleiterInnen und Inkassopersonal darlegte. Sie bezeichnet mit Gefühlsarbeit die Bemühungen der einzelnen Person, erfahrene Diskrepanzen zwischen der eigenen Befindlichkeit und den sozial erwünschten Verhalten auszugleichen. Gefühlsarbeit „verlangt das Zeigen oder Unterdrücken von Gefühlen, damit die äußere Haltung gewahrt bleibt, die bei anderen die erwünschte Wirkung hat – in unserem Fall das Gefühl der Fluggäste, an einem angenehmen und sicheren Ort umsorgt zu werden.“ (Hochschild 2006: 30f.) Hochschilds Definition bezieht sich damit auf die individuelle Leistung, sozial erwünschte Gefühle zu zeigen, sozial unerwünschte Gefühle zu un-

terdrücken bzw. bei anderen Menschen ein bestimmtes Gefühl hervorzurufen. Die verschiedenen Ansätze zur Gefühlsarbeit zusammenfassend definiert Paseka in ihrer Studie von 1989 Gefühlsarbeit wie folgt:

Gefühlsarbeit vollzieht sich in der Arbeit an Personen, die Gegenstand des Arbeitsprozesses sind und an denen sich das Arbeitshandeln orientiert. Gefühlsarbeit impliziert weiters den Umgang mit den eigenen emotionalen Befindlichkeiten, die eine Voraussetzung für diesen Arbeitsvollzug darstellen. Schließlich bezieht sich die Gefühlsarbeit noch auf den Prozess des Arbeitshandelns in der Form, dass Emotionen die Art und Weise des Arbeitsvollzuges determinieren, wobei dieser Prozess von den Zielen der Tätigkeit, die extern durch die Berufsrolle bestimmt sind und durchaus materieller Natur sein können, bedingt ist. (Paseka 1989: 29, Hervorhebungen im Original)

Paseka bettet damit die individuelle Gefühlsarbeitsleistung in den Arbeitsvollzug ein und betont damit auch, wie wichtig die Berufsrolle bei der Bestimmung von Gefühlsarbeit ist. Da sie eine schlüssige Zusammenfassung sowohl individueller als auch institutioneller Aspekte von Gefühlsarbeit berücksichtigt, erscheint mir ihre Definition für diese Arbeit besonders geeignet.

### **3.1.2. Wirkung von Gefühlsnormen im Beschwerdegespräch**

Gefühle sind, wie bereits dargestellt wurde, aus soziologischer Perspektive keine bloßen physiologischen Phänomene, sondern folgen bestimmten Gefühlsregeln bzw. -normen (vgl. Hochschild 2006: 157ff.).

Zusätzlich zu den gesellschaftlichen, kulturellen und schichtspezifischen Gefühlsnormen sind MitarbeiterInnen, besonders in Dienstleistungsunternehmen, nach Hochschild unternehmensspezifischen Gefühlsnormen unterworfen, die regeln, wie ein MitarbeiterInnen etwa mit dem Ärger oder der Wut eines Kunden, einer Kundin umzugehen haben (vgl. Hochschild 2006: 99ff.), während KundInnen dieser institutionellen Gefühlsnorm nicht unterliegen, sondern sich lediglich den allgemein geltenden gesellschaftlichen Gefühlsnormen mehr oder weniger verpflichtet fühlen (z.B. Gefühle nicht in Form von physischer Gewalt auszudrücken).

Hier wird das Ungleichgewicht an Macht und Status sichtbar, das den beiden InteraktionspartnerInnen zugeschrieben wird und die Äußerung von Gefühlen massiv beeinflusst. MitarbeiterInnen unterliegen wesentlich mehr (einschränkenden) Gefühlsnormen als KundInnen und erleben somit wesentlich häufiger die Herausforderung, Gefühlsarbeit im oben definierten Sinn zu leisten.

Hochschild (2006: 100) kritisiert in diesem Zusammenhang die Anforderungen an Gefühlsarbeit, die Unternehmen an ihre MitarbeiterInnen richten, da sie ihrer Ansicht nach zur Entfremdung der DienstleisterInnen gegenüber ihren eigenen Gefühlen führen. Gefühlsarbeit werde aus dem privaten Kontext einer Austauschbeziehung mit gleicher Währung (Gefühl gegen Gefühl) herausgelöst und als Ware auf dem Markt „verkauft“ (ungleiche Währung: Gefühl gegen Geld) und damit kommerzialisiert (vgl. Hochschild 2006: 110; 130f.).

Durch die kommerzielle Nutzung der Gefühle würden die persönlichen Gefühle so weit konditioniert, dass diese ihre Eigenschaft verlieren, in ungesteuerter Weise das Individuum über seine reale Befindlichkeit und die authentische Bewertung erlebter Situationen zu informieren (vgl. Hochschild 2006: 19). Ursprünglich zeige jedes Gefühl „das ‚Ich‘ (‚Me‘) an, mit dem ich ‚Dich‘ sehe. Es verweist auf die häufig unbewusst bleibende Einstellung, mit der wir wahrnehmen. Das Gefühl ist Ausdruck dieser inneren Einstellung.“ (Hochschild 2006: 47) Diese Signalfunktion gehe mit der Gefühlsarbeit verloren. Zudem bestimme nicht mehr die Person Art und Ausmaß der zu leistenden Gefühlsarbeit, sondern das Unternehmen, das diese auch trainiert und kontrolliert (vgl. Hochschild 2006: 110).

### **3.1.3. Dimensionen von Gefühlsarbeit**

Der Soziologe Wolfgang Dunkel beschäftigte sich in seinem 1988 erschienenen Artikel „Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden“ mit Gefühlsarbeit in personenbezogenen Dienstleistungstätigkeiten. Er unterscheidet drei Dimensionen von Gefühlsarbeit (Dunkel 1988: 67ff.):

- Gefühle als Arbeitsgegenstand
- Gefühle als Bedingung
- Gefühle als Mittel

#### **Gefühle als Arbeitsgegenstand**

Damit meint Dunkel (1988: 67) die bewusste Beeinflussung der emotionalen Befindlichkeit der anderen Person, um einen kognitiven, ökonomischen Zweck zu erreichen, z.B. den Verkauf einer Ware, die Bereitschaft zu einer medizinischen Behandlung oder – im Beschwerdefall – einer bestimmten Regelung zuzustimmen. Im Fall

von Beschwerdegesprächen bedeutet dies etwa den bewussten Einsatz von Empathie, um ein für das Unternehmen und den Kunden zufriedenstellendes Ergebnis zu erreichen, das auch ökonomischen Nutzen für das Unternehmen bringt.

Gelingt dies nur oberflächlich ohne Überzeugung, wird das vom Kunden, der Kundin eher als bewusste Beeinflussung wahrgenommen und er/sie kann dazu Gegenstrategien entwickeln. Vermittelt der/die GefühlsarbeiterIn jedoch echte Anteilnahme, fühlt sich der Kunde, die Kundin weniger manipuliert und wird sich eher konform mit den dahinterstehenden kognitiven und ökonomischen Zwecken verhalten. (vgl. Paska 1989: 20) Im Unterschied zu Reinhard Fiehler bekräftigt hier Dunkel, dass MitarbeiterInnen für eine erfolgreiche Bearbeitung der Emotionen nicht nur Gefühle der Anteilnahme manifestieren, sondern tatsächlich fühlen müssen, um glaubwürdig zu sein.

An Gefühlen kann man daher nicht direkt arbeiten, sie lassen sich nicht – wie etwa Sachgüter – „herstellen“, sondern der/die GefühlsarbeiterIn muss dem Kunden, der Kundin „ein Angebot machen, das möglichst sicher zur gewünschten emotionalen Reaktion führt“. (Dunkel 1988: 68) Das gelingt nach Dunkel (1988: 68f.) am besten als „Inszenierung einer emotional relevanten Szene“. Das bedeutet z.B., sich selbst als Person als besonders freundlich oder entgegenkommend zu inszenieren. Dunkel spricht in diesem Zusammenhang kritisch von einer Form der Manipulation: „[...] ich muss [...] dessen [des Kunden] ‚innere Kraftverhältnisse‘ (seine Bedürfnisse, Schwachpunkte, Leidenschaften usw.) kennen (oder erahnen) und diese – über die Inszenierung einer emotional relevanten Situation – in Gang setzen; wenn ich Erfolg habe, produzieren die inneren Kraftverhältnisse die von mir intendierten Gefühle und der Klient fühlt sich möglicherweise nicht manipuliert.“ (Dunkel 1988: 69)

Fiehler (1990: 79) meint in seiner Arbeit, dass in vielen Situationen nicht erwartet werde, dass Menschen bestimmte Gefühle wirklich fühlen, sondern es werde lediglich die Manifestation erwartet. Dunkel meint jedoch bezogen auf die Gefühlsarbeit, dass eine bloße oberflächliche Freundlichkeit nicht ausreicht, sondern dass der/die MitarbeiterIn echte Anteilnahme vermitteln muss, um sich nicht manipuliert zu fühlen. Dies geschieht jedoch nicht automatisch, sondern bedarf einer bewussten Steuerung durch den/die MitarbeiterIn. Es geht also beim Umgang mit Emotionen nicht nur

um die Manifestation von Emotionen, sondern darum, sich tatsächlich einzufühlen. Dies ist im Folgenden Thema.

### **Gefühle als Mittel**

Gefühlsarbeit bedeutet nicht nur Arbeit an den Gefühlen, sondern auch „Arbeit mit Gefühl“ (Dunkel 1988: 70), konkret z.B. Empathie für die Befindlichkeit des Kunden, der Kundin zu zeigen. Empathie ist in der Regel eine unwillkürliche Reaktion auf bestimmte Stimuli (vgl. Dunkel 1988: 71), wird es aber als Folge eines aktiven „role taking“ verstanden, dann kann es nach Dunkel als potenziell arbeitsförmiger Vorgang beschrieben werden.

Der Kommunikationswissenschaftler Reinhard Fiehler beschreibt dies so: „Anteilnahme erfolgt hier [im professionellen Kontext] primär nicht aus einem Interesse an einer Person oder aufgrund von Verpflichtungen, die sich aus einer sozialen Beziehung ergeben, sondern in erster Linie aus dem Interesse an einer effizienten Erfüllung der institutionellen Aufgabenstellung.“ (Fiehler 1990: 156)

Die Tatsache, dass KundInnen meist fremd sind, einen anderen Entwicklungsstand (Kinder) oder psychische Defekte (PatientInnen) haben können oder aus einem anderen Kulturkreis stammen, erschwert dabei das unmittelbare Verstehen. Man muss sich daher als GefühlsarbeiterIn aktiv bemühen, „den andersartigen Gefühlscode zu knacken, er muss also Arbeit leisten“ (Dunkel 1988: 71).

Im Beschwerdegespräch bedeutet dies aus meiner Sicht, Verständnis für die Unzufriedenheit des Kunden, der Kundin zu entwickeln, auch dann, wenn der Ärger für den/die MitarbeiterIn schwer nachzuvollziehen ist. Das ist in der Praxis oft der Fall, wenn KundInnen einen ganz anderen Werthintergrund mitbringen als MitarbeiterInnen.

### **Gefühle als Bedingung – Arbeit an den eigenen Gefühlen**

Damit meint Dunkel Gefühlsarbeit im Sinne Hochschilds (vgl. Dunkel 1988: 72ff.). Unternehmen erwarten von ihren MitarbeiterInnen die Kontrolle über subjektiv empfundene Gefühle, d.h. die Fähigkeit, bestimmte „private“ Gefühle außerhalb des Arbeitsortes zu lassen, und andere Gefühle, die für die Bewältigung der Arbeitserfor-

dernisse nötig sind, zu zeigen (z.B. Freundlichkeit zur Erhöhung der KundInnenzufriedenheit), auch dann, wenn sie gerade nicht so empfinden.

Im Beschwerdefall bedeutet dies die Anforderung, handlungsfähig zu bleiben und professionell zu reagieren, auch wenn der Kunde/die Kundin wütend brüllt und ausfällig wird. Das erfordert nach Dunkel in Anlehnung an Hochschild's kritische Analyse eine große Fähigkeit zur Selbstkontrolle seitens des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin. Zudem werde, so meint Dunkel, vom Mitarbeiter/von der Mitarbeiterin Selbstmanipulation verlangt, indem diese aufgefordert ist, die eigenen Gefühle so zu manipulieren, dass er/sie fähig ist, „wirklich“ freundlich zu sein (vgl. Dunkel 1988: 73f.).

#### **3.1.4. Probleme und Widersprüche in der Gefühlsarbeit**

Damit wird ein grundlegender Widerspruch deutlich: einerseits besteht die Anforderung an den/die MitarbeiterIn, jene eigenen Gefühle, die in der professionellen Situation unerwünscht sind, zu „verdrängen“, andererseits soll er/sie auch auf die unerwünschten, unangenehmen oder als inadäquat erlebten Gefühle des/der KundIn eingehen, sich empathisch zeigen und sich einfühlen, um dem instrumentellen Zweck des Unternehmens zu dienen. Weitere Widersprüche (vgl. Paseka 1989: 41ff.) auf individueller Ebene sind:

- Gefühlsarbeit kann schwerer vom Privaten getrennt werden: Die Verarbeitung schwieriger Gespräche wird z.B. in den Privatbereich verlagert (Diffusion von Arbeit und Leben) und gleichzeitig wird Gefühlsarbeit nicht als „eigentliche“ Arbeit verstanden, da sie als Arbeitsvorgang schwer fassbar ist.
- Gefühlsarbeit wird bezahlt und folgt damit ökonomischen Regeln: Gefühle waren ursprünglich dem privaten Reproduktionsbereich zugeordnet und einer kleinen, vertrauten Gruppe an Personen in einer Tauschbeziehung vorbehalten. Sie unterliegen auf dem „Markt“ ökonomisch-rationalen Kriterien, werden mit Geld bezahlt und vom Unternehmen eingefordert. Betroffene erleben dies zum Teil sogar als Vergewaltigung der eigenen Persönlichkeit.
- GefühlsarbeiterInnen haben selbst unterschiedliche Interessen: Sie sind einerseits an der Erhaltung ihres Arbeitsplatzes interessiert, haben aber andererseits das Bedürfnis, dass ihre Arbeit auch ihren Wertvorstellungen entspricht.

Unabhängig davon, wie man die Ansprüche bzw. Vorgaben von Unternehmen in Bezug auf Gefühlsarbeit bewertet, bedeutet dies, dass GefühlsarbeiterInnen enormen emotionalen Paradoxien ausgeliefert sind, die sie persönlich zu „managen“ haben, indem sie einen Weg finden, mit den eigenen Emotionen und jenen der KundInnen umzugehen. Welche spezifischen Emotionen dies sind, ist Thema der folgenden Ausführungen.

### **3.2. Spezifische Emotionen im Beschwerdegespräch**

Bisher waren Emotionen insofern Thema, als ich dargestellt habe, wie sie neurobiologisch erklärt werden, welche Wirkung sie auf das Gesprächsverhalten haben können und welche Rolle sie im Unternehmenskontext als Gefühlsarbeit spielen. Um welche Emotionen es sich konkret handelt, war bisher jedoch noch nicht Gegenstand der Betrachtung. Dazu ist es nötig sich damit zu beschäftigen, wie Emotionen kategorisiert werden können.

#### **3.2.1. Basisemotionen**

Was eine Emotion ist und ob Emotionen universelle Phänomene oder kulturell unterschiedlich sind, beschäftigt die Emotionsforschung schon sehr lange auf sehr unterschiedliche Weise. Es gibt eine Vielzahl von Begriffsbestimmungen (vgl. Ulich 1995: 31f.), unter welchen Voraussetzungen man von einer Emotion sprechen kann und welche Emotionen zu universellen Basisemotionen zu zählen sind. Der amerikanische Psychologe und Neurowissenschaftler Joseph LeDoux (2001: 121f.) kommt in seiner Darstellung zum Schluss, dass es zwischen den verschiedenen Listen an Basisemotionen relativ große Übereinstimmung bei der Nennung von Furcht, Zorn, Ekel und Freude gibt und die Unterschiede oft in der unterschiedlichen Benennung ähnlicher Phänomene liegen. Nicht übereinstimmend sind seiner Ansicht nach Grenzfälle wie Interesse, Begehren und Überraschung (vgl. LeDoux 2001: 131). Dies bedeutet nicht, dass diese Basisemotionen überall gleich ausgedrückt werden. Hier greift LeDoux die Erkenntnisse des Emotionsforschers Paul Ekman auf, der zwischen dem Fühlen einer Emotion und den „Regeln der Darbietung“ in

verschiedenen Kulturen unterscheidet (vgl. LeDoux 2001: 127). Die von Ekman so bezeichneten „Regeln der Darbietung“ entsprechen meiner Ansicht nach den diskursanalytisch so bezeichneten Manifestationsregeln.

Für die weitere Forschungsarbeit wäre es interessant zu untersuchen, welche Basisemotionen im Beschwerdegespräch tatsächlich vorkommen. Für das Beschwerdegespräch betrachte ich nun eine Basisemotion, zu der es bereits diskursanalytische Untersuchungen gibt: Zorn/Wut/Ärger.

### **3.2.2. Verärgerung im Beschwerdespräch**

Guido Schnieders (2002) stellt fest, dass auf Seiten der KundInnen häufig Manifestationen von spezifischen Emotionen auftreten, die sich alltagssprachlich als Verärgerung fassen lassen (Schnieders 2002: 116). Schnieders hat daher das Phänomen Verärgerung in Beschwerdegesprächen aus diskursanalytischer Perspektive näher untersucht und sich dabei auf die interaktive Prozessierung von Verärgerung konzentriert. Wie Fiehler (1990) betrachtet auch Schnieders (2002: 120) Emotionsmanifestationen nicht als Ausdruck rein individueller, intrapsychischer Prozesse, sondern als „soziale Phänomene, die gesellschaftlich geformt sind“. Auch er vertritt wie Fiehler die Auffassung, dass die Kommunikation von Emotionen der Übermittlung von Bewertungen dient. Emotionen sind in seinem Verständnis eine Art Kontrollsystem, mit dem während des Handelns der Verlauf im Vergleich zum Handlungsplan überwacht wird (vgl. Schnieders 2002: 122). Im Zusammenhang mit der Emotion Verärgerung kommt Schnieders zum interessanten Schluss, dass Verärgerung als „mögliche Reaktion auf eine spezifische Diskrepanz zwischen Plan und faktischem Handlungsverlauf bei der Zielverfolgung, aufgrund der das Ziel nicht erreicht wird“ (Schnieders 2002: 122) zu bestimmen ist.

Wenn also Verärgerung von KundInnen diskursiv ausgedrückt wird, hat sie die Funktion, eine bestimmte Bewertung des faktischen Handlungsverlaufs zu kommunizieren und die Person zeigt damit auch, dass sie diesen Handlungsverlauf nicht akzeptiert. „Der Ausdruck von Verärgerung ist damit als Aufforderung zur Bearbeitung der Diskrepanz zu interpretieren.“ (Schnieders 2002: 122) Schnieders (2002: 117) stellte Manifestationen von Verärgerung bei KundInnen in einem Viertel der rund 100 un-

tersuchten telefonischen Beschwerdegespräche fest. Verärgerung ist also nach Schnieders nicht automatischer Bestandteil von Beschwerdegesprächen, vielmehr verlief der Großteil seiner untersuchten Beschwerdegespräche ohne Emotionsmanifestationen. Schnieders führt dies darauf zurück, dass institutionalisierte Reklamationsbearbeitung bereits zur Alltagserfahrung von KundInnen gehört und dass diese daher davon ausgehen, „dass ihre Reklamation für sie möglichst unaufwändig und schnell bearbeitet wird“ (Schnieders 2002: 139). Daher drücken KundInnen zunächst den professionellen MitarbeiterInnen gegenüber keine Verärgerung aus. Anlass für Verärgerung gibt es für KundInnen erst, wenn die Beschwerde nicht wie erwartet behandelt und nicht zu befriedigenden Resultaten führt, d. h. die Institution keine für sie passende Lösung anbietet – darin liegt die Erwartungsenttäuschung, die Verärgerungsausdruck auslöst. Zentral für die Manifestation von Verärgerung ist daher die Erwartungsenttäuschung. So stellt Schnieders (2002: 130) auch fest, dass in der großen Mehrzahl der Fälle Verärgerung eine „(mögliche) Reaktion auf die Weise, in der Reklamationen bearbeitet werden“ ist.

Verärgerung kann Schnieders' Untersuchung zufolge (2002: 132f.) auf sehr verschiedene Weise ausgedrückt werden:

- Explizite Emotionsthematisierung
- Sprachliche Eigenschaften wie Akzent, Intonation, Quantität, die eine Aussage als ungeduldig kennzeichnen
- Dichte rhythmische Akzentuierungen
- Paraverbale Formen wie Stöhnen der KundInnen
- Gehäufte Unterbrechungen oder gehäuftes simultanes Sprechen
- Ungeduldige, insistierende Fragen
- Ausrufe
- Ironie
- Dezidiert negative Bewertungen von Handlungen der Institution
- Verweis auf den Preis des Produkts

Diese Merkmale tauchen jedoch nicht in extremer Ausprägung auf. Schnieders konnte in seiner Untersuchung auch nicht feststellen, dass zur Verärgerung erhöhte Lautstärke, höheres Tonniveau, erhöhtes Sprechtempo dazugehören. Er kommt da-

her zum Schluss: „Verärgerungsausdruck lässt sich nicht durch einfache Form-Funktions-Zuordnungen oder durch eine bloße Auflistung von formalen Merkmalen darstellen.“ (Schnieders 2002: 133)

Schnieders hat in seiner Untersuchung vor allem den Blick auf Verärgerung der KundInnen gerichtet. Nach Schnieders (2002: 135) ignorieren MitarbeiterInnen diesen Verärgerungsausdruck in der Regel, weisen ihn jedoch nicht zurück oder reagieren selbst mit Verärgerungsmanifestationen. Weitere Forschungen zu Emotionsmanifestationen von MitarbeiterInnen stehen noch aus.

### **3.3 Aufgaben und Probleme im Beschwerdegespräch**

Wie erwähnt kann man aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive Gespräche als gemeinsame Bewältigung von Aufgaben verstehen (vgl. Fiehler et al. 1999: 134).

Gestützt auf die empirische Analyse einer großen Anzahl von Gesprächen entwickeln DiskursanalytikerInnen eine spezifische Aufgabenstruktur – ein so genanntes Handlungs- und Interaktionsschema für verschiedene Gesprächstypen. Diese Struktur ist deskriptiv, nicht präskriptiv zu verstehen. Das bedeutet, dass auf Grundlage der Analyse von Gesprächen, die vorverständlich zu einem Kommunikationstyp gehören, eine Hypothese über die Aufgabenstruktur des Gesprächstyps entwickelt wird. Auf Basis dieser Hypothese werden weitere Gespräche analysiert und das Schema bei Bedarf modifiziert.

#### **3.3.1. Aufgabenstruktur von Beschwerdegesprächen**

Für Reklamationsgespräche (in meiner Definition: Beschwerden) entwickelten Fiehler und KollegInnen folgende Aufgabenstruktur (Fiehler et al. 1999: 135f.; vgl. auch Fiehler et al. 1994: 258f.):

### **Gesprächseröffnung**

- Begrüßung
- Identifizierung
- Anknüpfung an vorausgegangene Gesprächskontakte/Interaktionen
- Vorgehende Verdeutlichungen des folgenden Kommunikationstyps
- Ouvertüre

### **Emotions- und Beziehungsbearbeitung (frei plazierbar)**

- **Emotionsbearbeitung**
  - Manifestation der Emotionalität (Enttäuschung, Ärger etc.)
  - Vorwürfe
  - Reaktion auf Emotionalität
  - Anteilnahme
  - Vorwurfsbearbeitung
- **Beziehungskonstitution**
  - Imagepflege beider Seiten
  - Beziehungspflege

### **Bearbeitung des Sachproblems**

- **Problemexplikation und Voraussetzungsklärung**
  - Klärung der personellen Zuständigkeit
  - Darstellung des Problems
    - Problemformulierung
    - Genese des Problems (z.B. Erzählung/Bericht)
    - Problembewertung
  - Problemklärung
    - Detaillierende Nachfragen
    - Prüfung der Problemdarstellung
  - Gemeinsame Problemdefinition und –ratifizierung
  - Klärung der Problemursachen
    - Erklärungen für die Problemstehung
    - Klärung der Schuldfrage
- **Problemlösung**
  - Vorschlag für eine Problemlösung
  - Verständigung über die Dringlichkeit der Problemlösung
  - Vorschlag für die Lösung des Sachproblems
  - Bewertung des Lösungsvorschlags
  - Entschädigung/Wiedergutmachung
  - Annahme/Ablehnung des Vorschlags zur Problemlösung
  - Ratifizierung der Problemlösungsfindung
  - Erörterung der folgenden Schritte zur Realisierung der Problemlösung
    - Überprüfung der Voraussetzungen zur Lösungsrealisierung
    - Lösungszusicherung

### **Weitere Durchläufe durch das Handlungsschema**

#### **Gesprächsbeendigung**

- Rekapitulation und Ratifizierung des weiteren Procedere
- Danksagung
- Verabschiedung

**Abbildung 1: Die Aufgabenstruktur von Beschwerdesprächen**  
(Fiehler et al. 1999: 135f.)

Nach Fiehler ist dieses Handlungsschema keine lineare Abfolge, sondern entspricht einer analytischen Trennung. Denn mit einer einzelnen Äußerung könne man sowohl zur Emotionsbearbeitung als auch zur Bearbeitung des sachlichen Problems beitragen. Seiner Analyse nach ist demnach die Aufgabe „Emotions- und Beziehungsbearbeitung“ nicht zeitlich früh anzuordnen, sondern „frei platzierbar“.

Im Unterschied dazu werden in diverser Literatur zum Beschwerdemanagement andere Gesprächsaufbau-Modelle verwendet. So findet sich in einem der Klassiker zum Beschwerdemanagement folgendes Gesprächsaufbau-Modell (vgl. Stauss/Seidel 2007: 222ff.): Begrüßungsphase – Aggressionsabbauphase – Konfliktbereinigungsphase – Problemlösungsphase – Abspannphase.

Für diese Arbeit besonders interessant sind die Aufgaben der Emotionsbearbeitung. Hierzu gehört nach Fiehler, dass der Kunde/die Kundin irgendeine Form von Emotion erkennen lässt, die durch die enttäuschte Erwartung hervorgerufen worden ist. Diese kann sich in vielen Formen manifestieren: in Vorwürfen, Aufgeregtheit oder Aufgebrachtheit bei der Darstellung des Problems, in einer „verbohrten“ Argumentation (vgl. Fiehler et al. 1999: 137).

Vor allem aber gehört zur Emotionsbearbeitung die Reaktion des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin auf die Emotion des Kunden/der Kundin. Grundsätzlich gibt es nach Fiehler (1990: 149) vier grundlegende Möglichkeiten, manifestierte Emotionen zu bearbeiten: Man kann sie

- als angemessen akzeptieren und mit Bekundungen der Anteilnahme auf sie eingehen,
- hinterfragen,
- in ihrer Art oder Intensität für nicht angemessen halten und daher zurückweisen, oder
- demonstrativ ignorieren.

Der Verärgerungsausdruck wird so gut wie nie explizit zurückgewiesen. Schnieders (2002: 134) führt dies auf die „Höflichkeits-Asymmetrie“ zwischen KundInnen und MitarbeiterInnen zurück. Verärgerungsmanifestationen werden hauptsächlich

ignoriert. Stattdessen bearbeiten die MitarbeiterInnen das vom Kunden benannte Defizit (vgl. Schnieders 2002: 135). Fast immer versuchten MitarbeiterInnen die Verärgerung auf diese Weise zu prozessieren. Nach Meinung von Schnieders entspricht dies auch dem Zielfokus der KundInnen, die die Bearbeitung des Defizits ja nachdrücklich einfordern, das Ignorieren sei damit funktional auf deren Anliegen bezogen. Das Eingehen auf die Verärgerung kommt nach Schnieders immer dann vor, wenn eine Einigung nicht erzielt werden konnte oder der Wunsch des Kunden/der Kundin nicht erfüllt werden kann (vgl. Schnieders 2002: 137).

Man könnte daraus den Schluss ziehen, dass Ignorieren das Mittel der Wahl im Umgang mit Verärgerung ist. Auch Schnieders deutet dies so an. Dennoch lässt sich dies nicht pauschal beantworten. Zunächst mag es richtig sein, im Sinn des Zielfokus nicht auf die Verärgerung einzugehen, sondern die Verärgerung als Appell für eine rasche Lösung zu verstehen. Dennoch können MitarbeiterInnen damit konfrontiert sein, dass die Emotion damit nicht ausreichend bearbeitet ist. Die Frage bleibt also offen, wie dann damit umzugehen ist. Daher muss auch die zweite zentrale Möglichkeit – das Anteilnahmemuster näher betrachtet werden.

Die Manifestation von Anteilnahme definierte Fiehler bereits 1990 in einem eigenen Anteilnahmemuster: „Äußerungen, die ein deutlich negatives oder positives Erleben manifestieren, zusammen mit den kommunikativen Aktivitäten, die darauf eingehen, nenne ich das *Anteilnahmemuster*. Es dient der interaktiven Prozessierung von Erleben und hat seine Grundlage in den Erfordernissen der emotionalen Korrespondenz.“ (1990: 151; Hervorhebung im Original)

Das Anteilnahmemuster, das Fiehler (1990: 151f.) ursprünglich nur für den privaten Bereich als Kommunikationsaufgabe sah, setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

1. Aktivitäten zur Vorbereitung/Platzierung von 2.
2. Thematisierung eines deutlich negativen oder positiven Erlebens
3. Bekundung der Anteilnahme
  - 3a) Bestätigung der Außergewöhnlichkeit
    - Bewertung
    - Demonstration von Überraschung
  - 3b) Glaubensbekundung/Bekundung der Berechtigung [sic!]
  - 3c) Mitleidsbekundung/Bekundung des Mitempfindens
    - Empathiebekundung
    - Bekundung des eigenen Erlebens
  - 3d) Erkundung des Erlebens
    - Art
    - Intensität
    - Ursachen/Rekonstruktion der Entwicklung“
  - 3e) Trösten
  - 3f) Ratschläge
4. Würdigung der Anteilnahme
5. Aktivitäten der Rückführung und Überleitung

**Abbildung 2: Das Anteilnahmemuster**

(Fiehler 1990: 151f.)

Fiehler meinte ursprünglich, dass der Erlebensaspekt im institutionellen Rahmen zugunsten des Problems in den Hintergrund rückt. Statt Anteilnahme erfolge Beratung, Behandlung und Problemlösung (vgl. Fiehler 1990: 156). In seinem späteren Aufsatz (1999) nimmt er aber gerade im Beschwerdefall Bezug auf das Anteilnahmemuster. Dieser Rückbezug ist aus meiner Sicht besonders notwendig, da KundInnen im Beschwerdefall gerade die Reduktion auf das sachliche Problem als unzureichend empfinden, wie auch Fiehler (1999: 130; 137) feststellt.

Die Bekundung der Anteilnahme ist auf folgende Arten möglich (die Beispiele sind wieder auf den privaten Bereich bezogen) (vgl. Fiehler 1990: 152f.):

- ad 3a: **Bestätigung der Außergewöhnlichkeit:** explizite Bewertungen (,Das ist ja furchtbar/wunderbar/un glaublich.‘) oder implizit in Demonstrationen von Überraschung, Unfassbarkeit (,Was?‘, ,Nein!‘)

- ad 3b: **Glaubensbekundungen:** versichern dem/der anderen, dass man ihm/ihr glaubt, es nicht für übertrieben hält, nicht als strategischen Zug deutet (,Du siehst auch wirklich schlecht aus.‘) Erleben ist angemessen und berechtigt (,Das ist auch wirklich ein harter Schlag.‘)
- ad 3c: **Mitleidsbekundung / Bekundung von Mitempfinden:** entweder als Empathie (,Ich weiß, wie es jetzt in dir aussehen muss.‘) oder als Bekundung des eigenen Fühlens (,Das freut mich aber unheimlich (für dich).‘)
- ad 3d: **Erkundung des Erlebens:** diagnostisch (Art, Intensität, Ursachen, Rekonstruktion der Entwicklung (,Mir ist schon vor zwei Wochen aufgefallen, dass du schlecht aussahst und nervös warst.‘) Sie ist wichtig für die angemessene Gestaltung der Anteilnahme, kommt daher recht früh im Gespräch.
- Ad 3e) **Trösten** und 3f) **Ratschläge** sind nur bei negativem Erleben wichtig. Als **Trösten** werden Demonstrationen von ‚Im-Unglück-zu-dem-anderen-Stehen‘, aber auch Berichte über entsprechendes eigenes Erleben verstanden. Über die Darstellung von Lösungen geht man zu Ratschlägen über. Dies erfolgt sequentiell spät. Verfrühte Ratschläge werden zurückgewiesen.

Im Unterschied zu privaten Anteilnahmestrukturen sind aus meiner Sicht im Beschwerdefall Trost und Ratschlag nicht in dem Ausmaß angebracht, zumal der Kunde/die Kundin ja davon ausgeht, dass das Unternehmen, bei dem er/sie anruft für seine/ihre Unzufriedenheit verantwortlich ist. Damit sind nicht Ratschläge, sondern Lösungsvorschläge vom Mitarbeiter/von der Mitarbeiterin gefordert. Die anderen Anteilnahmestrukturen – also Bestätigung der Außergewöhnlichkeit, Glaubensbekundungen, Bekundung von Mitempfinden, Erkundung des Erlebens – sind aber auch auf die Beschwerdesituation übertragbar.

### **3.3.2. Probleme in Beschwerdegesprächen**

Diskursanalytisch lassen sich Probleme in Gesprächen auf die Nichterfüllung von Aufgaben zurückführen. In Beschwerdegesprächen entstehen Probleme auf Grund von Differenzen bei der Explikation des Sachproblems, unterschiedliche Vorstellungen von der Reklamationsbearbeitung und unterschiedliche Interessen bzw. Wissensvoraussetzungen (vgl. Fiehler et al. 1999: 140ff.):

#### **Kommunikationsprobleme auf Grund von Differenzen bei der Explikation des Sachproblems:**

##### **Problemanzweiflung**

Die MitarbeiterIn zweifelt direkt oder indirekt die KundInnendarstellung an und stellt damit die Glaubwürdigkeit oder Kompetenz des Kunden in Frage.

##### **Differierende Erwartungen**

Statt differierende Erwartungen aus der jeweiligen Perspektive argumentativ zu klären und das Ergebnis in der Problemdefinition zu berücksichtigen, insistieren die Beteiligten auf der ausschließlichen Geltung ihrer eigenen Position.

##### **Unterschiedliche Normalitätsvorstellungen**

Die Erwartungen an den Reklamationsgegenstand ist zwar identisch, aber ihre Nichterfüllung wird von KundIn und SachbearbeiterIn unterschiedlich bewertet (z.B. welche Abweichungen noch tolerierbar sind).

##### **Vorschnelle Problemtypisierungen**

Auf Grund ihres Hintergrundwissens tendieren SachbearbeiterInnen das von KundInnen dargestellte Problem in seinen Ursachen zu schnell zu typisieren, bevor eine gemeinsame Problemdefinition stattfindet. Das hat zur Konsequenz, dass der Kunde/die Kundin den Eindruck hat, dass das Anliegen nicht als individuell relevantes Problem, sondern als trivialer Routinefall behandelt wird. Stattdessen wäre es sinnvoll, sich zunächst mit Deutungen zurückzuhalten, der Problemdarstellung und Emotionsbekundung offen zuzuhören und erst nach der gemeinsamen Problemdefinition das Problem typisieren („Das ist ein XY-Schaden.“)

### **Verharmlosung des Sachproblems**

Besonders allergisch reagieren KundInnen, wenn man versucht, das Sachproblem in seinen Konsequenzen zu verharmlosen. Damit verlieren MitarbeiterInnen tendenziell ihre Glaubwürdigkeit und riskieren, dass ihnen strategisches Verhalten zum Nachteil der KundInnen unterstellt wird.

### **Vorschnelle Schuldabweisung**

Oft neigen SachbearbeiterInnen dazu, von vornherein jedes Verschulden des Unternehmens für das Problem ganz oder teilweise auszuschließen. Damit wälzen sie die Schuld direkt oder indirekt auf den Kunden/die Kundin oder andere (z.B. Lieferanten) ab. Dies wird von KundInnen als Versuch gedeutet, sich aus der Verantwortung zu ziehen und als Zeichen mangelnden Kooperationswillen der stärkeren Seite gedeutet.

### **Differierende Vorstellungen über die Verantwortlichkeit für eine Problemlösung**

Selbst bei geklärter „Schuldfrage“ kann es Differenzen hinsichtlich der Verantwortlichkeit der Problemlösung geben, etwa das Problem als „gegeben“ hinzunehmen (z.B. Lieferschwierigkeiten auf Grund von „just in time“-Produktion).

### **Kommunikationsprobleme auf Grund unterschiedlicher Vorstellungen von der Reklamationsbearbeitung**

#### **Fehlende oder verzögerte Emotionsbearbeitung**

Der „Klassiker“ dazu ist: KundInnen wollen zunächst den Ärger loswerden. Statt darauf einzugehen, fragt der/die SachbearbeiterIn nach der Kundennummer, um alle relevanten Informationen am Bildschirm zu haben.

Generell sollte die Bearbeitung von Emotionen in der Kommunikation Vorrang vor anderen Aktivitäten haben. Wenn aber das Eingehen auf Emotionen zugunsten der Kundenidentifizierung zurückgestellt wird, muss dies zumindest explizit begründet werden. (Fiehler et al. 1999: 147)

Fiehler stellt dazu fest, dass das Übergehen von emotionalen Kundenäußerungen ein generelles Problem in den von ihm analysierten Beschwerdegesprächen sei und eine erfolgreiche Kommunikation erschwere (vgl. Fiehler 1999: 148):

MitarbeiterInnen mögen zwar vielleicht denken, dass es unzweckmäßig sei, sich selbst auf eine emotionale Ebene des Gesprächs einzulassen. In Wirklichkeit blockiert aber eine Nichtbearbeitung von Emotionen das weitere Gespräch, weil Kunden im weiteren Verlauf ihre emotionalen Reaktionen ständig wiederholen, solange sie nicht zumindest minimal beantwortet sind. (Fiehler et al. 1999: 148)

Im Gegensatz zur Vermutung vieler MitarbeiterInnen, dass die Bearbeitung von Emotionen im Gespräch unnötig viel Zeit koste, meint Fiehler: „Generell kann eine unzureichende Emotionsbearbeitung zu häufigen Äußerungswiederholungen und anderen Turbulenzen führen, die das Reklamationsgespräch ineffektiv machen oder zumindest unnötig verlängern.“ (Fiehler et al. 1994: 260)

### **Zyklische Gesprächsstrukturen**

Die GesprächspartnerInnen bearbeiten das Thema kommunikativ ganz unterschiedlich. Während der/die SachbearbeiterIn versucht, „nach einem emotionsfreien, rationalen Problemlösungsschema“ (Fiehler et al. 1999: 148) vorzugehen, erzählen KundInnen von ihrem Problem in der Alltagssprache und wollen das Problem diskutieren bzw. eine Anerkennung ihrer emotionalen Befindlichkeit. Dabei wird das Gespräch ineffizient, weil die GesprächspartnerInnen nicht mehr am jeweiligen Gegenüber, sondern nur mehr an den eigenen Wortmeldungen anknüpfen. Das Gespräch dreht sich im Kreis und zieht sich in die Länge. MitarbeiterInnen haben oft Angst, mit einer emotional bestätigenden Äußerung dem Kunden/der Kundin vorschnell Recht zu geben. Nach Fiehler ist aber das Eingehen auf die Emotionen des Kunden in Form einer „sympathetischen Reaktion (z.B. ich kann gut verstehen, dass Sie erregt sind, Frau [Name], und deshalb schlage ich vor)“ (Fiehler et al. 1999: 149) auch möglich, ohne ein abschließendes Urteil über den Sachverhalt zu fällen. Geschieht dies nicht, wird dies von KundInnen oft so interpretiert, dass das zugrundeliegende Sachproblem nicht ausreichend klar ist, und die Problemdarstellung wird wiederholt (vgl. Fiehler et al. 1999: 149).

### **KundInnen erzählen**

Ein weiteres Problem besteht für MitarbeiterInnen darin, dass KundInnen bestimmter sozialer Schichten ihr Anliegen in Form von Erzählungen präsentieren, die dem Mi-

tarbeiter/der Mitarbeiterin ineffizient und unnötig lang erscheinen. Diese Sichtweise ist nach Fiehler insofern problematisch, als den MitarbeiterInnen oft nicht bewusst ist, was sie durch mangelndes Eingehen auf den/die GesprächspartnerIn zur ineffizienten Gesprächsführung beitragen. Andererseits kommt dieser Typ der „Erzählungen“ in den von Fiehler untersuchten Gesprächen – im Unterschied zum subjektiven Erleben vieler SachbearbeiterInnen – nur sehr selten vor (vgl. Fiehler et al. 1999: 150).

### **Differierende Vorstellungen über die Ausführlichkeit der Ursachenklärung**

Während es für MitarbeiterInnen wichtig ist, das Sachproblem umfassend aufzuklären, bevor sie Urteile abgeben und Konsequenzen formulieren, ist dies für den Kunden/die Kundin meist nicht relevant. Im Gegenteil: wenn es vom Kunden/von der Kundin nicht explizit als zweckmäßig legitimiert wird, wird es eher als ein Versuch gedeutet, die Verantwortung für das Problem abzuschieben. Für KundInnen ist also weniger die Ursachenklärung relevant, sondern vielmehr die schnelle Bearbeitung der Reklamation (vgl. Fiehler et al. 1999: 150).

### **Kommunikationsprobleme auf Grund unterschiedlicher Interessen und Wissensvoraussetzungen**

#### **Kundendrohungen**

KundInnen setzen Drohungen immer dann ein, wenn sie glauben, ihre Interessen nicht auf andere Weise im Gespräch durchsetzen zu können. Für die Beschwerdebearbeitung ist daher wichtig zu wissen, durch welches Kommunikationsverhalten das Gespräch nicht eskaliert und wie man im Sinn der gegenseitigen Perspektivenübernahme auch um Verständnis für die Sicht des Unternehmens wirbt (vgl. Fiehler et al. 1999: 151f.).

#### **Fachsprachenbenutzung**

Ein weiteres Verständigungsproblem ergibt sich, wenn SachbearbeiterInnen Sachverhalte zu detailliert und mit unangemessener Fachterminologie darstellen. Damit berücksichtigen die MitarbeiterInnen die unterschiedlichen Wissensvoraussetzungen

des Kunden/der Kundin zu wenig (vgl. Fiehler et al. 1999: 152). Erfahrungsgemäß führt dieses Verhalten ebenfalls zur Verärgerung bei KundInnen.

Explizit erwähnt Fiehler die verzögerte Emotionsbearbeitung als ein Problem der unterschiedlichen Erwartungen, wie die Beschwerde bearbeitet werden soll (vgl. Fiehler 1999: 148). Allerdings sind alle von Fiehler angeführten Kommunikationsprobleme meines Erachtens dazu angetan, negative Emotionen auf beiden Seiten auszulösen. Denn Kommunikationsprobleme treten auf Grund mangelnder Emotionsbearbeitung auf, aber umgekehrt können auf Grund von Kommunikationsproblemen negative Emotionen erst entstehen.

Wenn Fiehler von Emotionsbearbeitung in Beschwerdegesprächen spricht, so versteht er in erster Linie die Bearbeitung von KundInnen-Emotionen, in der Diktion von Wolfgang Dunkel gesprochen, sind Emotionen damit „Arbeitsgegenstand“ und „Mittel“. Das heißt, es geht vor allem um die bewusste Beeinflussung der emotionalen Befindlichkeit des Gegenübers und um das Zeigen von Anteilnahme.

### **3.4. Zusammenfassung**

Die Bearbeitung von (KundInnen-)Emotionen gehört zu den Aufgaben von ServicemitarbeiterInnen im Beschwerdegespräch. Negative Emotionen können auf beiden Seiten auf Grund von Kommunikationsproblemen entstehen. Zusätzlich sind MitarbeiterInnen in ihrer Funktion als BeschwerdebearbeiterInnen gefordert Gefühlsarbeit zu leisten. Das heißt, sie müssen einen adäquaten Umgang mit ihren eigenen Emotionen und jenen der KundInnen finden.

GefühlsarbeiterInnen stehen vor der Herausforderung, nicht nur bestimmte Gefühle zu manifestieren, ohne sie „wirklich“ zu fühlen (Empathie als Manifestationsregel im Sinne Fiehlers), sondern sie wirklich zu fühlen. Denn wenn die Manifestation oberflächlich und ohne Überzeugung passiert, fühlt sich der Kunde/die Kundin manipuliert. Für eine erfolgreiche Beschwerdebearbeitung reicht es also nicht, bestimmte Gefühle zu manifestieren, sondern man muss sie auch tatsächlich „fühlen“, also z.B.

Empathie nicht nur oberflächlich auszudrücken, sondern sich tatsächlich empathisch in das Gegenüber einzufühlen.

Diese Anforderung birgt die von Arlie Hochschild beschriebene Gefahr der Entfremdung. Gefühle erfüllen nicht mehr ihre ursprüngliche Signalfunktion, sondern BeschwerdebearbeiterInnen manipulieren sich selbst soweit innerlich, dass sie ihre „wirklichen“ Gefühle nicht mehr wahrnehmen.

Wenn man allerdings Gefühle – wie eingangs dargestellt – als verdichtete Erfahrungen und als bewertende Stellungnahmen versteht, dann sind Gefühle nicht etwas Gegebenes, sondern sind Produkt der individuellen Lebensgeschichte im Kontext der Gesellschaft. Wie jemand eine Situation bewertet und welche begleitenden Gefühle er/sie dadurch fühlt, hängt damit von den im emotionalen Erfahrungsgedächtnis abgespeicherten Vorerfahrungen ab.

Will man den Umgang mit Emotionen im Beschwerdegespräch verändern, ist der Dreh- und Angelpunkt der Veränderung damit weniger in der oberflächlichen Veränderung der manifestierten Gefühle zu finden, sondern in der Veränderung der Bewertungen einer Situation. Damit werden nicht, wie von Arlie Hochschild kritisiert, die „wirklichen“ Gefühle manipuliert, sondern die Bewertung einer Situation verändert, so dass sich das eigene Gefühl zur Situation verändert. Ziel ist also eine Veränderung der Gefühle durch eine veränderte Bewertung der Situation zu erreichen, und weniger die Veränderung auf der Manifestationsebene, d.h. auf der Ebene des äußerlich beobachtbaren Verhaltens.

Gleichzeitig ist auch klar geworden, dass dieser als automatisch erlebte Prozess der Bewertung einer Situation nicht allein durch bewusste Reflexion, also verstandesmäßige Bewertung der Situation erreicht werden kann, da diese Bewertungsprozesse zumeist unterhalb der Bewusstseinsschwelle stattfinden.

Versteht man ein Beschwerdegespräch als kommunikatives Handeln im Sinn des symbolischen Interaktionismus, verfolgen die GesprächspartnerInnen bewusst einerseits die allgemeine Intention der Verständigung und darüber hinaus unterschiedliche spezifische Intentionen, z.B. eine bestmögliche Beschwerderegulung im Sinn des Unternehmens. Parallel dazu laufen unbewusste Bewertungsprozesse ab, die

diesen spezifischen bewussten Intentionen zuwider laufen können und die bewusste Intention „torpedieren“. Daher braucht es eine Herangehensweise, die bewusste Intentionen und unbewusste Bewertungsprozesse in Einklang bringt, um so bewusstes intentionales Handeln zu ermöglichen. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit diesen Veränderungsmöglichkeiten.

## **4. Umgang mit Emotionen durch Kommunikationstrainings verändern**

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Frage, welche im Kommunikationstraining erlernbaren Techniken Mitarbeitende dabei unterstützen, mit Emotionen im Beschwerdegespräch umzugehen. Darauf gibt es auf theoretischer Ebene zwei Antworten. Man kann im Kommunikationstraining an den Manifestationen, das heißt am beobachtbaren Verhalten arbeiten und/oder der Bewertung der Situation. Im weiteren Sinn könnte man dies auch die Arbeit an der Haltung bezeichnen. In der Psychologie wird statt des Begriffs Haltung der Begriff Einstellung verwendet. Im Folgenden verwende ich jedoch den Begriff Haltung, da in dem schwerpunkthaft vorgestellten Modell, dem Zürcher Ressourcen Modell auch von Haltungszielen gesprochen wird. Daher verwende ich hier den Begriff Haltung synonym zum psychologischen Begriff der Einstellung.

Arbeit am Gesprächsverhalten meint das Erlernen von „Tools“, die Teilnehmende im Seminar üben und dann im konkreten Beschwerdegespräch einsetzen, z. B. aktives Zuhören oder Fragetechniken. An der Haltung zu arbeiten meint, dass sich Teilnehmende im Lauf des Trainings eine hilfreiche situationsübergreifende Haltung aneignen, d.h. eine bestimmte innere Verfassung, die es erleichtert, mit Emotionen im Beschwerdegespräch umzugehen.

Die ausschließliche Arbeit am Gesprächsverhalten hat in der Praxis ihre Grenzen, da Menschen berichten, dass die erlernten „Techniken“ in emotional belastenden

Situationen nicht abrufbar sind und sie wieder in bekannte Verhaltensmuster zurückfallen. Wenn man die Erkenntnisse der Neurobiologie berücksichtigt, verwundert dies auch in der Theorie nicht mehr – aus mehreren Gründen:

1. Das im Kommunikationstraining bewusst angeeignete verhaltensorientierte Wissen ist noch nicht ausreichend neuronal gebahnt. Im Vergleich zum jahrelang geübten und implizit gespeicherten Wissen, das ausgebaut ist wie eine Autobahn, ist das neu gelernte Verhalten noch ein kleiner Pfad im Gehirn. Die Benutzung ist noch nicht automatisiert. Wenn man beispielsweise jahrelang ein Verständnis davon aufgebaut hat, dass professionelles Handeln rein sachlich ist, dann wird die Handlungsempfehlung, im Beschwerdegespräch auch die emotionale Ebene im Gespräch einzubeziehen bei der kleinsten Störung „vergessen“ und man kehrt auf die Autobahn Sachlichkeit zurück.
2. Das erlernte Verhalten erscheint zwar vernünftig, also „richtig“, dennoch kann es sein, dass das emotionale Erfahrungsgedächtnis anderes Verhalten als „angenehmer“ oder „angemessener“ bewertet. Es kann also einen (unbewussten) Konflikt zwischen dem Vernünftigen und dem Angenehmen geben. Das „Richtige“ und das „Angenehme“ müssen also erst in Einklang gebracht werden, damit man nachhaltig anders handelt. MitarbeiterInnen mögen es beispielsweise vernünftig finden, KundInnen gegenüber Verständnis auszudrücken, indem sie aktiv zuhören, aber im Beschwerdefall mag es „angenehmer“ sein, genau dieses Verständnis nicht zu zeigen, z.B. weil sie selbst gekränkt sind.
3. In emotional belastenden Situationen, handeln Menschen nach den im emotionalen Erfahrungsgedächtnis gespeicherten Mustern und nicht nach dem im Bewusstsein abgespeicherten Wissen. Ausschließlich bewusst gelerntes Wissen greift hier zu kurz, da im Bewusstsein abgespeichertes Wissen viel zu langsam und in schwierigen Situationen schwer zugänglich ist. Man muss daher auch Möglichkeiten finden, Zugang zu den impliziten Prozessen der Handlungssteuerung zu bekommen.

Es geht also darum, Möglichkeiten zu finden, dass Menschen ihr Kommunikationsverhalten auch in kritischen Situationen wie Beschwerdegesprächen nachhaltig ver-

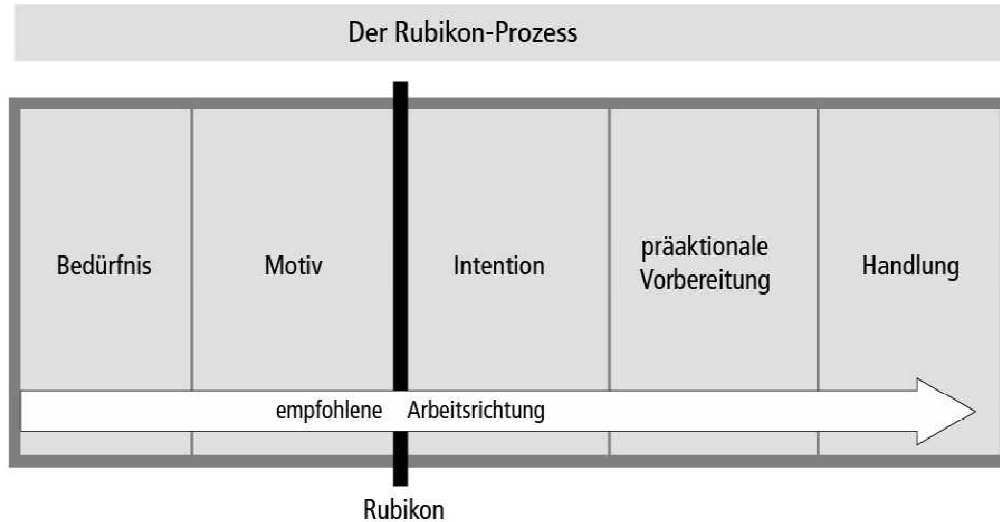
ändern können. Ein Verfahren, das alle diese Hürden systematisch bearbeitet und Haltungs- und Verhaltensarbeit kombiniert, ist das Zürcher Ressourcen Modell, das im Folgenden dargestellt werden soll.

#### **4.1 Kombination von Haltungs- und Verhaltensarbeit – am Beispiel des Zürcher Ressourcen Modells**

Das Zürcher Ressourcen Modell, kurz ZRM (vgl. Storch/Krause 2009) wurde von Maja Storch und Frank Krause Ende der 90er Jahre als Selbstmanagement-Modell entwickelt, in den letzten zehn Jahren kontinuierlich weiterentwickelt und an der Universität Zürich beforscht. Da es auf allgemeinspsychologischen Grundprinzipien aufgebaut ist, kann das ZRM für unterschiedliche Anforderungen des Selbstmanagement verwendet werden. Versteht man den Umgang mit Emotionen im Beschwerdegespräch als eine Anforderung an das Selbstmanagement von MitarbeiterInnen, so sollte dieses Modell auch auf diesen Bereich angewandt werden können. Inwieweit eine solche Übertragung auf Beschwerdekommunikationstrainings möglich ist, ist Thema dieses Kapitels.

Das ZRM greift auf das vierphasige, so genannte Rubikon-Modell des deutschen Psychologen Heinz Heckhausen zurück. Heckhausen benannte es nach dem italienischen Fluss Rubikon, den Caesar mit seinen Truppen überschritt, nachdem die berühmten Worte „alea iacta est“ gefallen waren, die den festen Entschluss zum Angriff und damit den Beginn des Krieges deutlich machten. Die Zeit des Abwägens war vorbei, der Entschluss gefasst und alles wurde für die Umsetzung des Ziels – den Sieg – getan. Das Rubikon-Modell in seiner ursprünglichen Form ist ein motivationspsychologisches Prozessmodell zielrealisierenden Handelns. Es beschreibt den Prozess, den man durchlaufen muss, damit man – ausgehend von einem ursprünglichen bloßen Wunsch – soweit mobilisiert und motiviert ist, dass man zur tatsächlichen Umsetzung gelangt. Der Psychologe Klaus Grawe, auf den sich Storch und Krause auch in ihrem ZRM berufen, kritisierte an diesem Modell von Heckhausen, dass es erst mit dem bewussten Wunsch ansetzt. Es sollte nach Grawe eine Phase

der unbewussten bzw. vorbewussten Bedürfnisse vorgeschaltet werden (vgl. Grawe 1998: 71), aus dem Rubikon-Modell wurde der fünfphasige Rubikonprozess.



**Abbildung 3: Der Rubikon-Prozess**

(Storch/Krause 2009: 65)

Dieses Modell gibt einen Orientierungsrahmen für beraterisches Handeln, wenn es um Persönlichkeitsentwicklung und Verhaltensänderung geht. Storch und Krause ergänzen es mit den Erkenntnissen aus der Neurobiologie und bieten damit einen umfassenden Erklärungs- und Handlungsrahmen für die Begleitung von Menschen bei nachhaltiger Verhaltensänderung. Daher ist es aus meiner Sicht auch besonders dafür geeignet, im Kommunikationstraining eingesetzt zu werden, wenn es um belastende Kommunikationssituationen wie Beschwerdegespräche geht:

1. Es integriert viele verschiedene Erklärungsmodelle aus Motivationspsychologie, Neurobiologie und Therapieformen, die sich mit dem Thema Verhaltensänderung beschäftigen.
2. Es kombiniert Haltungs- und Verhaltensarbeit.
3. Es ist in der Vorgangsweise klar strukturiert und systematisiert.

#### **4.1.1 Die fünf Phasen des Rubikon-Modells**

Im Folgenden werden die verschiedenen Phasen des fünf-phasigen Rubikon-Modells dargestellt und die motivationspsychologischen und neurobiologischen Hintergründe im Detail erklärt.

##### **1. Unbewusste Bedürfnisse:**

Aus den Neurowissenschaften ist bekannt, dass ein Großteil der Antriebe, Bedürfnisse und Wünsche vom limbischen System erzeugt wird, dem Sitz des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses, in dem alle Erfahrungen positiv bzw. negativ abgespeichert sind. Dieses Wissen ist zwar gespeichert, ist aber nicht jederzeit bewusst verfügbar. Sind die Erfahrungen nicht bewusst, sind diese Inhalte auch nicht für die Handlungsplanung einsetzbar. Die Exploration der unbewussten Bedürfnisse ist für die Arbeit im Beschwerdekommunikationstraining insoweit interessant, da es Menschen gibt, die zwar ein bewusstes Motiv haben wie etwa „ich will kundenfreundlicher werden“, dieses aber aus nicht erklärbaren Gründen nicht in Handlung umsetzen können. Hier kann die Bearbeitung der ersten Phase besonders hilfreich sein, in der die unbewussten Bedürfnisse exploriert werden. Ein Grund kann darin bestehen, dass ein bisher noch unbewusstes Bedürfnis die Umsetzung des bewussten Motivs verhindert. Meist steht dieses unbewusste Motiv im Gegensatz zum bewussten Motiv, so dass ein Motivkonflikt entsteht (vgl. Storch/Krause 2009: 67). Das unbewusste Motiv im genannten Beispiel könnte sein, „ich will meinen Stolz bewahren“. Das bewusste Motiv Kundenfreundlichkeit konfliktiert hier mit dem unbewussten Motiv Stolz. Dies ist auch deshalb so wichtig zu bearbeiten, da im Kommunikationstraining Ziele der Art „ich sollte“, „ich müsste“ verfolgt werden, die zwar sozial erwünscht sind, aber wenig Aussicht auf Umsetzung im Alltag haben, da diese Ziele nicht mit den wirklichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden übereinstimmen (vgl. Storch/Krause 2009: 68). Da den Bedürfnissen der Mitarbeitenden hier Raum gegeben wird, kann auch der Manipulationsvorwurf Arlie Hochschilds, nämlich der Entfremdung von der eigenen Person begegnet werden.

## **2. Das Motiv**

Storch und Krause verwenden den Begriff Motiv für ein bewusst vorhandenes Bedürfnis bzw. Bedürfnisse. Auch ein vorher unbewusster Motivkonflikt ist in diesem Stadium nun bewusst und die verschiedenen Motive müssen miteinander abgewogen werden. Das bedeutet auch, bei scheinbar widersprüchlichen Bedürfnissen Kombinationslösungen zu finden, die ein „sowohl – als auch“ ermöglichen. Im erwähnten Beispiel könnte es etwa darum gehen, wie es Menschen gelingen kann, empathisch und kundenfreundlich auf KundInnen einzugehen und gleichzeitig ihren Stolz zu bewahren bzw. sich als gleichwertige PartnerInnen im Gespräch zu verstehen.

Erst wenn diese Phase der Motivklärung im ZRM-Training eindeutig und klar abgeschlossen ist, kann der eigentliche Schritt über den Rubikon gemacht werden.

## **3. Der Übergang über den Rubikon**

Der Unterschied zwischen Motiven und eindeutiger Intention ist deutlich von Gefühlen der Entschlossenheit und Handlungsgewissheit begleitet. Das Wählen und Abwägen ist vorbei, jetzt *will* eine Person – und das löst ein starkes positives Gefühl aus. Antonio Damasio hat dies in seiner Theorie mit somatischen Markern beschrieben (vgl. Damasio 1995). Jede Begebenheit wird demnach im emotionalen Erfahrungsgedächtnis abgespeichert und mit einem somatischen Marker bewertet. Die somatischen Marker haben auch in Entscheidungssituationen besondere Bedeutung. Denn Körpersignale geben die entscheidenden Signale für „Stop“ oder „Go“. „Es liegt daher nahe, zu vermuten, dass die positiven Gefühle, von denen die Motivationspsychologie weiß, dass sie den Schritt über den Rubikon ermöglichen, identisch sind mit den positiven somatischen Markern, wie sie die Neurowissenschaft nachgewiesen hat“, meinen Storch und Krause (2009: 71). Der Wahrnehmung positiver somatischer Marker kommt daher in der Beratungspraxis im ZRM große Bedeutung zu.

Umgelegt auf ein Beschwerdekommunikationstraining würde der Übergang über den Rubikon also bedeuten, dass der/die MitarbeiterIn für sich eine klar positiv bewertete Entscheidung für sich getroffen hat, wie er/sie in Beschwerdegesprächen mit Emotionen umgehen will. Dieses angestrebte Ziel ermöglicht es der Person, sowohl ihre

bewussten als auch ihre unbewussten Bedürfnisse so zu kombinieren, dass sie sich dabei wohl fühlt. Sie merkt dies an einer eindeutigen angenehmen Körperreaktion.

#### **4. Die Intention**

Auch hier – wie schon ganz am Beginn der Darstellung des symbolischen Interaktionismus – wird der Begriff Intentionalität als zielgerichtetes Handeln verstanden. Das Zürcher Ressourcen Modell bzw. die ihm zugrunde liegende Motivationspsychologie gibt nun die Antwort auf die Frage, wie diese bewusste Intention erreicht werden kann, nämlich über die Bearbeitung der drei ersten Phasen des Rubikonmodells.

Nach der Überschreitung des Rubikon ist der Wille der Person gebahnt. Wahrnehmung, Emotionen, Denken und Handeln sind ganz auf die Erreichung des Ziels ausgerichtet. Alle Informationen, die eine Person von der Zielerreichung abhalten könnten, werden systematisch ausgeblendet. Die Intention ist umso stärker, je höher die sogenannte Volitionsstärke ist. Sie ist das Produkt aus Wünschbarkeit und Realisierbarkeit (vgl. Storch/Krause 2009: 72). Das heißt, je attraktiver das Ziel und je größer die Wahrscheinlichkeit ist, dass die Person, das Ziel auch aus eigener Kraft erreichen kann, desto stärker ist der Wille, das Ziel zu realisieren. Ein Ziel ist umso attraktiver/wünschbarer, je klarer der erwartete Nutzen und die Folgen der Zielerreichung sind. Die Bewertung des Nutzens erfolgt nach Damasio (vgl. Damasio 1995) großteils unbewusst, aber das Ergebnis des Bewertungsprozesses ist wieder über somatische Marker zugänglich.

Es genügt also nicht, dass das Unternehmen einen Nutzen von kundenfreundlichen MitarbeiterInnen an der Beschwerde-Hotline hat. Auch der/die MitarbeiterIn muss einen klaren Nutzen für sich erkennen, sonst wird er/sie sein/ihr Verhalten nicht langfristig ändern bzw. wird es vielleicht zwar tun, aber unter Zwang und unter Gefährdung der eigenen Gesundheit. Ob ein Ziel als nützlich bewertet wird, erkennt eine Person an ihrer Körperreaktion. Auch hier ist in diesem Modell eine Art „Schutz“ für die Mitarbeitenden eingebaut. Über die Wahrnehmung ihrer Körperreaktionen haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, Ziele individuell zu bewerten. Dies beugt so auch der von Arlie Hochschild georteten Gefahr der Entfremdung von den eigenen Gefühlen vor. Vielmehr lernen Menschen durch die Arbeit mit somatischen Markern wieder, körperliche Reaktionen und entsprechende Gefühle wahrzunehmen.

## 5. Die präaktionale Vorbereitung

Viele Menschen können nun sofort mit dem zielrealisierenden Handeln beginnen, nachdem sie ein klares, attraktives Ziel und dazu eine eindeutige Intention gebildet haben. Allerdings reicht die Intentionsbildung oft nicht aus, etwa wenn der (berufliche) Alltag die guten Vorsätze verschwinden lässt. Ein Grund kann darin liegen, dass noch nicht genügend neuronal gebahnte Automatismen gebildet wurden, die eingangs erwähnten kleinen Pfade im Gehirn, die noch nicht zur Autobahn ausgebildet sind. Dies ist insbesondere deshalb von Bedeutung, da wesentliche Anteile unserer Handlungssteuerung unbewusst bzw. über implizite Prozesse verlaufen. Dies ist besonders bei Beschwerdegesprächen relevant, geht man davon aus, dass diese kritische Situationen darstellen:

Da implizites Wissen keine Aufmerksamkeit benötigt und im Gegensatz zu explizitem Wissen keine logischen, bewussten Operationen benötigt, wird es vor allem in chaotischen, zeitkritischen Situationen handlungsleitend, in denen man wenig Zeit für explizites Problemlösen vorhanden ist. Explizites Wissen hingegen ist vor allem dann von Bedeutung, wenn genügend Zeit für reflektiertes Vorgehen vorhanden ist. (Büssing et al. 2001: 177)

Damit die eindeutige Intention auch in kritischen Situationen wirksam ist, muss es gelingen, diese in den impliziten Modus, einen unbewussten Automatismus zu überführen. Dazu bietet das ZRM zwei Wege an (vgl. Storch/Krause 2009: 74ff.):

- Bildung von Automatismen durch häufige Wiederholung, Üben und Trainieren. (z.B. Autofahren ist ein gelernter Automatismus)
- Formen des unbewussten Lernens (so genanntes „Priming“)

Es konnte nachgewiesen werden, dass durch Formen des unbewussten Lernens, so genanntes Priming, Emotionen, Einstellungen, Ziele und Absichten unbewusst aktiviert werden können und dass diese unbewusste Aktivierung nachweisbaren Einfluss auf das Denken und Handeln der Menschen in entsprechenden Situationen hat (vgl. Bargh 2006; zit. Nach Storch/Krause 2009: 74f.). Da man Priming auch für die Realisierung von Zielen verwenden kann, bedeutet dies, dass man mit Priming unbewusst Ziele verfolgen kann und damit ähnliche Resultate erreicht wie mit der bewussten Verfolgung von Zielen. Dies kann nach Bargh (2006) insbesondere in schwierigen Situationen sinnvoll sein, da gerade in neuen, komplexen und schwierigen Situationen die Kapazitäten des bewussten Verstandes beschränkt sind und

man in solchen Situationen auf implizite Prozesse umschaltet (vgl. Storch/Krause 2009: 76).

Eine weitere Möglichkeit, sich in der präaktionalen Phase auf die Umsetzung vorzubereiten, ist nach Storch und Krause (2009: 76f.) die bewusste Handlungsplanung in Form von so genannten Ausführungsintentionen. Sie haben die Form: „Wenn X eintritt, dann mache ich Y.“, während Zielintentionen nur besagen: „Ich beabsichtige X zu tun.“ Ausführungsintentionen erhöhen das persönliche Commitment gegenüber den eigenen Absichten und helfen, mit dem zielrealisierenden Handeln zu beginnen. Da eine bestimmte erwünschte Handlung (Y) bereits in der Vorbereitung mental mit einem bestimmten Situationsmerkmal (X) verknüpft wird, können diese Merkmale dann in der Praxis leichter erkannt werden und die Umsetzung ist für die betroffene Person leichter. Das Situationsmerkmal dient quasi als auslösender Reiz für die geplante Reaktion. Die Bildung von Ausführungsintentionen automatisiert den Beginn von zielrealisierenden Handlungen (vgl. Storch/Krause 2009: 77).

## **6. Die Handlung**

Für vorhersehbar schwierige Situationen konnten sich Menschen bereits in der präaktionalen Phase gut vorbereiten. Besonders herausfordernd sind jedoch jene schwierigen Situationen, die auf Menschen überraschend „hereinbrechen“. Die Frage ist also, wie Menschen sich auch in diesen Situationen als aktiv Handelnde erleben und ihr Ziel verfolgen können und nicht in alte unerwünschte Verhaltensroutinen zurückfallen.

Hier ist man auch im ZRM realistisch: „Um auf diesem Gebiet nachhaltige Trainingserfolge zu erreichen, bedarf es der Ausdauer, kurzfristige Erfolge sind hier eher die Ausnahme als die Regel.“ (Storch/Krause 2009: 80). Um auch für schwierige und überraschende Situationen Automatismen zu erwerben, braucht es den lang andauernden Weg des bewussten Lernens und Übens. Dies kann für Menschen, die häufig mit solchen Situationen konfrontiert sind, zunächst einmal eine Entlastung sein. Es bedeutet aber gerade für Kommunikationstrainings, dass sie die Erwartung, z.B. in zwei Tagen Menschen grundsätzlich in ihrem Kommunikationsverhalten in allen schwierigen Gesprächssituationen zu verändern, nicht erfüllen können. Hier ist

die Bildung von Automatismen durch häufiges Wiederholen, Trainieren und Üben nötig.

Es gibt jedoch auch hier Möglichkeiten, den Umgang mit diesen Situationen zu erleichtern. Im folgenden Abschnitt wird die konkrete Vorgangsweise des ZRM im Detail beschrieben und auf die haltungs- bzw. verhaltensorientierten Anteile der Methode eingegangen.

#### **4.1.2 Trainingsphasen im Zürcher Ressourcen Modell**

Ausgehend von der theoretischen Grundlage des Rubikonprozesses haben Maja Storch und Frank Krause (2009) eine Trainingsmethodik entwickelt, die sich auf alle Selbstmanagementprozesse anwenden lässt. Versteht man die nachhaltige Veränderung des eigenen Kommunikationsverhaltens in Beschwerdegesprächen als Selbstmanagement-Aufgabe, so sind diese Trainingsphasen auch auf Beschwerdekommunikationstrainings übertragbar. Das bedeutet, das Zürcher Ressourcen Modell kann als Methode dafür angewendet werden, einen verbesserten Umgang mit eigenen Emotionen als auch mit jenen der KundInnen zu finden. Wie die Arbeitsphasen im Zürcher Ressourcen Modell aussehen, wird im Folgenden dargestellt.

##### **4.1.2.1 Phase 1: Das Thema klären**

Ziel dieser ersten Phase ist es, bereits am Beginn die Ressourcen der Teilnehmenden zu aktivieren und dadurch Veränderungsmotivation aufzubauen. Die Besonderheit am Einsatz des ZRM im Beschwerdekommunikationstraining liegt darin, dass die Teilnehmenden nur teilweise freiwillig am Kommunikationstraining teilnehmen und auch die Veränderungsmotivation teilweise gering ist. Das heißt, viele Teilnehmende sind am Beginn eher in der Haltung, dass sie hier sind, weil sie etwas lernen müssen und nicht weil sie etwas (freiwillig) verändern wollen und nur noch die „Tools“ dazu brauchen. Hier lohnt sich ein Rückgriff auf die Terminologie des hypnosystemischen Coaching, das sich aus der systemischen Therapie von Steve de Shazer und anderen (vgl. Mücke 2003: 223ff.) entwickelt hat. De Shazer spricht unter anderem von „KlägerInnen“ und „BesucherInnen“. „BesucherInnen“ produzieren Erzählungen, die keinen als Problem definierten Sachverhalt schildern, keine Klage beinhalten und auch kein klares Ziel beschreiben. „KlägerInnen“ wiederum

können ihre Probleme sehr ausführlich beschreiben, indem sie sich über das Verhalten anderer – in unserem Fall der KundInnen – beschweren und sich zunächst in erster Linie als passives Opfer der Beklagten erleben.

Pointiert formuliert: Die Teilnehmenden eines Beschwerdekommunikationstrainings müssen sich mit dem Seminarthema auseinandersetzen, obwohl die einen meinen, sie haben gar kein Problem mit dem Thema, und die anderen meinen, sie hätten kein Problem, wenn sich nur die KundInnen verändern würden.

Für beide Typen gilt es, sie auch für das Beschwerdekommunikationstraining zu KundInnen zu machen, zu einem/einer Kundigen, „der/die sich auskennt und im Grunde schon immer – bewusst oder unbewusst – weiß, wo die Reise hingehet und auch über die Kompetenzen verfügt, ans gewünschte Reiseziel zu gelangen“. (Mücke 2003: 221) Die Begleitung von außen ist dann dazu da, den Veränderungsprozess zu fördern.

Gegenüber „BesucherInnen“ im Kommunikationstraining empfiehlt das hypnosystemische Coaching etwa die Haltung „Was geht es mich an? Ich habe ja keinen Auftrag, auch keinen Auftrag etwas zu sagen“. (Mücke 2003: 224) Der/die TrainerIn sollte also sein/ihr Dilemma veröffentlichen, dass der/die TrainerIn ja gern etwas sagen würde, aber gleichzeitig keinen Auftrag dafür bekommen hat.

Im Fall von KlägerInnen empfiehlt das hypnosystemische Coaching im ersten Schritt, die Wirklichkeitskonstruktion der KlägerInnen anzuerkennen und wertzuschätzen, indem man anerkennt, dass die Verhaltensänderung des/der „Angeklagten“ wohl die beste Lösung für den/die KlägerIn wäre. Fragt der/die TrainerIn jedoch nach, wie hoch man die Veränderungswahrscheinlichkeit der „Angeklagten“ einschätzt, bekommt man in der Regel eine abschlägige Antwort. Da der Auftrag, den/die anderen zu ändern, daher nicht erfüllbar ist, sucht der/die TrainerIn gemeinsam mit dem/der TeilnehmerIn nach einem zweitbesten Auftrag, der sich auf das Verhalten des Klägers/der Klägerin (MitarbeiterIn) im Umgang mit dem/der Beklagten (KundInnen) bezieht. Dieser ist dann auch im Kommunikationstraining bearbeitbar.

Wenn man also mit der Gruppe im Kommunikationstraining so weit ist, dass man grundsätzliche Bereitschaft zur Arbeit am eigenen Verhalten geschaffen hat, geht es darum, diejenigen Ressourcen herauszufinden, die die Entwicklung am meisten unterstützen. Ressourcen sind optimal, wenn sie motivational stark besetzt sind, für das Selbstwertgefühl wichtig und für die Person leicht verfügbar sind (persönliche Potenziale oder leicht zugängliche Ressourcen aus der Außenwelt) (vgl. Storch/Krause 2009: 85).

### **Korrekte Themendefinition**

Selbst wenn es jedoch eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft gibt, muss sich der weitere Prozess daran orientieren, die für den/die TeilnehmerIn subjektiv bedeutsamen Themen herauszufinden, um genügend Veränderungsmotivation zu erzeugen (vgl. Storch/Krause 2009: 86).

Bei der korrekten Definition des „Themas“ gibt es allerdings einige Hürden. Verschiedene psychotherapeutische Richtungen, aber auch das klassische Coaching oder die Beratung wird von der Annahme geleitet, dass das, was der/die KundIn als Thema benennt, auch das Thema ist. Es wird also dem/der KundIn überlassen, worüber er/sie spricht und es wird angenommen, dass damit das Thema definiert ist. Geht man jedoch davon aus, dass ein Großteil der menschlichen Bedürfnisse eben nicht bewusst und direkt zugänglich, sondern im emotionalen Erfahrungsgedächtnis abgespeichert ist, muss man andere Wege nutzen, um diesen Zugang zu bekommen. Im ZRM geht man daher davon aus, dass eine Synchronisation bewusster und unbewusster Bedürfnisse am Beginn des Veränderungsprozesses nötig ist, so dass sowohl bewusste als auch unbewusste Inhalte berücksichtigt werden.

### **Die Exploration des Unbewussten**

Das ZRM arbeitet dabei mit einem erprobten Set an ressourcenhaltigen Bildern (floralen Motiven, Bildern von schönen Landschaften, Tierbildern, Szenen von Menschen in erfreulichen interaktiven Situationen). Die Teilnehmenden werden aufgefordert, das Bild auszuwählen, das den stärksten positiven somatischen Marker auslöst, und werden auch dabei ermutigt, ein Bild zu wählen, das sie tatsächlich emotional anspricht, auch wenn der bewusste Verstand das Bild womöglich (als kitschig, blöd, naiv...) abwertet. Über die Verwendung von ressourcenhaltigem Material be-

kommen die Teilnehmenden einen ersten Zugang zu dem, was sie erreichen wollen (vgl. Storch/Krause 2009: 88f.; Storch 2010).

Im klassischen offenen Selbstmanagement-Setting wird aus dieser ersten spontanen Bildwahl das individuelle Thema des/der einzelnen TeilnehmerIn entwickelt. Im Unterschied zu offenen Seminaren geben Beschwerdekommunikationstrainings das offizielle Thema bereits vor. Die thematische Eingrenzung erfolgte in der Regel bereits durch den/die AuftraggeberIn im Vorfeld.

### **Verschiedene Bildwahlmöglichkeiten**

Wenn anzunehmen ist, dass die Teilnehmenden an dem ausgeschriebenen Thema Beschwerdekommunikation freiwillig arbeiten wollen und auch nicht mit unbewussten Konflikten zu rechnen ist, dann kann man eine themenspezifische Bildwahl durchführen.

Wenn man vermutet, dass neben dem Seminarthema auch grundlegende Bedürfnisse und Motive der Teilnehmenden eine Rolle spielen, wird eine Doppelbild-Wahl vorgeschlagen: Jeder Teilnehmer/jede Teilnehmerin wählt zunächst ein Bild, das sie insgesamt anspricht (ohne thematische Eingrenzung) und anschließend in einem zweiten Wahlgang ein zweites, auf das Seminarthema bezogenes Bild.

Beweggrund für unser Vorgehen ist die Idee und unsere Erfahrung, dass mit einer offenen Bildwahl grundlegende, von der Identität getragene und für die Betreffenden zentralen Bedürfnisse und Motive angeregt werden. Bei einer unmittelbaren Fokussierung auf das spezifische Thema bzw. das spezifische Problem könnten solche Inhalte leicht übergangen werden. (Krause/Storch 2010: 48)

Entscheidend ist, ob man als TrainerIn annehmen kann, dass man auch mit einer bloßen themenspezifischen Wahl keine unbewussten Bedürfnisse übergeht. Ein Beispiel, das leicht auf die Beschwerdesituation zu übertragen ist:

Eine Firma, die feststellt, dass sich ihr Verkaufspersonal nicht kundenorientiert verhält, kann ohne weiteres einen themenspezifischen Kundenorientierungs-Workshop in die Wege leiten. Wenn jedoch zu vermuten steht, dass hinter der mangelnden Kundenorientierung der Mitarbeitenden mehr steckt als die reine Unkenntnis bezüglich Kommunikationswissen und Selbstmanagement-Techniken im Umgang mit schwierigen Kunden, dann wird mit der Doppelbild-Wahl sicher eine nachhaltigere Arbeit an der inneren Einstellung zum Thema „Kundenorientierung“ erreicht. (Krause/Storch 2010: 50)

Die Bilder stellen quasi eine Brücke zwischen dem unbewussten emotionalen Erfahrungsgedächtnis und dem bewussten Verstand dar, denn das Bild/die Bilder werden emotional geleitet ausgewählt. Im folgenden Schritt wird das Bild jedoch „versprach-

licht“. In einem Kleingruppenverfahren, dem „Ideenkorb“, assoziieren die Teilnehmenden in einer wertschätzenden und ressourcenorientierten Weise, was ihnen zum ausgewählten Bild einer Person einfällt. Hier geht es nicht um objektive, richtige Interpretationen und auch nicht um (psychologische) Begründungen für ebendiese Auswahl, sondern ausschließlich um das Sammeln von ressourcenorientiertem sprachlichen Material für den Ideenkorb der Person, deren Bild (bzw. Bilder) gerade besprochen wird (werden). Die Person wählt anschließend jene Assoziationen aus dem Ideenkorb aus, die eindeutig positive somatische Marker, also starke angenehme Gefühle auslösen. Aus den Assoziationen und dem gewählten Bild erarbeitet jeder Teilnehmer, jede Teilnehmerin für sich das erste vorläufige Thema. Wurden zwei Bilder gewählt, werden im Ideenkorb die Bilder jeder Person hintereinander besprochen und aus den Assoziationen, zusammen mit den eigenen Überlegungen formulieren die Teilnehmenden ihr persönliches Thema innerhalb des Rahmens des Seminarthemas, auf das der folgende Prozess aufbaut (vgl. Krause/Storch 2010: 49). Solche vorläufigen Themen am Beginn könnten dann etwa lauten: Gelassen bleiben, wenn KundInnen schreien. Oder: Mich gut schützen können.

Der Unterschied zu klassischen verhaltensorientierten Kommunikationstrainings besteht darin, dass in diesem Verfahren die bewussten und unbewussten Bedürfnisse der Teilnehmenden einbezogen werden und darauf aufbauend ein individuelles persönliches Thema entwickelt wird, an dem jede Person im Seminar arbeitet. Es wird also nicht ein gemeinsames Lernziel propagiert, sondern jede Person verfolgt im Rahmen des Gesamtthemas Beschwerdekommunikation ihr individuelles Lernziel.

#### 4.1.2.2 Phase 2: Vom Thema zum Ziel

In der gängigen Coaching- und Management-Praxis wird mit so genannten SMART-Zielen (vgl. Storch 2009) gearbeitet. Ziele sollen nach der mittlerweile klassischen **SMART**-Formel fünf Kriterien entsprechen:

**Spezifisch:** Ein Ziel soll konkret, eindeutig und präzise formuliert sein. Es soll möglichst als tatsächliches Resultat in einem klaren Satz beschrieben werden.

**Messbar:** Ein Ziel soll messbar sein, um überprüfen zu können, inwieweit es erreicht wurde.

**Achievable:** Ein Ziel soll erreichbar und für die Beteiligten als attraktiv eingeschätzt werden. Es soll als Ansatzpunkt für positive Veränderungen dienen und daher positiv und aktiv formuliert sein.

**Relevant:** Das Erreichen des Ziels sollte für die Person bzw. für die Organisation von Bedeutung sein.

**Terminisiert:** Ein Ziel soll einen klaren Zeitbezug haben, also einen festen End(zeit)punkt haben.

Die SMART-Ziel-Formel entstand vor dem Hintergrund der Forschungen der Arbeitspsychologen Locke und Latham, die auf Grund ihrer Studien empfohlen haben, dass Ziele möglichst hoch im Sinne von anforderungsreich und außerdem möglichst spezifisch formuliert sein sollten (vgl. Storch 2009: 3ff.). Ihre Untersuchungen sind als Gegensatz zu den so genannten „Do your best“-Zielen zu verstehen wie: „Sie müssen mehr Power bringen“.

#### **Grenzen von SMART-Zielen**

SMART-Ziele haben aber auch eindeutige Grenzen (vgl. Storch 2009: 4ff.):

1. Sie eignen sich nur für einfach strukturierte Aufgaben und ergebnisbezogene Themen. Sobald sich jemand in einem komplexen, dynamischen Umfeld befindet, sind sie nicht mehr relevant, da nicht mehr eindeutig ist, wie „richtiges Handeln“ auszusehen hat.

2. Das Goal-Commitment wird vernachlässigt: Als Goal-Commitment wird das Ausmaß bezeichnet, in dem ein Mensch sich innerlich verpflichtet fühlt, sein Ziel zu erreichen. Die Stärke der Zielbindung wird durch die Höhe der Motivation bestimmt. Dem Goal-Commitment entspricht das „Achievable“ von SMART. Wenn man jedoch konkrete, spezifische Ziele formuliert, ist die affektive Reaktion meist negativ, bestenfalls „lauwarm“, da konkrete Verhaltensziele, insbesondere dann, wenn sie schwierig sind, ein System im Gehirn aktivieren, das positiven Affekt herabreguliert (vgl. Storch/Krause 2009: 95). Das reicht aber für eine nachhaltige Zielverfolgung auch unter erschwerten Bedingungen nicht aus.
3. Unbewusste Zielkonflikte werden nicht berücksichtigt. Durch die ganz konkrete sprachliche Formulierung bleibt kein Raum für andere, oft auch unbewusste Bedürfnisse. Ein bewusst verfolgtes Ziel kann jedoch oft durch unbewusste Motive untergraben werden und das Ziel wird letztendlich nicht erreicht.

Wieder ein Beispiel aus dem Verkauf: Wenn VerkäuferInnen konkrete Ziele der Art „Begrüße jeden Kunden, der deinen Bereich betritt“ verfolgen, sind dies für die Situation ein falsches Ziele:

Eine Verkaufssituation ist viel zu komplex, um einfach nur mit einem konkreten Ziel optimiert zu werden. Für Servicepersonal in der Gastronomie existieren Untersuchungen, die zeigen dass spezifische Ziele in einer komplexen Service-Situation („Schau jedem Kunden 3 Sekunden in die Augen“) die Job-Autonomie der Mitarbeitenden einschränkt und Stress erzeugt. (Storch 2009: 4)

Auch Beschwerdesituationen sind komplexe Situationen. Reine Handlungsanweisungen auf der Verhaltensebene wie („Höre aktiv zu“; „Stelle offene Fragen“) greifen daher zu kurz bzw. wirken sogar kontraproduktiv, da sie zum Stress der Situation zusätzlichen Stress aus Sorge um die richtige Ausführung der Handlungsanweisung erzeugen. Zudem gibt es für Kommunikationssituationen auf Grund ihrer Komplexität und Alternativenvielfalt keine eindeutigen und für alle Situationen gültigen Verhaltensregeln.<sup>4</sup>

---

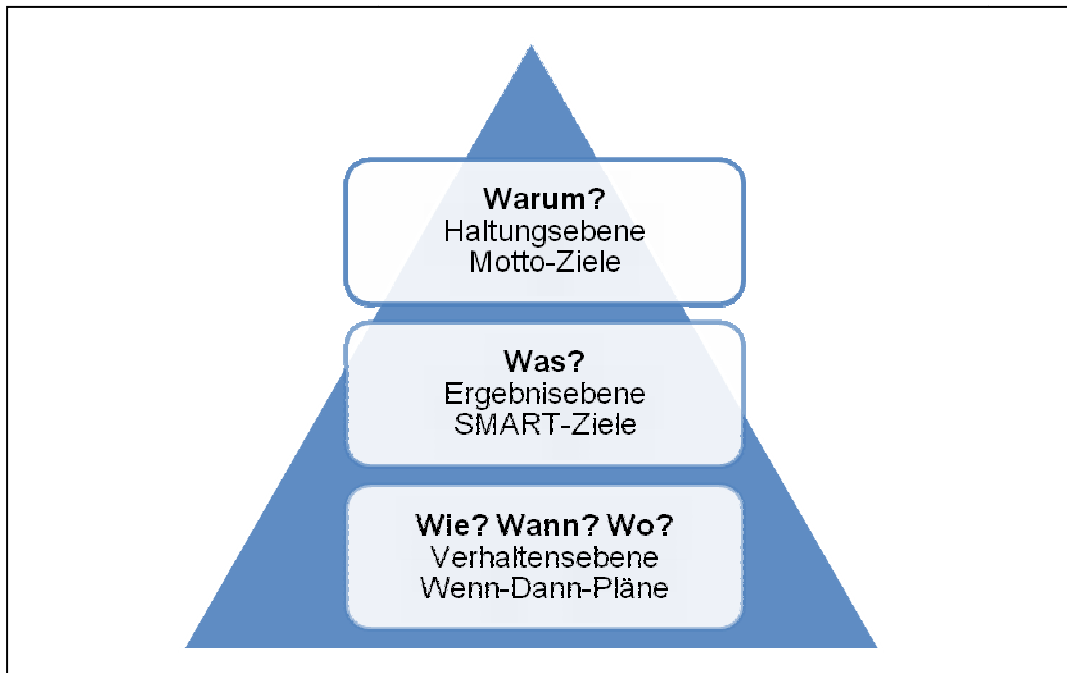
<sup>4</sup> Darauf hat auch Reinhard Fiehler in seiner Kritik der reinen Kommunikationsverhaltenstrainings hingewiesen. Vgl. Fiehler et al. 1999: 27ff.

## **Motto-Ziele**

Im Unterschied dazu arbeitet das ZRM mit allgemein formulierten Zielen, da sie stärker zum eigenen Selbst gehörend erlebt werden und mit starken positiven Emotionen verbunden sind – so genannten Motto-Zielen. Sie sind nicht spezifisch, sondern beziehen sich eher auf die innere Verfassung des/der Zielsetzenden. Sie beschreiben innere Einstellungen und persönliche Haltungen, die eher so etwas wie einen Zielkorridor darstellen. Sie werden auch „motivationale Ziele“ genannt, wodurch deutlich wird, wie wichtig dieser Zieltyp für das psychische Befinden ist (vgl. Storch 2009: 10).

Diese Ziele sind sehr allgemein und es gibt viele Wege, sie zu erreichen („Viele Wege führen nach Rom.“). Menschen haben eine höhere Selbstkontrolle über ihre Ziele, wenn sie ihr Ziel auf der hohen, allgemeinen Ebene ansiedeln, als wenn sie in einer spezifischen, auf einen bestimmten Bereich bezogenen Weise über ihr Ziel denken (vgl. Storch 2009: 11).

Hier wird der entscheidende Unterschied zu klassischen Verhaltenstrainings deutlich: Arbeitet man mit dem ZRM, setzen sich Teilnehmende (zunächst) keine konkreten Verhaltensziele, sondern finden für sich ein passendes Ziel auf der Haltungsebene, zu dem sie innerlich „Ja!“ sagen können. Erst in einer späteren Phase, wenn sich die Teilnehmenden eindeutig und auch emotional für eine bestimmte Haltung entschieden haben, wird auf der Verhaltensebene weitergearbeitet. Für dieses innere „Ja!“ braucht das emotionale Erfahrungsgedächtnis nun „bildhafte, metaphorische und schwelgerische Formulierungen an der Grenze zum Kitsch“ (Storch/Krause 2009: 95) und weniger trockene, realistische und konkrete Vorsätze. Die Überquerung des Rubikon „findet, ermöglicht durch starke positive Emotionen [...] auf der *Haltungsebene* statt“. (Storch/Krause 2009: 95; Hervorhebung im Original)



**Abbildung 4: Zielpyramide**  
(Storch 2009: 13)

Zudem haben Haltungsziele den Vorteil, dass sie eine spezielle Art von Aufmerksamkeit, so genannte Vigilanz aktivieren. Damit ist „kongruenzorientierte Aufmerksamkeit“ gemeint (Storch/Krause 2009: 112). Alle Informationen, die zu irgendeinem Element des ausgedehnten Netzwerks impliziter Assoziationen passen, werden beachtet. Z.B. kann eine Person das allgemeine Haltungsziel „nette Kontakte pflegen“ haben. Das freundliche Lächeln eines Kunden/einer Kundin kann dann sofort als Gelegenheit zu einem netten Gespräch erkannt werden, ohne dies bewusst zu steuern (vgl. Storch/Krause 2009: 112f.).

Ein wichtiger Vorteil dieser Art von zielrealisierendem Handeln aus dem impliziten Modus heraus ist die Spontaneität. In klassischen Verhaltenstrainings laufen die Teilnehmenden Gefahr, sich Verhalten anzutrainieren, das angelernt und unauthentisch wirkt. Dies wird auch von den Teilnehmenden in Kommunikationstrainings zu Recht oft kritisch angemerkt.

Zielrealisierendes Handeln aus dem impliziten Modus heraus erlaubt hingegen den scheinbar paradoxen Vorgang, eine einmal gefasste Absicht spontan umzusetzen. Da die implizite Repräsentation von Zielen auch eng mit den dazugehörigen Gefühlen, Stimmungen und körperlichen Ausdrucksmerkmalen gekoppelt ist, erscheint die Umsetzung dieser Ziele lebendig und authentisch. (Storch/Krause 2009: 113)

Für Beschwerdekommunikationstrainings bedeutet dies, in dieser Phase mit den Teilnehmenden an einem individuellen Haltungsziel für ihre Beschwerdesituationen zu arbeiten, das sie emotional stark positiv anspricht. Erst dann macht es Sinn, auf der Verhaltensebene weiterzuarbeiten.

### **Motivklärung**

Am Beginn der Phase 2, nach der Arbeit mit den Bildern, kann die Motivklärung drei verschiedene Typen hervorbringen:

- Alternative Motive: Teilnehmende entdecken ein Bedürfnis, das ihnen vorher gar nicht bewusst war. Die Zielrichtung ändert sich.
- Ergänzte Motive: Teilnehmende hatten vor Beginn des Trainings ein bewusstes Motiv, das nun durch die Exploration der unbewussten Bedürfnisse nicht ersetzt, sondern ergänzt wurde.
- Bestätigte Motive: Teilnehmende kamen mit einem bewussten Motiv, das durch die Arbeit in Phase 1 bestätigt und unterstützt wurde.

### **Drei Kernkriterien handlungswirksamer Ziele**

Um nun aus dem Thema ein handlungswirksames Ziel (eine Intention) zu bilden sind nach dem ZRM drei Kernkriterien wesentlich (vgl. Storch/Krause 2009: 98ff.):

4. Formulierung eines Annäherungsziels (statt eines Vermeidungsziels)
5. Realisierbarkeit des Annäherungsziels zu 100 Prozent unter eigener Kontrolle
6. Deutlich beobachtbare positive somatische Marker

### **Ad 1. Formulierung eines Annäherungsziels (statt eines Vermeidungsziels)**

Wenn man Vermeidungsziele formuliert wird – neurowissenschaftlich gesprochen – wieder das neuronale Netz des unerwünschten Zustandes aktiviert, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass gerade das Nicht-Gewollte handlungsrelevant wird. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass man mit einem Vermeidungsziel den Rubikon überschreitet, da dazu deutlich positive Emotionen gehören, die jedoch bei

einem Vermeidungsziel ausbleiben. Denn bei Vermeidungszielen werden nach den Vorstellungen der Motivationspsychologie „die zu dem entsprechenden Vorstellungsziel gehörige negative Emotion antizipatorisch aktiviert“ (Storch/Krause 2009: 101). Damit können Vermeidungsziele niemals mit dem Enthusiasmus verfolgt werden, sondern produzieren lediglich „schlechtes Gewissen“.

## **Ad 2. Realisierbarkeit des Annäherungsziels zu 100 Prozent unter eigener Kontrolle**

Motive passieren eher den Rubikon, je mehr ihre Realisierbarkeit gegeben ist, d.h. je eher eine Person das Gefühl hat, das Ziel trotz Hindernissen mit eigenen Kräften erreichen zu können. Dieses Kriterium steht in Zusammenhang mit verschiedenen Konzepten, wie dem „sense of coherence“ des Salutogenetikers Antonovsky, der positiven Kontrollüberzeugungen und der Resilienzforschung (vgl. Storch/Krause 2009: 101f.): „Menschen, die der Überzeugung sind, dass sie auch in schwierigen Situationen irgendetwas tun können, um ihre Lage zu verbessern, [können] mit Stresssituationen besser umgehen [...] als Menschen, die in eine Opferhaltung geraten und Symptome der ‚gelernten Hilflosigkeit‘ (learned helplessness) entwickeln.“ (Storch/Krause 2009: 102) Mit dieser Herangehensweise können sowohl Ziele entwickelt werden, die sich auf den Umgang mit eigenen Emotionen als auch auf den Umgang mit KundInnen-Emotionen beziehen. Zentral für die Entwicklung von Annäherungszielen im Beschwerdekommunikationstraining erscheint mir darauf zu achten, dass die Teilnehmenden Ziele entwickeln, die tatsächlich ihren eigenen Umgang mit KundInnen-Emotionen bzw. den Umgang mit ihren eigenen Emotionen enthalten – und nicht versteckte Änderungswünsche bezogen auf KundInnen.

## **Ad 3. Deutlich beobachtbare positive somatische Marker**

Wie bereits dargelegt, finden die Bewertungsprozesse unterhalb der Bewusstseinschwelle statt, die Signale erfolgter Bewertung können jedoch als Körperreaktionen – somatische Marker – wahrgenommen werden. Im Fall eines passenden Ziels

könnte das das sprichwörtliche „glückselige Grinsen“ sein. Positive somatische Marker sind nach Storch und Krause auch von Laien leicht erkennbar – z.B. ein Lachen, ein Lächeln, einer Veränderung der Körperhaltung, der Atmung oder die bessere Durchblutung der Gesichtshaut. Storch und Krause (2009: 105f.) verknüpfen die neurowissenschaftlichen Theorien zu den somatischen Markern von Damasio mit den Überlegungen des Motivationspsychologen Kuhl und meinen, dass das emotionale Erfahrungsgedächtnis mit seinen somatischen Markern weit gehend identisch ist mit dem so genannten „Selbstsystem“, das nach Kuhl im impliziten, unbewussten Gedächtnis gespeichert ist. Ziele, die auch die körperlichen Signale des Selbstsystems mit einschließen, ermöglichen Ziele mit hoher Selbstkongruenz, die wiederum eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit haben als Ziele mit niedriger Selbstkongruenz. Das bedeutet, dass „das starke positive Gefühl, das einen positiven somatischen Marker anzeigt, indikativ für Selbstkongruenz und intrinsische Motivation [ist]“. (Storch/Krause 2009: 105) Diese starke positive Reaktion wird jedoch nur dann erzeugt, wenn das formulierte Ziel auch „mit der Bedürfnis- und Wertestruktur des Organismus übereinstimmt“. (Kuhl 2001: 181, zit. Nach Storch/Krause 2009: 106)

Zudem wird über die positiven somatischen Marker auch sichtbar, inwieweit noch ein Zielkonflikt (konfligierende Motive) vorhanden ist. In Fällen von konfligierenden Motivlagen muss relativ lange nach einer geeigneten Zielformulierung gesucht werden. Aber der Zielkonflikt kann durch die Auseinandersetzung mit einem geeigneten Zielsatz auch gelöst werden.

Über die intensive Arbeit an ihrem individuellen Haltungsziel-Satz anhand der drei Kernkriterien lernen die Teilnehmenden darüber hinaus, positive somatische Marker überhaupt zu spüren und bahnen mit der Arbeit schon das neuronale Netz, das das Ziel repräsentiert. Aus all diesen Gründen wird der Formulierung des eigenen Haltungsziels im ZRM einen großen Stellenwert gegeben. Am Ende dieser Phase haben nun Teilnehmende einen Zielsatz, der sich auf ihre Haltung gegenüber ihren eigenen Emotionen oder KundInnen-Emotionen bezieht, den sie emotional deutlich positiv konnotieren.

### **4.1.2.3 Phase 3: Vom Ziel zum Ressourcenpool**

Im Rubikon-Prozess wird diese Phase „präaktionale Vorbereitung“ genannt, in der es – wie bereits erwähnt – darum geht, das Ziel aus dem expliziten Wissenssystem in implizites Wissen zu überführen, das bedeutet das Gelernte zu einem neuen Automatismus werden zu lassen, so dass das Verhalten nicht mehr bewusst gesteuert werden muss.

Dazu wird im ZRM ein so genannter Ressourcen-Pool aufgebaut, erst danach arbeitet man an konkreten Ausführungsintentionen (Wenn-Dann-Plänen). Dies hat zwei Gründe: Zum einen beziehen sich auch die Ausführungsintentionen im ZRM auf die Aktivierung von individuellen Ressourcen. Diese müssen vorher erarbeitet worden sein. Das neuronale Netz muss gut gebahnt sein, und dafür müssen zuerst zuverlässige Erinnerungshilfen gefunden werden. Zum anderen gibt es Befunde, dass die Erfolgserwartung und auch die Zielbindung steigen, wenn „Personen bei schwierigen Aufgaben zuerst in positiven Fantasien über das Erreichen des Ziels schwelgen und danach über Realisierungsmöglichkeiten nachdenken“. (Storch/Krause 2009: 111)

Als Ressourcen benennt das ZRM ein handlungswirksam formuliertes Ziel, Erinnerungshilfen und den Körper. Die Formulierung von handlungswirksamen Zielen wurde bereits ausführlich erläutert. Daher gehe ich im Folgenden nur mehr auf die weiteren Ressourcen ein.

#### **Erinnerungshilfen**

Erinnerungshilfen wirken unterstützend, das Ziel in den impliziten Modus zu überführen. Dazu greift das ZRM auf das neurobiologische Konzept der neuronalen Plastizität zurück, das von der nutzungsabhängigen Veränderbarkeit unseres Gehirns ausgeht. Damit sich das Gehirn entsprechend verändert und sich die Übertragungseffizienz neuer neuronaler Netze verbessert, müssen die neuen neuronalen Netze häufig und erfolgreich benutzt werden (vgl. Storch/Krause 2009: 114f.). Erinnerungshilfen können z.B. bestimmte Handy-Klingeltöne, Bildschirmschoner, Farben, Düfte, Pflanzen oder andere Alltagsgegenstände sein, die die Person eindeutig mit dem eigenen Haltungsziel verbindet. Mit den Erinnerungshilfen wird die erste Bedingung erfüllt, die Häufigkeit der Nutzung wird erhöht. Zusätzlich nutzt das ZRM die Erkennt-

nisse aus der Priming-Forschung, die besagt, dass die Aktivierung von neuronalen Netzen positive Auswirkungen auf die Handlung hat, unabhängig davon, ob die Aktivierung bewusst oder unbewusst erfolgt. Das bedeutet konsequenterweise, dass „mit einer einmaligen Aktion, nämlich der gezielten Installation von Erinnerungshilfen“ (Storch/Krause 2009: 115) der Prozess der Zielrealisierung sehr gut unterstützt werden kann. Im ZRM erarbeiten die Teilnehmenden daher eine Liste an persönlichen Erinnerungshilfen, die jedoch in engem Zusammenhang mit dem zu realisierenden Ziel stehen müssen, da das neu gebaute neuronale Netz gezielt aktiviert werden muss. Wenn z.B. für jemanden eine Rose ein gutes Symbol für sein/ihr neues Selbstbewusstsein ist, dann könnte er/sie in seinem/ihrer Bekanntenkreis erwähnen, dass er/sie Rosenmotive sammelt. Das Umfeld reagiert darauf und er/sie bekommt z.B. Rosen-Postkarten geschickt oder jemand schenkt ihm/ihr immer wieder eine Rose. Oder er/sie macht es zum Alltagsritual, sich eine Rose für den Schreibtisch zu kaufen. Durch die Verknüpfung des persönlichen Haltungsziels mit Symbolen, die im Alltag immer wieder auftauchen, wird die Person auch unbewusst regelmäßig an das Ziel erinnert.

Hier greift das ZRM u.a. auf das Repertoire der Verhaltenstherapie zurück, bei der diese Vorgangsweise „Selbstkonditionierung“ genannt wird. Die Erinnerungshilfen fungieren als auslösender Reiz für die Zielrealisierung, auch wenn die bewusste Aufmerksamkeit mit anderen Dingen beschäftigt ist.

### **Der Körper**

Neuronale Netze sind multicodeiert, d.h. sie sind nicht nur kognitiv und emotional abgespeichert, sondern auch auf körperlicher Ebene. Es konnte z.B. nachgewiesen werden, dass man sich Inhalte, die man sich nicht nur kognitiv, sondern auch über eine körperliche Bewegung einprägt, leichter merkt als über rein kognitives Lernen (vgl. dazu Storch/Krause 2009: 118). Umgekehrt bedeutet dies auch, dass ein neuronales Netz nicht nur über Kognitionen oder Emotionen, sondern auch z.B. über bestimmte Körperhaltungen aktiviert werden kann, die mit dem neuronalen Netz verbunden sind.

Gelingt es also, den mit dem Ziel korrespondierenden Körperausdruck herzustellen, dann sollte die Aktivierung der sensorisch-motorischen Ebene auch die entsprechenden Emotionen und Wahrnehmungsbereitschaften aktivieren, was dann in entsprechenden Handlungsbereitschaften resultieren kann. Dieser Weg, sich über die Kontrolle des Körperaus-

drucks in eine bestimmte Stimmung zu versetzen und damit Handlungsbereitschaften zu erzeugen, ist deswegen für das Selbstmanagement so fruchtbar, weil der Körperausdruck zu großen Teilen willentlich kontrolliert werden kann. Emotionen sind dagegen durch willentliche Kontrolle sehr viel schwerer zu steuern. (Storch/Krause 2009: 119)

Bezogen auf das Thema Umgang mit Emotionen in Beschwerdegesprächen werden mit dieser Herangehensweise gleich zwei Ziele erreicht: zum einen wird das Hal- tungsziel körperlich „verankert“ und damit leichter abrufbar. Zum anderen ist aber die Arbeit an der mit dem Ziel verknüpften Körperhaltung auch eine Arbeit an der Bewäl- tigung von Emotionen, da über die bewusste Veränderung des Körperausdrucks die Emotionen verändert werden können (vgl. Storch/Krause 2009: 119ff.). Zudem ist aus den Neurowissenschaften bekannt, dass die mentale Vorstellung von Bewegun- gen genügt, um die entsprechenden motorischen Areale im Gehirn zu plastischen Veränderungsprozessen anzuregen (vgl. Storch/Krause 2009: 125). Das bedeutet etwa, wenn man als Ziel hat, ruhig und gelassen auch angesichts von großem Stress zu bleiben, zu lernen, sich mental selbst so zu steuern, dass das Stresshor- mon Adrenalin erst gar nicht ausgeschüttet wird. Denn ist der Ausschüttungsprozess einmal im Gang, ist es allein auf Grund der ablaufenden körperlichen Veränderun- gen wesentlich schwieriger, ruhig und gelassen zu bleiben (vgl. Storch/Krause 2009: 127).

Im ZRM-Training werden diese Erkenntnisse genutzt, indem die Teilnehmenden in einer geleiteten Fantasiereise angeleitet werden, sich selbst bei der Ausführung des erwünschten zielrealisierenden Handelns zu imaginieren. Dabei fokussiert die Anlei- tung besonders die körperlichen Merkmale, wie Bewegung, aber auch innere Wahr- nehmung (z.B. Wärmegefühle). Im Anschluss an die Fantasiereise wird der mit dem Ziel korrespondierende Körperausdruck in der Realität mit Hilfe von psychodramati- schen Methoden hergestellt und bewusst erprobt.

#### **4.1.2.4 Phase 4: Die Ressourcen gezielt einsetzen**

In der Phase 4 werden nun die bereits erwähnten Ausführungsintentionen gebildet (Wenn-Dann-Pläne), die vorwegnehmen, wie die Person die vorhandenen Ressour- cen in bestimmten Situationen einsetzen wird. Mit dieser Art von Ausführungsinten- tionen unterscheidet sich das ZRM von anderen Verfahren, da es auch in dieser

Phase keine konkreten Verhaltensziele erarbeitet. Stattdessen werden die Teilnehmenden darauf vorbereitet, ihr Ziel in verschiedenen Kategorien von Situationen zu realisieren:

1. Situationstyp A: Situationen, in denen die Verwirklichung des Ziels einfach gelingt.
2. Situationstyp B: Situationen, in denen die Verwirklichung schwierig ist, die jedoch vorhersehbar sind und darum vorbereitet werden können.
3. Situationstyp C: Situationen, in denen die Verwirklichung schwierig ist, die unvorhersehbar und überraschend eintreten.

**Abbildung 5: ABC-Situationstypen**

(Storch/Krause 2009: 132)

Für Situationstyp A braucht es keine Ausführungsintentionen, aber er wird als Ressource für die Bewältigung der anderen Situationen herangezogen. Situationstyp C ist direkt nach dem Training noch nicht bewältigbar. Daher wird im Training besonders mit dem Situationstyp B gearbeitet.

Aus den Neurowissenschaften ist bekannt, dass eine häufige und erfolgreiche Nutzung neuronaler Verbindungen für deren Stärkung nötig ist. Für Situationstyp B planen daher die Teilnehmenden sehr präzise, wie sie ihren Ressourcenpool einsetzen werden, etwa für eine bestimmte schwierige Situation ein Kleidungsstück in einer Ressourcenfarbe zu tragen, die mit dem Ziel verknüpft ist, oder ein Symbol im Blickfeld zu haben, das als Ressource in einer schwierigen Gesprächssituation dient. Die Erinnerungshilfen sorgen also im Sinn des Priming-Konzeptes für die Häufigkeit der Benutzung neuronaler Verbindungen. Damit die neuen neuronalen Verbindungen auch erfolgreich genutzt werden, ist es wichtig, dass die Teilnehmenden für die Anwendung ihres neuen Verhaltens Situationen auswählen, die zwar herausfordernd, aber bewältigbar sind, so dass Erfolge wahrscheinlich sind. Die Teilnehmenden werden dazu aufgefordert, bevorzugt Situationen zu wählen, die sich unmittelbar an das Trainingsende anschließen, um mit dem Transfer rasch zu beginnen. Diese Situationen werden genauer beschrieben (beteiligte Personen, wichtige Rahmenbedingungen, bisheriges Befinden). Durch die mentale Befassung mit der Situation kann diese später zu einem Auslösereiz für das zielrealisierende Handeln werden (vgl. Storch/Krause 2009: 196).

In Situationen des Typs C, also überraschend eintretenden, schwierigen Situationen werden die Teilnehmenden vermutlich an ihre Grenzen stoßen und vielleicht auch Frustrationen erleben, weil sie sich gerade in diesen Situationen eine Verwirklichung ihres Ziels wünschen würden. Diese werden als sehr belastend erlebt und sind mit starken negativen Emotionen wie Wut, Schrecken, Angst, Empörung verknüpft. Durch das Überraschungsmoment verfügen die Betroffenen nicht über eine adäquate, souveräne Reaktionsmöglichkeit, sondern reagieren „mit einer spontan ablaufenden, automatisierten Belastungs-Routine“ (Storch/Krause 2009: 198), vereinfacht entweder mit Aggression bzw. Wutausbrüchen oder Rückzug, Resignation bzw. Flucht. Sie hinterlassen oft unangenehme Gefühle von Kontrollverlust, Schuld oder Scham (vgl. Storch/Krause 2009: 200).

Bei der Bewältigung dieser Situationen greift das ZRM auf das klassische Modell der Stressbewältigung von Lazarus zurück und verarbeitet auch Ideen aus dem Stressbewältigungstraining von Schlottke und Wahl (vgl. Storch/Krause 2009: 200).

Hierzu werden belastende Situationen genau analysiert und daraufhin untersucht, welche so genannten Vorläufer-Signale für Belastungsepisoden es gibt. Mit Vorläufersignalen werden jene Merkmale einer Situation bezeichnet, die die Person bisher nicht oder nicht rechtzeitig als Warnung registriert hat, bevor der Belastungsautomatismus ausgelöst wird. „Sobald die betreffende Person durch Vorläufersignale gewarnt wurde, muss sie Maßnahmen ergreifen, um den sich anbahnenden Belastungsautomatismus zu unterbrechen.“ (Storch/Krause 2009: 203) Eine Möglichkeit ist etwa, das Wort „Stopp“ oder „Halt!“ auszusprechen oder vor dem inneren Auge einen Vorhang mit dem Wort Stopp niedergehen zu lassen (vgl. Storch/Krause 2009: 203). Über diese Sensibilisierung für die individuellen Vorläufersignale und folgende Reaktionsmuster erkennen die Teilnehmenden zunehmend, dass die Situationen nicht völlig überraschend über sie hereinbrechen, sondern dass sie einem bestimmten Muster folgen. So nähern sich auch Situationen des Typs C zunehmend dem Typ B an. Diese Herangehensweise erscheint mir insbesondere für den Umgang mit eigenen Emotionen im Beschwerdegespräch besonders geeignet, da Teilnehmende lernen, genau jene Automatismen zu unterbrechen, die sie als besonders belastend empfinden.

#### 4.1.2.5 Phase 5: Integration und Transfer

In dieser Phase geht es darum, dass sich die Teilnehmenden weitere Ressourcen erschließen, um auch im Alltag ihre neu entwickelten Handlungsmuster umzusetzen. In der Regel treffen die Teilnehmenden auf Menschen, die den neuen Verhaltensmustern nicht nur Verständnis entgegenbringen. Mit den neuen Handlungsmustern fügen die Teilnehmenden ihrer bisherigen Identität eine neue Facette hinzu, die auch für die Person selbst noch ungewohnt ist. Dabei ist es nach dem ZRM wesentlich, dass diese neue Teilidentität „kohärent in die bestehenden Vorstellungen von sich selbst“ (Storch/Krause 2009: 140) eingebunden ist. Hier greift das ZRM auf die „Narration“ zurück. Um die Teilidentität als kohärent zu erleben, müssen die Teilnehmenden eine für sich passende Geschichte entwickeln. Im Beispiel der Beschwerdekommunikation könnte dies vielleicht sein: Ich habe in meinem Leben immer wieder die Erfahrung gemacht, dass ich über den Tisch gezogen werde, wenn ich freundlich war. Meine großen Brüder, die lauthals und hart gesprochen haben, haben sich immer durchgesetzt, während ich freundlich und nett den Kürzeren zog. Jetzt sehe ich, dass ich auch freundlich meine Interessen wahren kann. Ich muss nicht aggressiv gegen KundInnen werden und kann trotzdem meine Grenzen wahren. Das schont meine Nerven und ich bin umgänglicher mit KundInnen.

Im ZRM-Training wird der individuelle Narrationsprozess über die Reflexion zum Training eingeleitet. Am Ende dieser Reflexion werden die Teilnehmenden aufgefordert, ein eigenes Bild zu malen, das die Erkenntnisse integriert. Dieses wird gemeinsam mit einem/einer zweiten Teilnehmenden ausgewertet und besprochen. So dient die Anteilnahme, Interesse und Unterstützung der anderen Person wieder als soziale Ressource. Daran anknüpfend werden die Teilnehmenden aufgefordert, soziale Netzwerke zu etablieren, in denen sie gezielt Austausch, Reflexion und Unterstützung nach dem Training organisieren. So dient eine selbstorganisierte Gruppe als soziale Ressource für die einzelne Person, das eigene Vorhaben umzusetzen.

### **4.1.3 Kritische Würdigung des Zürcher Ressourcen Modells**

Das Zürcher Ressourcen Modell erscheint mir eine wesentliche Ergänzung für Kommunikationstrainings, da es auf systematische Weise die Bildung von nachhaltigen Intentionen auch für emotional belastende Gesprächssituationen ermöglicht. Es ermöglicht je nach Bedarf sowohl die Bearbeitung des Umgangs mit eigenen Emotionen als auch mit jenen von KundInnen. Damit ist das ZRM eine Methode, die nicht nur auf bewusste Reflexion bzw. bewusste Vorsatzbildung im Sinn der Verhaltensarbeit setzt, sondern unbewusste Bedürfnisse in die Trainingsarbeit aufnimmt und so die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Umsetzung der eigenen Vorhaben erhöht. Damit wird meines Erachtens ein wesentlicher Schritt in Richtung nachhaltiger Trainingsarbeit gelegt, der mit den aktuellen Erkenntnissen aus der Neurobiologie und der Motivationspsychologie begründet ist.

Durch die Arbeit mit diesem Modell ist es meines Erachtens auch möglich, das eingangs besprochene Empathieproblem zu bewältigen. Wie Gehirnforscher wie Gerhard Bauer feststellten (vgl. Bauer 2006: 34f.), ist die Aktivität der Spiegelneuronen in Druck- und Angstsituationen deutlich herabgesetzt. Durch die systematische Bahnung neuer neuronaler Netze mit dem ZRM sollte es daher auch möglich sein, die Drucksituation in einem Beschwerdegespräch zu verringern.

Allerdings ist das ZRM als Selbstmanagement-Konzept entwickelt worden und nicht speziell als Kommunikationstrainings-Konzept. Das bedeutet, dass der Interaktionsaspekt und damit die Dynamik des Gesprächs nicht im Modell verankert sind.

Für den Einsatz des ZRM in Beschwerdekommunikationstrainings bedeutet das aus meiner Sicht, dass Menschen das ZRM dazu verwenden können, sowohl den Umgang mit eigenen Emotionen als auch den Umgang mit Emotionen des Kunden, der Kundin zu verändern und dazu entsprechende Intentionen zu bilden. Darüber hinaus kann das ZRM auch verwendet werden, das eigene Verhalten für emotionale Situationen zu planen. Das ZRM in seiner systematischen Vorgangsweise schafft damit eine zentrale Basis für die Anwendung von neuem Kommunikationsverhalten in schwierigen Situationen wie Beschwerdegesprächen. Allerdings braucht es aus meiner Sicht darauf aufbauend die Arbeit am konkreten Kommunikationsverhalten in Beschwerdesituationen, die durch KommunikationstrainerInnen begleitet wird.

Auch die AutorInnen des Zürcher Ressourcen Modells betonen, dass die nachhaltige Veränderung des Verhaltens bei überraschenden schwierigen Situationen nur durch häufiges Wiederholen, Trainieren und Üben die Bildung von Automatismen erreicht wird (vgl. Storch/Krause 2009: 80). Für diese Phase des wiederholten Trainierens und Einübens liefert das ZRM jedoch keine so detaillierte Anleitung, wie für das Aufbauen und Stärken der Intention und Verhaltensplanung. Hier ist aus meiner Sicht der Ansatz für das klassische Kommunikationsverhaltenstraining gegeben, in dem schwierige Gesprächssituationen geübt und neues Verhalten etabliert werden kann, nachdem mittels ZRM Haltungsziele aufgebaut wurden. Methodisch würde dies bedeuten, Settings zu schaffen, in denen die Teilnehmenden das neue Verhalten tatsächlich häufig wiederholen und trainieren können, was eine Abkehr von einmalig stattfindenden Seminaren bedeuten würde. Wenn das Modell im Kommunikationstraining eingesetzt werden soll, braucht es noch eine weitere Ergänzung, nämlich die Veränderung der Deutung der Situation. Dies soll im Folgenden dargestellt werden.

#### 4.1.4 Ergänzung des ZRM: Veränderte Deutung der Beschwerdesituation

Im klassischen ZRM-Training wählen Menschen ihr Bild bzw. bilden ihr Motto in Bezug auf Beschwerdegespräche, ohne vorherige Reflexion der Kommunikationssituation. D.h. sie haben noch keine Information darüber, was in einem Kunden, einer Kundin geschieht und wie die Emotion zu deuten ist. Ohne diese Information deuten Teilnehmende die Situation in der Regel wie folgt:

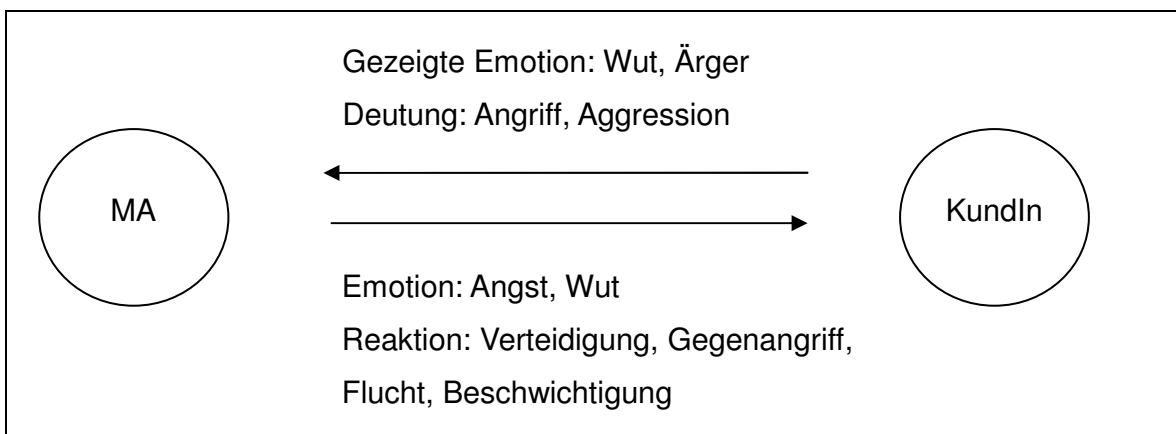
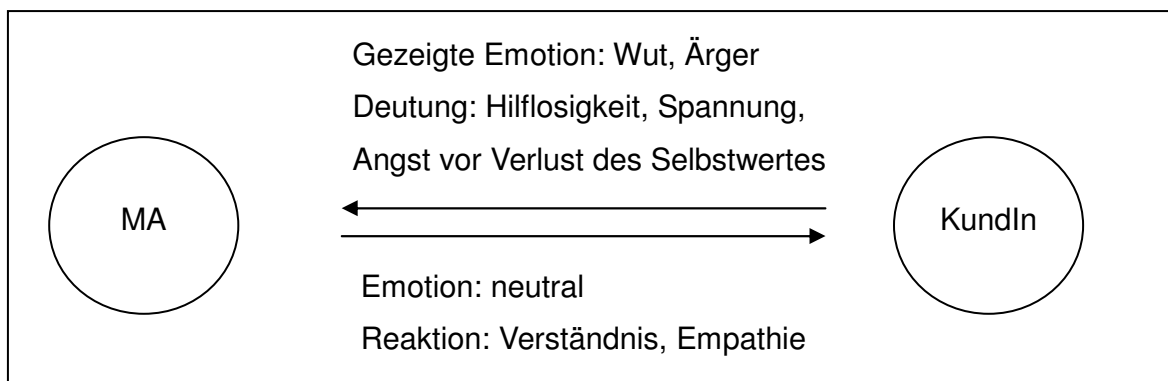


Abbildung 6: „Automatische“ Situationsdeutung (eigene Darstellung)

Sie würden daher Bilder und Motti wählen, die ihnen dabei helfen, entweder die Angst zu reduzieren (also z.B. sich sicherer, stärker, mächtiger zu fühlen) oder die eigene Wut zu reduzieren (also z.B. ruhig und gelassen zu bleiben). Mit dieser Herangehensweise ist jedoch noch nicht im Blick, wie die Situation, die Angst oder Wut auslöst, überhaupt zustande kam. Für MitarbeiterInnen ist es daher aus meiner Sicht hilfreich, auch an einer situationstauglichen Bedeutungsgebung zu arbeiten, d.h. die eigene Sicht auf das Beschwerdegespräch zu reflektieren. Statt das Geschehen in der Beschwerde als Aggression und Angriff zu deuten, könnte der/die MitarbeiterIn das Verhalten des Kunden/der Kundin als Ohnmacht und Hilflosigkeit deuten und damit anders auf das gezeigte Verhalten reagieren.

Warum das gezeigte Verhalten so gedeutet werden kann, kann mit dem theoretischen Ansatz der Kommunikationsmuster von Virginia Satir (vgl 2002: 67ff.) erklärt werden. Satir hat auf Basis von jahrelangen Beobachtungen universelle Interaktionsmuster zwischen Menschen in gespannten Situationen entdeckt. Menschen reagierten in gespannten Situationen, in denen sie ihren Selbstwert gefährdet sahen, mit: Beschwichtigen, Anklagen (Beschuldigen), Rationalisieren (Berechnen) oder Ablenken (vgl. Satir 2002: 67).

Im Zusammenhang mit der Beschwerdesituation, in der ein Kunde/eine Kundin sich anklagend bzw. beschuldigend verhält, kann diese Situation nun so gedeutet werden, dass der/die GesprächspartnerIn in einer gespannten Situation ist und seinen/ihren Selbstwert gefährdet sieht, denn ein Anklagender „glaubt [...] im Grunde nämlich nicht, dass er etwas wert ist. Wenn er jemanden findet, der ihm gehorcht, dann hat er deshalb das Gefühl, wenigstens etwas zu bedeuten“ (Satir 2002: 74).



**Abbildung 7: Alternative Situationsdeutung (eigene Darstellung)**

Zudem kann diese veränderte Deutung auch gesprächsanalytisch begründet werden: Der/die KundIn zeigt Verärgerung, wenn er/sie befürchtet, sein/ihr Ziel nicht zu erreichen. Diese kann aus psychologischer Perspektive meines Erachtens auch als eine Art von subjektiver Hilflosigkeit gedeutet werden. Die Emotion Ärger ist somit auf die Zielverfolgung bezogen und damit als rational und zielgerichtet aufzufassen und nicht ihr entgegengesetzt, wie man oft im Alltagsverständnis meint (vgl. Schnieders 2002: 122f.).

Einen weiteren Erklärungsansatz zur Auswirkung von veränderten Bewertungen auf Emotionen liefern kognitive Ansätze, die etwa in den Therapieformen von Albert Ellis und Aaron T. Beck ihren Niederschlag fanden. Die Grundannahme dieses Ansatzes ist, dass „Kognitionen (Gedanken, Vorstellungen, Erwartungen, Wahrnehmungsstile) einen Einfluss auf emotionales Befinden haben“. (de Jong-Meyer: 510) Das bedeutet, dass nicht die Situation als solche direkt eine Emotion auslöst, sondern – und das ist zentral – erst die Kognition, d.h. Gedanken, wie die Situation gedeutet bzw. bewertet wird, löst Emotionen aus. Auch der klinische Psychologe Richard Lazarus zeigte in seinen Studien, dass Interpretationen von Situationen stark die erlebte Emotion beeinflussen. „Lazarus meinte, Emotionen ließen sich sowohl automatisch (unbewusst) als auch bewusst auslösen, betonte aber die Rolle höhere Denkprozesse und des Bewusstseins, besonders bei der Bewältigung bereits eingetretener emotionaler Reaktionen.“ (LeDoux 2006: 57)

Die kognitive Therapie verwendet daher als wichtiges Hilfsmittel ein Gedankenprotokoll, in der die Situationsbeschreibung, Gefühle/Stimmungen, „automatische“ begleitende Gedanken und Bilder, Erfahrungen festgehalten werden (vgl. de Jong-Meyer: 516). Im therapeutischen Setting wird anschließend daran gearbeitet, inwieweit die Gedanken der Realität angemessen sind oder relativiert werden können.

Der Neurobiologe LeDoux konstatiert: „Die Bewertungstheorien kamen der Wahrheit meines Erachtens sehr nahe: Die Bewertung eines Reizes ist eindeutig der erste Schritt in der Einleitung einer emotionalen Episode; Bewertungen erfolgen unbewusst; die Emotion schließt Handlungstendenzen und körperliche Reaktionen ebenso ein wie bewusste Erlebnisse.“ (LeDoux 2006: 58) Kritisch sieht LeDoux jedoch, dass die kognitiven Theorien ihre Beurteilung von Bewertungsprozessen nur auf

Selbstauskünfte stützen, also auf Introspektion, und dass sie den Beitrag kognitiver Prozesse zur Emotion überbewerten (vgl. Ledoux 2006: 58). Hier ist also wiederum das ZRM eine Ergänzung, da es nicht mit Introspektion, sondern mit analogen Methoden zur Exploration des Unbewussten arbeitet.

Im Kommunikationstraining hat man es nicht mit kranken Menschen zu tun, aber dennoch geht es auch darum, den Kreislauf „automatischer“ Gedanken zu durchbrechen und gemeinsam mit den Teilnehmenden eine angemessenere Deutung der Situation zu entwickeln. Angemessen wäre eine Deutung, die den/die MitarbeiterIn handlungsfähig und emotional gelassen bleiben lässt und empathisch auf den/die GesprächspartnerIn eingehen kann. Damit ist eine solche Reflexion über Möglichkeiten der veränderten Deutung einer Situation ein konkreter Ansatz, vom bloßen Verhalten in ein bewusstes, intentionales Handeln in Gesprächssituationen zu kommen.

Auf Basis dieses Verständnisses der Beschwerdesituation kann dann aus meiner Sicht der weitere Prozess des ZRM gestartet werden. So ist die Reflexion der Bewertungsprozesse ein zusätzliches Element ergänzend zur Methode des ZRM.

Eine weitere Ergänzung des Zürcher Ressourcen Modells stellt aus meiner Sicht die konkrete Arbeit am Gesprächsverhalten dar, das wirksam werden kann, wenn der/die MitarbeiterIn eine für sich handlungswirksame Intention gebildet hat. Was konkret am Gesprächsverhalten verändert werden kann, um mit Emotionen im Beschwerdegespräch adäquat umzugehen ist Thema des nächsten Kapitels.

## **4.2 Arbeit am Gesprächsverhalten**

Wenn KommunikationstrainerInnen mit MitarbeiterInnen am Gesprächsverhalten arbeiten, so bedeutet dies gesprächsanalytisch die Arbeit an den Manifestationen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, also am äußerlich wahrnehmbaren Verhalten. Die Frage ist also, welches Gesprächsverhalten für MitarbeiterInnen im Beschwerdegespräch hilfreich ist. Im folgenden Kapitel werde ich mich damit beschäftigen, welche Herangehensweisen dazu aus dem Beschwerdemanagement kommen und welche Ansätze die Diskursanalyse liefert.

#### **4.2.1 Verhaltensregeln für verschiedene Phasen des Beschwerdegesprächs**

Antworten auf die Frage nach dem professionellen Gesprächsverhalten in Beschwerdesituationen finden sich auch in verschiedener Beschwerdemanagement-Literatur (vgl. Haas/von Trauschke 2007; Haeske 2001). Im Folgenden beziehe ich mich auf ein Standardwerk von Bernd Stauss, bis Ende 2010 Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement und Wolfgang Seidel, Unternehmensberater, deren Buch „Beschwerdemanagement“ 2007 in der 4. Auflage erschien.

Stauss und Seidel fassen das Beschwerdespräch in fünf Phasen zusammen und formulieren dazu entsprechende Verhaltensregeln und meinen dazu: „Es bedarf einer umfassenden Aufklärung über richtige Verhaltensweisen und eines systematischen Trainings.“ (Stauss/Seidel 2007: 220) Die Autoren beschreiben das Beschwerdegespräch als einen fünfphasigen Gesprächsprozess:

1. Begrüßungsphase: kurze und verständliche Begrüßung, offene und freundliche Gesprächshaltung, Blickkontakt halten, Aufmerksamkeit und Souveränität ausstrahlen.
2. Aggressionsabbauphase: Mit Mimik, Augenkontakt und Körpersprache Zuwendung zum Ausdruck bringen. Bedauern oder Entschuldigung äußern. Dampf ablassen. Ausreden und zuhören lassen.
3. Konfliktbereinigungsphase: Das Gespräch auf die Sachebene bringen: konkrete Fragen zum Sachverhalt stellen, mit Einfühlungsvermögen zugleich Verständnis für die individuelle Situation des Kunden zeigen; Schuldeingeständnisse vermeiden.
4. Problemlösungsphase: Lösungen entwickeln. Evt. zu hohe Erwartungen des Kunden begründen. Wenn nötig, Rückruf oder erneutes Gespräch anbieten.
5. Abspannphase: Lösungsvorschlag wiederholen, sicherstellen, dass der Kunde/die Kundin ihn verstanden hat und akzeptiert. Verabschiedung mit einer positiven Formulierung.

In dieser Auffassung vom Verhalten in Beschwerdegesprächen gibt es klare Vorgaben, was im Gespräch zu erfolgen hat und mit welchen Verhaltensweisen der/die Mitarbeiterin das Gespräch zu steuern hat. Das erforderliche Gesprächsverhalten im Umgang mit unzufriedenen KundInnen fassen sie in einer Checkliste komprimiert zusammen (Stauss/Seidel 2007: 226):

1. Verstehen Sie Beschwerden als einen normalen Teil Ihrer Arbeit und als Chance, Kundenunzufriedenheit abzubauen und Kundenbindung zu sichern.
2. Suchen Sie einen ruhigen Ort für das Beschwerdegespräch. Lassen Sie vor allem nicht andere Kunden mithören. Bieten Sie dem Kunden eine Sitzgelegenheit an. Sprechen Sie den Kunden mit Namen an.
3. Signalisieren Sie Gesprächsbereitschaft. („Lassen Sie uns in Ruhe darüber reden.“) Drücken Sie mit Mimik, Augenkontakt und Körpersprache Ihre Zuwendung aus. Sprechen Sie von Entschuldigung oder zumindest das Bedauern aus, dass der Kunde dieses negative Erlebnis hatte. Wählen Sie bei entsprechenden Formulierungen die Ich-Form („Es tut mir leid, dass Sie diese Unannehmlichkeiten hatten“)
4. Hören Sie gut zu. Unterbrechen Sie den Beschwerdeführer nicht. Lassen Sie ihn zunächst auch dann ohne Unterbrechung ausreden, wenn er Unzutreffendes vorbringt.
5. Wählen Sie eine ruhige und höfliche Gesprächsart. Reagieren Sie gelassen auf Übertreibungen und persönliche Schuldvorwürfe. Weisen Sie Beschimpfungen ruhig zurück und leiten Sie das Gespräch auf den sachlicheren Kern. Mit einem Kunden streitet man sich nicht und ficht auch keinen Machtkampf aus. [...]
6. Machen Sie sich Notizen. Der Schreibvorgang beweist dem Kunden, dass Sie die Beschwerde ernst nehmen, und veranlasst ihn zu einer sorgfältigeren Erläuterung des Sachverhalts. Außerdem sind die Notizen wertvoll für die Beschwerdebearbeitung und -auswertung.
7. Vermeiden Sie Sofortdiagnosen und nehmen Sie alle Informationen entgegen, ohne gleich ein Schuldeingeständnis abzugeben.
8. Stellen Sie inhaltliche Fragen so lange, bis die Situation eindeutig geklärt ist. Wählen Sie dabei höfliche Frageformen („Danke für den Hinweis, ich möchte nur noch wissen...“)
9. Versetzen Sie sich in die Lage des Kunden („Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie verärgert sind“). Vermeiden Sie Formulierungen die den Ärger vergrößern („Das sehen Sie völlig falsch!“ oder „Das ist doch Ihre Schuld!“).
10. Ist tatsächlich ein Fehler passiert, geben Sie nicht einem Kollegen, anderen Abteilungen oder dem Unternehmen generell die Schuld („Das passiert denen ständig“ oder „Das kriegen sie nie in den Griff“).
11. Leiten Sie sofort die Bearbeitung der Beschwerde ein. Bieten Sie eine faire Lösung an.
12. Erkundigen sie sich, ob der Kunde mit der Regulierung einverstanden ist.
13. Ist eine unverzügliche Problemlösung nicht möglich, sagen Sie dem Kunden eine genaue Prüfung zu und geben Sie an, wie lange es dauern wird, bis er eine Nachricht erhält. Halten Sie den angegebenen Zeitpunkt unbedingt ein. Sollte dies trotz aller Bemühungen nicht möglich sein, informieren Sie den Beschwerdeführer rechtzeitig darüber und erläutern Sie ihm die Gründe.
14. Sind Sie nicht zuständig bzw. können Sie nichts tun, leiten Sie die Beschwerde eigenhändig weiter und sorgen Sie dafür, dass der Annahme- und Bearbeitungsprozess kundenorientiert fortgesetzt wird.
15. Beenden Sie das Gespräch mit einer positiven Formulierung („Ich freue mich, dass wir Sie auf diese Weise zufrieden stellen können“).
16. Analysieren Sie den Beschwerdevorgang und unterrichten Sie den Verantwortlichen, damit die Fehlerquelle schnell abgestellt werden kann. (Stauss/Seidel 2007: 226)

**Abbildung 8: Checkliste Gesprächsverhalten mit unzufriedenen KundInnen**  
(Stauss/Seidel 2007: 226)

In dieser Auflistung ist im Wesentlichen alles enthalten, was sich auch in diverser Ratgeber-Literatur zum Thema Beschwerdekommunikation wiederfindet.

Trainiert man anhand dieser Checkliste, die offensichtlich im Beschwerdemanagement weit verbreitet ist, das Verhalten von MitarbeiterInnen, so manövriert man diese in die bereits dargestellte schwierige Situation: Zusätzlich zum Stress der Gesprächssituation kommt der Stress, sich bewusst „richtig“ entsprechend den Vorgaben zu verhalten. Es besteht die Gefahr des unauthentischen Verhaltens. Es kommt jedoch auch aus diskursanalytischer Perspektive Kritik hinzu, die ich im Folgenden darstelle.

#### **4.2.2 Kommunikationswissenschaftliche Ansätze im Verhaltenstraining**

Die Antwort auf die Frage nach dem erforderlichen Gesprächsverhalten fällt aus diskursanalytischer Perspektive anders aus. Auch die Diskursanalyse arbeitet mit einem Schema – der Aufgabenstruktur. Danach ist für ein erfolgreiches Gespräch die Erfüllung der Aufgabenstruktur, die sich aus dem Gesprächstyp ableiten lässt, zentral. Dazu gehört im Beschwerdegespräch die Bearbeitung der Emotionen (Fiehler et al. 1999: 135f.; vgl. auch Fiehler et al. 1994: 258f.):

##### **Emotionsbearbeitung**

- Manifestation der Emotionalität (Enttäuschung, Ärger etc.)
- Vorwürfe
- Reaktion auf Emotionalität
- Anteilnahme
- Vorwurfsbearbeitung (Fiehler et al. 1999: 135f.)

Ein Schritt im Kommunikationstraining muss also darin bestehen, die Teilnehmenden für die Aufgabenstruktur von Beschwerdegesprächen zu sensibilisieren und die Bearbeitung der Emotionen als wesentlichen Bestandteil der Aufgabenbearbeitung bewusst zu machen. Wesentlich dabei ist darauf hinzuweisen, dass eine Nichtbearbeitung der Emotionen zu Problemen im Beschwerdegespräch führt, wie sie bereits ausführlich dargestellt wurden.

Allerdings, so betont auch Reinhard Fiehler, bedeutet eine adäquate Bearbeitung der Emotionen nicht einfach eine bloße Negation oder Umkehrung des problematischen Verhaltens (vgl. Fiehler 2001: 7). Viel zu oft, kritisiert Fiehler, bestehen Kommunikationstrainings darin, den Teilnehmenden konkrete Handlungsanweisungen für

bestimmte Gesprächssituationen zu vermitteln, wie sie auch in der Herangehensweise von Stauss und Seidel vorkommen. Er ortet dabei folgende Schwierigkeiten:

**1. Fehlende Bewertungsgrundlagen** (vgl. Fiehler 1999: 26f.):

Ein faktisches Kommunikationsverhalten wird an impliziten Normen gemessen, wie ein Gespräch sein soll, und das beobachtete Verhalten als Fehlverhalten klassifiziert. Die zugrundeliegenden Normen werden aber nicht expliziert.

**2. Instrumentalistische Auffassung von Sprache als Kommunikationsmittel**

(vgl. Fiehler 1999: 28f.):

Wenn TrainerInnen in Kommunikationstrainings konkrete Handlungsanweisungen gibt wie „Sprich...“ oder „Stelle am Beginn eine offene Frage“ erteilen, so vermitteln sie ein Verständnis von Sprache als einseitigem Instrument, für das der/die SprecherIn allein verantwortlich ist und das er/sie willentlich beeinflussen und verändern kann. Der Erfolg des Sprechens hängt in dieser Auffassung allein von den sprachlich-kommunikativen Mitteln des Sprechers/der Sprecherin ab. Es entsteht das Bild, dass es in der Kommunikation falsch oder richtig gebe, und dass es in Gesprächssituationen nur eine richtige Möglichkeit zu kommunizieren gebe.

**3. Veränderung des Kommunikationsverhaltens als Summe der Veränderung von Einzelphänomenen** (vgl. Fiehler 1999: 29f.):

Hier formuliert Fiehler die schärfste Kritik an bestehenden Kommunikationstrainings:

Auf der Basis einer intuitiven Ad-hoc-Analyse des kommunikativen Verhaltens der TeilnehmerInnen in realen oder simulierten Situationen werden Handlungsanweisungen entwickelt, die die LernerInnen dann in Übungen umsetzen sollen, indem sie dort ein verändertes Kommunikationsverhalten zeigen. Veränderung von Kommunikationsverhalten wird dabei verstanden als Veränderung einer Summe von Einzelphänomenen. Für jedes dieser Phänomene werden spezielle Handlungsanweisungen gegeben, die spezifizieren, wie es zu verändern ist. (Fiehler 1999: 29)

Diese Vorgangsweise ist nach Fiehler problematisch, da die Handlungsanweisungen allgemein formuliert sind und die Teilnehmenden aber zu wenig geschult sind, diese Handlungsanweisungen umzusetzen (vgl. Fiehler 1999: 29). Damit sind die Teilnehmenden in einem Dilemma: Denn die Spezifika der einzelnen Situation sind zu spe-

ziell für Regeln, aber allgemeine Regeln sind zu unspezifisch für konkrete Situationen (vgl. Fiehler 1999: 30).

Wenn in Kommunikationstrainings Handlungsanweisungen gegeben werden, dann setzt das voraus, dass die Teilnehmenden fähig sind, eine Gesprächssituation parallel zu analysieren und zu typisieren, d.h. herauszufinden, ob die gelernte Handlungsanweisung im konkreten Fall anzuwenden ist oder nicht. Diese Fähigkeit der Typisierung wird aber in den meisten Kommunikationstrainings nicht geschult, sondern man setzt allein auf das exemplarische Üben in Simulationen. In dieser mangelnden Übung der differenzierteren Typisierung von Situationen sieht Fiehler auch den Grund für die geringe Dauerhaftigkeit von Trainingseffekten (vgl. Fiehler 1999: 30).

Ein Verzicht auf Handlungsanweisungen ist zwar nicht möglich, da man sonst in der Summe von Einzelfällen untergeht, aber sie gehören aus gesprächsanalytischer Perspektive ergänzt (vgl. Fiehler 1999: 32f.):

### **1. Bewusstmachung und Explikation der dahinterliegenden Normen:**

Dabei sollten KommunikationstrainerInnen auf rein präskriptive Normen wie „Vermeide ‚ich würde (mal) sagen‘-Formulierungen!“ zu verzichten, sondern auf deskriptive Normen, d.h. Normen auf Basis empirischer Regularitäten zurückgreifen. Das bedeutet, die Normen aus den Organisationsprinzipien und Regularitäten von Kommunikation anhand von Untersuchungen von authentischem Material abzuleiten (z.B. mittels Untersuchung von Beschwerdegesprächen und der Ableitung einer entsprechenden Aufgabenstruktur).

### **2. Spektrum von Alternativen durchdenken:**

Statt bestimmte Verhaltensweisen als „richtig“ auszuzeichnen, geht es nach Fiehler darum, die Auswirkungen verschiedener Verhaltensweisen zu durchdenken und die Entscheidung über die Umsetzung der verschiedenen Möglichkeiten in der Praxis den Teilnehmenden zu überlassen, auch wenn Teilnehmende rezepthafte Antworten in Kategorien von richtig/falsch hören wollen.

### **3. Kommunikationslernen als langer Prozess der Verfeinerung:**

Nicht allein der/die SprecherIn steht im Fokus, sondern das Verständnis von Kommunikation als interaktivem Prozess, der komplex, flexibel und vielfältig ist.

Die Veränderung des Kommunikationsverhaltens ist deshalb auch nicht kurzfristig als reine Technik oder Fertigkeit erlernbar, sondern man stellt sich Kommunikationslernen als „einen permanenten, mühsamen, immer wieder von Rückfällen bedrohten Prozess der Verfeinerung oder Kultivierung“ (Fiehler 1999: 33) vor, der vergleichbar ist mit der „Umstrukturierung habitualisierter, Teil einer Persönlichkeit gewordener Routinen“ (Fiehler 1999: 34).

#### **4. Umsetzungspotenzial erwerben:**

Hier setzt die Gesprächsanalyse auf Bewusstmachung, Sensibilisierung und Verbesserung der „Umsetzungskapazität durch intensive und extensive Analyse einerseits und durch punktuelles Üben an Kommunikationsproblemen im Training und extensives Üben in Realsituationen außerhalb des Trainings andererseits“. (Fiehler 1999: 34f.)

Mit diesen Ansätzen stimmt die gesprächsanalytische Herangehensweise weitgehend mit dem ZRM überein, da auch dieses von einem langen Prozess des Trainierens und Übens von neuem Verhalten spricht (vgl. Storch/Krause 2009: 80). Zudem bestätigt die Gesprächsanalyse auf ganz anderer Ebene den Zugang des ZRM, nicht einzelne konkrete Verhaltensziele in Form von Handlungsanweisungen zu erarbeiten. Im Unterschied zum ZRM steht im gesprächsanalytischen Zugang jedoch nicht die Entwicklung von individuellen Haltungszielen, sondern die Sensibilisierung für empirisch belegte Aufgabenmuster in Gesprächen. Aus meiner Sicht stehen diese beiden Herangehensweisen jedoch nicht im Gegensatz zueinander, sondern können sich ergänzen: Auf Basis eines Verständnisses für die Aufgabenmuster in einem Beschwerdegespräch und der Reflexion der Beschwerdesituation und deren Deutungsmöglichkeiten erarbeiten die Teilnehmenden ihre persönlichen Haltungsziele.

Zudem setzt die Gesprächsanalyse auf die bloße (kognitive) Analyse von Gesprächen und vertraut auf die Wirksamkeit der Bewusstmachung und Sensibilisierung. Wie mit den Ausführungen zu den neurobiologischen Grundlagen und der konkreten methodischen Umsetzung im ZRM klar wird, reicht dies jedoch nicht für eine Verhaltensänderung aus, sondern es braucht die Beteiligung des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses für eine nachhaltige Veränderung des Gesprächsverhaltens, besonders in schwierigen Gesprächssituationen.

### 4.2.3 Bearbeitung von Emotionen im Anteilnahmemuster

Orientiert man sich am von Reinhard Fiehler definierten Anteilnahmemuster für die Bearbeitung von Emotionen, lassen sich meines Erachtens dennoch einige konkretere Hinweise auf die Frage geben, wie mit Manifestationen von Emotionen im Beschwerdegespräch umzugehen ist (vgl. Fiehler 1990: 152f.):

- **Bestätigung der Außergewöhnlichkeit:**

Man zeigt Anteilnahme, indem man dem Gegenüber bestätigt, dass sein/ihr Erlebtes außergewöhnlich ist und die Beschwerde nicht zur Routinebearbeitung gehört. Der Kunde/die Kundin erlebt sich als Individuum und nicht als Teil einer Beschwerdemaschinerie.

- **Glaubensbekundungen/Bekundung der „Berechtigkeit“:**

Sie versichern dem/der anderen, dass man ihm/ihr glaubt, die Ausführungen nicht für übertrieben hält, das Verhalten nicht als strategischen Zug deutet und das Anliegen berechtigt ist. Für ein Beschwerdegespräch bedeutet dies aus meiner Sicht, dem Kunden/der Kundin zu verdeutlichen, dass man seiner/ihrer Sichtweise Glauben schenkt bzw. dessen/deren Erleben für angemessen hält und die die Verärgerung aus der Sicht des Kunden für berechtigt hält. Wesentlich dabei ist jedoch die Unterscheidung zwischen dem subjektiven Erleben der Beteiligten und dem zu diskutierenden Sachverhalt. Denn Glaubensbekundungen, die das Erleben als angemessen bestätigen, bedeuten noch nicht eine Zustimmung zum dargestellten Sachverhalt.

- **Mitleidsbekundung/Bekundung von Mitempfinden:**

Eine zentrale Fähigkeit im Gesprächsverhalten stellt das Bekunden von Mitempfinden dar. Es bedeutet, dass man dem/der GesprächspartnerIn verdeutlicht, dass man die Situation des Gegenübers nicht nur auf sachlicher, sondern auch auf emotionaler Ebene nachvollziehen kann. Im Fall der Beschwerde bedeutet dies die zentrale Fähigkeit, nicht nur das sachliche Problem nachvollziehen zu können, sondern auch den emotionalen Teil, also den Ärger, die Wut, die Enttäuschung des Kunden/der Kundin mitempfinden und Verständnis für diese Gefühle ausdrücken zu können.

- **Erkundung des Erlebens:**

Sie ist wichtig für die angemessene Gestaltung der Anteilnahme und kommt daher recht früh im Gespräch. Mit der Erkundung des Erlebens im Beschwerdegespräch kann z.B. die Nachfrage nach den Hintergründen für die Beschwerde gemeint sein, aber auch die Bitte um Konkretisierung der Vorwürfe. Auch hier geht es bei einer angemessenen Emotionsbearbeitung darum, nicht nur die sachliche Ebene zu thematisieren, sondern das emotionale Erleben des Kunden/der Kundin.

#### **4.2.4 Ausdruck von Mitempfinden im Beschwerdegespräch**

Der Ausdruck von Mitempfinden wurde von Fiehler als zentrale Aufgabe des Anteilnahmемusters definiert. Deshalb soll dieser Fähigkeit im Gesprächsverhalten ein eigener Raum gewidmet werden. Für Goleman ist Mitempfinden eng mit dem Begriff der Empathie verbunden. Der Begriff Empathie wird nach Goleman (2006: 93) in verschiedenen Bedeutungen verwendet: „die Gefühle anderer Menschen zu kennen; zu empfinden, was der andere empfindet; und auf die Notlagen des anderen mitfühlend zu reagieren“. Im umfassenden Sinn ist damit beschrieben, was Reinhard Fiehler mit dem Begriff des Mitempfindens andeutet. Nach Goleman (2006: 134) ist Empathie Teil des sozialen Bewusstseins, das „ein unmittelbares Gespür für die Befindlichkeit anderer Menschen, ein Verständnis ihrer Gefühle und Gedanken und ein intuitives Erfassen sozial schwieriger Situationen“ umfasst: Die zentralen Faktoren sind dabei:

##### **Primäre Empathie**

Damit meint Goleman (2006: 134), die Fähigkeit, „sich in andere einfühlen und nonverbale emotionale Signale erkennen“ zu können.

Umgelegt auf das Beschwerdegespräch bedeutet dies nun, dass MitarbeiterInnen im Kommunikationstraining lernen, die nonverbalen Signale des Kunden, der Kundin erkennen zu können und die darin ausgedrückten Emotionen wie Ärger, Enttäuschung, Wut etc. zu deuten. In diesem Zusammenhang verweist Goleman auf eine Methode, die Paul Ekman, Experte für die Deutung von Emotionen auf der Grundlage von Mimik, entwickelt hat. Menschen können demnach gezielt auf die Deutung

von einzelnen so genannten Mikroausdrücken in der Mimik von GesprächspartnerInnen geschult werden. Mikroausdrücke sind affektive Signale im Gesicht, die innerhalb von Millisekunden spontan und unbewusst huschen (vgl. Goleman 2006: 154ff.) und sind meines Erachtens Teil der von Antonio Damasio so benannten „somatischen Marker“. In dem von Paul Ekman entwickelten Trainingsprogramm lernt man schrittweise, innerhalb von Millisekunden, die Emotionen in Gesichtsausdrücken zu deuten. Laut Goleman ist dies ein Training des von ihm so benannten „unteren Pfades“, also jenes Informationsverarbeitungsweges, der direkt vom Thalamus zur Amygdala führt. In der Amygdala wird der emotionale Gehalt einer nonverbalen Mitteilung interpretiert (vgl. Goleman 2006: 26). Mit einer solchen Schulung könnte somit die Fähigkeit zur Deutung von nonverbalen emotionalen Reaktionen im direkten KundInnengespräch erhöht werden.

Einfühlung setzt meines Erachtens allerdings auch voraus, dass der/die MitarbeiterIn diese Emotionen nicht nur kognitiv erfassen, sondern auch emotional nachvollziehen kann, d.h. dass er/sie selbst schon Gefühle von Wut, Ärger, Enttäuschung etc. erlebt hat und so die Emotion als „berechtigt“ anerkennen kann, was nach Fiehler Teil des Aufgabenschemas im Anteilnahmemuster ist (vgl. Fiehler 1990: 151f.). Dieses emotionale Nachvollziehen von Gefühlen erscheint mir daher ein wichtiger Bestandteil von Beschwerdekommunikationstrainings zu sein.

### **Zugewandtheit**

Mit Zugewandtheit meint Goleman (2006: 134) „aufmerksam zuhören und dem Gegenüber zugewandt sein“, einen Grad an Präsenz und Aufmerksamkeit, der über situative Empathie hinausgeht (vgl. Goleman 2006: 138): „Wahres Zuhören [...] bedeutet, sich den Empfindungen des anderen zuzuwenden, ihn zum Reden kommen zu lassen und dafür zu sorgen, dass der Gesprächsverlauf von beiden Teilnehmern bestimmt wird.“ (Goleman 2006: 139) Hier wird wiederum deutlich, dass es nicht nur um die sachliche Ebene des Zuhörens geht, sondern um die Zuwendung zu den Empfindungen des Gegenübers.

Damit benennt Goleman eine Fähigkeit, die meines Erachtens gesprächstechnisch mit dem „aktiven Zuhören“ gefasst werden kann und mittlerweile in vielen Kommunikationstrainings gelehrt wird. Aktives Zuhören geht auf den US-amerikanischen Psy-

chologen, Psychotherapeuten und Begründer der klientenzentrierten Psychotherapie Carl Rogers zurück, der diese Fähigkeit als Teil der empathischen Haltung des Therapeuten/der Therapeutin verstand:

„Am schwierigsten ist für den Berater vermutlich die Fähigkeit zu erwerben, das ausgedrückte Gefühl anzuerkennen statt lediglich dem gedanklichen Inhalt des Gesagten Aufmerksamkeit zu schenken. Nur Kinder und Dichter zeigen tieferes Verständnis für den Umstand, dass emotionelle Einstellungen alles begleiten, was wir ausdrücken. Diese begleitenden Einstellungen zu erkennen und zu ihrem Ausdruck zu verhelfen, ist eine wirkungsvolle Unterstützung der Beratung. (Rogers 2004: 124)

Ziel der Methode war es ursprünglich, dem Gegenüber bei der Selbstklärung bzw. in Rogers' Diktion bei der „Einsicht“ (Rogers 2004: 177) zu helfen. Diese Zielsetzung wurde von Friedemann Schulz von Thun auch in seine Modelle der interpersonellen Kommunikation übernommen (vgl. Thomann/Schulz von Thun: 92ff.): Aktives Zuhören bedeutet als Gesprächstechnik, durch verbale und nonverbale Aufmerksamkeitsreaktionen dem Kunden/der Kundin zu signalisieren, dass man mit voller Aufmerksamkeit zuhört und dabei besonders das ausgedrückte Gefühl anzuerkennen (vgl. Simon 2004: 111ff., Thomann/Schulz von Thun 2003: 92f.).

In der Kommunikationstrainingsliteratur wird der Begriff des aktiven Zuhörens noch erweitert um die Technik des Paraphrasierens, das bedeutet das Wiederholen des Sachverhalts in eigenen Worten (vgl. Simon 2004: 112f.), um zu signalisieren, dass die Botschaft des Gegenübers angekommen ist. Paraphrasieren geht über die ursprüngliche Bedeutung des aktiven Zuhörens von Carl Rogers jedoch hinaus. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Schulz von Thun und Thomann betonen, dass man das aktive Zuhören nicht strapazieren, sondern „für wichtige Augenblicke“ (Thomann/Schulz von Thun 2003: 93) vorbehalten sollte. Dennoch sei die Fähigkeit aktiv zuzuhören, „das ‚A‘ und ‚O‘ eines Gesprächshelfers“, sein „Fundament“. (Thomann/Schulz von Thun 2003: 93)

Für das Kommunikationstraining bedeutet dies nun, Settings anzubieten, in denen Menschen diese zentrale Fähigkeit des Zuhörens auf Basis von Zugewandtheit entwickeln können.

## **Empathische Genauigkeit**

Darunter versteht Goleman (2006: 134) „die Gedanken, Gefühle und Absichten des Gegenübers begreifen“ zu können. Damit ist gemeint, die Absichten des anderen bewusst wahrzunehmen, sich mit empathischer Genauigkeit darauf einstellen zu können und damit auch besser vorhersagen zu können, was das Gegenüber zu tun beabsichtigt (Goleman 2006: 142). In einem weiteren Sinn kann dies aus meiner Sicht auch als die Fähigkeit beschrieben werden, sich in die Lage des Gesprächspartners, der Gesprächspartnerin hineinzuversetzen. Auch hier geht es wieder um mehr als das bloße kognitive Nachvollziehen der Situation, sondern um das emotionale Nachvollziehen, wie es der anderen Person gerade geht.

Für das Beschwerdekommunikationstraining würde dies meines Erachtens bedeuten, die Fähigkeit zu schulen, möglichst genau die vermutliche Situation des Kunden/der Kundin zu beschreiben und deren Bedürfnisse, Gedanken und Gefühle in Sprache zu fassen.

### **4.2.5 Erkundung des Erlebens im Beschwerdegespräch**

Als weitere zentrale Aufgabe des Anteilnahmeprotokolls nennt Fiehler die Erkundung des Erlebens, indem die Art, Intensität, Ursachen des Erlebens und die Rekonstruktion der Entwicklung thematisiert werden. Hier steht wiederum das individuelle Erleben des Kunden/der Kundin im Mittelpunkt, und es geht hier nicht um die Prüfung der sachlichen Richtigkeit des Sachverhalts.

Meines Erachtens kann diese Erkundung des Erlebens nur geschehen, indem Fragen an den/die GesprächspartnerIn gestellt werden. Damit ist eine weitere konkrete Gesprächstechnik benannt, auf die auch in verschiedener Kommunikationsliteratur verwiesen wird (vgl. z.B. Haeske 2001: 106ff.; Simon 2004: 102ff.) und in verschiedenen beratenden Disziplinen, etwa im systemischen Coaching eine große Rolle spielt (vgl. z.B. Radatz 2006: 169ff.).

Fragen haben nach Thomann und Schulz von Thun den Zweck, sein Gegenüber zu erreichen und zur Selbstklärung beizutragen (Thomann/Schulz von Thun: 2006: 90). Fragen helfen aber auch dabei, das Gegenüber zum Nachdenken anzuregen und damit aus dem Gefühlsstrom herauszureißen (vgl. Thomann/Schulz von Thun 2006:

91). Damit haben konkretisierende Fragen auch eine zentrale Bedeutung im Umgang mit Emotionen des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin im Beschwerdegespräch.

Fragetechniken haben auch im Ansatz des Neuro-Linguistischen Programmierens (NLP) einen hohen Stellenwert. Hier dienen sie dazu, in die Tiefenstruktur des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin vorzudringen, nötige Informationen zu erhalten, Interesse zu zeigen, den Denkvorgang des Gegenübers zu lenken und das Gespräch zu fokussieren (vgl. Birker/Birker 2000: 82f.). Dieser Zugang zu Fragetechniken aus dem NLP ist in diverser Kommunikationsliteratur, insbesondere für den Verkauf und in der Beschwerdekommunikation wiederzufinden (vgl. z.B. Raupach 2008: 36ff.; Simon 2004: 102ff.; Haeske 2001: 106ff.), wo Fragen als zentrale Technik im Beschwerdegespräch dargestellt werden.

Diese lenkende Funktion von Fragen steht aus meiner Sicht im Widerspruch zum non-direktiven Ansatz des „aktiven Zuhörens“. Fragen bergen die Gefahr der Beeinflussung. Thomann und Schulz von Thun weisen deshalb darauf hin, Fragen möglichst sparsam zu verwenden, da sich sonst der/die GesprächspartnerIn wie in einem Verhör fühlen kann (vgl. Thomann/Schulz von Thun: 2003: 90). Dazu raten sie, möglichst offene Fragen zu stellen, die die Antwortkategorie nicht festlegen und Fragen zu vermeiden, die nur dazu dienen, die eigenen Vermutungen zu überprüfen (vgl. Thomann/Schulz von Thun: 2003: 90).

Für das Beschwerdekommunikationstraining haben Fragetechniken daher insofern Relevanz, als sie konkret dabei unterstützen, das Erleben des Gegenübers zu klären, zum Nachdenken anzuregen und den/die GesprächspartnerIn so aus dem Gefühlsstrom zu reißen, aber auch, im zweiten Schritt die Sachlage zu konkretisieren. Allerdings sind sie mit Vorsicht einzusetzen, damit sich der/die KundIn nicht ausgefragt fühlt.

In diesem Kapitel wurden konkrete Möglichkeiten vorgestellt, die MitarbeiterInnen dabei unterstützen sollen, den Umgang mit Emotionen im Beschwerdegespräch zu erleichtern. Zum einen wurde das Zürcher Ressourcen Modell vorgestellt, das die Selbstmanagementfähigkeiten der MitarbeiterInnen in Bezug auf den Umgang mit

Emotionen sowohl auf der Haltungsebene, als auch auf der Verhaltensebene verbessern soll. Gleichzeitig wurde die Herangehensweise des Beschwerdemanagement, Beschwerdegespräche in Form von Handlungsanweisungen für MitarbeiterInnen zu professionalisieren kritisch hinterfragt.

Als Alternative dazu wurden Vorschläge gemacht, wie das Zürcher Ressourcen Modell für den Einsatz im Kommunikationstrainingskontext erweitert werden kann, um der Gesprächsdynamik gerecht zu werden:

- durch Methoden aus der kognitiven Theorien, die eine veränderte Bewertung der Beschwerdesituation ermöglichen;
- durch Methoden zur Veränderung des Gesprächsverhaltens auf Basis der diskursanalytischen Aufgabenstruktur zur Emotionsbearbeitung.

In der folgenden empirischen Untersuchung werden diese Ansätze mit den Erfahrungen von ExpertInnen in der Beschwerdekommunikation bzw. im Umgang mit Emotionen verglichen.

## 5 Empirische Untersuchung

Die empirische Untersuchung beinhaltet die Durchführung, Aufbereitung und Auswertung von neun leitfadenorientierten ExpertInnen-Interviews mit KommunikationstrainerInnen, ExpertInnen für KundInnenkommunikation und einem Therapeuten mit dem Ziel, deren Erfahrungen mit Methoden im Umgang mit Emotionen im Beschwerdegespräch zu erheben. Ich stelle nun die Vorgangsweise zur Durchführung, Aufbereitung und Auswertung der Interviews vor.

### 5.1 Durchführung von ExpertInnen-Interviews

Als Erhebungsverfahren wurde das leitfadengestützte offene ExpertInnen-Interview gewählt. Dabei wird als Experte/Expertin angesprochen,

- wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder
- wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt. (Meuser et al. 2005: 73)

Als ExpertInnen werden daher Menschen bezeichnet, „die selbst Teil des Handlungsfeldes sind, das den Forschungsgegenstand ausmacht. Wir meinen nicht den Experten, der von außen – im Sinne eines Gutachters – Stellung zum Handlungsfeld nimmt.“ (Meuser et al. 2005: 73)

Dabei ist nicht jedes Sonderwissen bereits ExpertInnenwissen, sondern nur eines, das sich vornehmlich auf die Berufsrolle bezieht (vgl. Meuser et al. 1997: 483). „Gegenüber dem Spezialisten, dessen Arbeitsgebiet und Problemlösungskompetenz von einem Auftraggeber oder Vorgesetzten relativ genau umrissen wird und dessen Tätigkeit starken Kontrollen unterliegt, zeichnet sich der Experte durch eine relative Autonomie aus.“ (Meuser et al. 1997: 483)

Der offene Leitfaden dient nicht zur Vorstrukturierung eines Frage-Antwort-Schemas, sondern er enthält die Themen, die anzusprechen sind, aber keine ausformulierten Fragen. Im Interviewleitfaden ist der gesamte Problembereich untergliedert in einzelne, thematische Felder dargestellt. Dabei hat sich im Interview selbst eine flexible Handhabung des Leitfadens im Sinn des Themenkomplexes bewährt (vgl. Meuser et al. 1997: 485).

In die Vorbereitung des Leitfadens fließt bereits die theoretische Aufbereitung des Themas ein. Durch theoriegeleitete Fragen behält auch der/die ExpertIn das Interesse an den im Interview gestellten Fragestellungen. Gleichzeitig grenzt der/die InterviewerIn die Themen und Fragestellungen gezielt ein und reduziert die Gefahr von ausufernden Gesprächen (vgl. Meuser et al 2005: 77). Daher wurde das leitfadengestützte ExpertInnen-Interview als Methode für diese Forschungsarbeit ausgewählt.

### **Auswahl der InterviewpartnerInnen**

Die InterviewpartnerInnen wurden auf folgendem Wege gesucht:

- Internet-Recherche nach KommunikationstrainerInnen mit Schwerpunkt Beschwerdekommunikation, ZRM
- Buchveröffentlichungen zum Thema Beschwerdekommunikation
- Suche im eigenen TrainerInnen-Netzwerk

Kriterium für die Auswahl war die mehrjährige praktische Erfahrung in der Durchführung von Beschwerdekommunikationstrainings und/oder KundInnenkommunikation im deutschsprachigen Raum. Es wurden mehrere BuchautorInnen angefragt, die jedoch entweder nicht bereit waren, ein Interview zu geben oder aus Termingründen abgesagt haben. Als Kontrapunkt und Ergänzung zur Sichtweise der KommunikationstrainerInnen wählte ich ein Interview mit einem Therapeuten, der auch in der Ausbildung von BeraterInnen in der Gewaltprävention arbeitet und sich in seiner Arbeit seit mehreren Jahren mit Emotionen auseinandersetzt.

Interviewt wurden insgesamt neun KollegInnen, vier deutscher, vier österreichischer und eine Person Südtiroler Herkunft. Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet.

### **Erstellung eines Interviewleitfadens**

Der Interviewleitfaden ist das Ergebnis aus der vorangegangenen Literaturrecherche und der eigenen praktischen Arbeit als Kommunikationstrainerin. Er gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil wird sehr offen nach den Erfahrungen der TrainerInnen zu Themen rund um die Forschungsfrage gefragt. Im zweiten Teil werden konkrete Methoden abgefragt, die sich aus der Beschäftigung mit der Theorie und aus der

eigenen Kommunikationstrainingspraxis ergaben. Im Besonderen wurde hier auf Methoden des Zürcher Ressourcen Modells eingegangen.

### **Durchführung eines Probeinterviews**

Mit Probeinterviews wird der erstellte Leitfaden nochmals überprüft und die Interviewsituation geübt. In dieser Untersuchung wurde das Probeinterview mit einer Trainerkollegin durchgeführt, die selbst seit 27 Jahren Kommunikationstrainings im Verkauf macht. Auf Basis der Erfahrungen im Probeinterview und dem Feedback der interviewten Kollegin wurde der Leitfaden im Anschluss nochmals ergänzt bzw. Fragen in einer verständlichere Sprache umformuliert.

## **5.2 Auswertungsverfahren**

Im Folgenden wird die Vorgangsweise zur Auswertung des umfangreichen Textmaterials geschildert.

### **Wörtliche Transkription**

Die neun Interviews wurden Wort für Wort transkribiert, um so den Verlauf des Interviews nachvollziehen und einzelne Aussagen richtig einordnen zu können. Dies ist Voraussetzung für die weitere Verwertung des Datenmaterials.

Zur besseren Lesbarkeit wurde das gesprochene Wort in normales Schriftdeutsch übertragen, Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet (vgl. Mayring 2002: 91). Unvollständige Sätze und andere Unterbrechungen sowie akustische Probleme während der Aufnahme wurden durch drei Punkte gekennzeichnet.

### **Die qualitative Inhaltsanalyse**

Als Form der Auswertung wurde die qualitative Inhaltsanalyse gewählt (vgl. Mayring 2000). Die erste Aufgabe der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Materialfülle zu reduzieren. Diese Zusammenfassungen müssen regelgeleitet und nachvollziehbar sein. Schrittweise wird das Allgemeinheitensniveau des Materials erhöht, so dass sich mit steigendem Abstraktionsniveau der Umfang des Materials verringert. Danach ist es das Ziel der Inhaltsanalyse, das Material, das kommunikativ erhoben wurde, zu analysieren.

Die Stärke der Inhaltsanalyse ist, dass sie streng methodisch kontrolliert das Material schrittweise analysiert. Sie zerlegt das Material in Einheiten, die sie nacheinander bearbeitet. Im Zentrum steht dabei ein theoriegeleitet entwickeltes Kategoriensystem. Vor der Analyse werden durch dieses Kategoriensystem diejenigen Aspekte festgelegt, die aus dem Material herausgefiltert werden sollen. Dabei kann man zwischen zusammenfassender, explizierender und strukturierender Interpretation unterscheiden (vgl. Mayring 2000: 56ff.). In der vorliegenden Arbeit wurde die Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse angewandt. „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Korpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“ (Mayring 2000: 58)

### **Die zusammenfassende Inhaltsanalyse**

Das Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse basiert auf sieben Schritten (vgl. Mayring 2000: 60):

1. Bestimmung der Analyseeinheiten.  
Diese legen fest, welches der kleinste und der größte Textbestandteil ist, der ausgewertet werden darf und welche Textteile jeweils nacheinander ausgewertet werden.
2. Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen.  
Die einzelnen Kodiereinheiten werden in eine knappe, nur auf den Inhalt beschränkte Form umgeschrieben. Nicht inhaltstragende Textbestandteile werden gestrichen.
3. Generalisierung auf das bestimmte Abstraktionsniveau.  
Das Abstraktionsniveau für die 1. Reduktion muss nun bestimmt werden. Alle Paraphrasen unter diesem Niveau werden verallgemeinert. Paraphrasen über dem Abstraktionsniveau werden zunächst belassen.
4. 1. Reduktion durch Selektion.  
Inhaltsgleiche, unwichtige oder nichtssagende Paraphrasen werden gestrichen.

5. 2. Reduktion durch Bündelung, Konstruktion, Integration.  
Bedeutungsähnliche Paraphrasen, die über das gesamte Material verstreut sind, werden zusammengefasst und durch eine neue Aussage wiedergegeben.
6. Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem
7. Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems am Ausgangsmaterial. Alle ursprünglichen Paraphrasen des ersten Materialdurchganges müssen im Kategoriensystem aufgehen.

Auf Grund des großen Materialumfangs wurden in dieser Forschungsarbeit mehrere Analyseschritte zusammengefasst, wie dies auch Mayring (2000: 61) empfiehlt. Die transkribierten Interviews wurden mittels eigener Software für die qualitative Datenanalyse bearbeitet (MAXQDA).

### 5.3 Ergebnisse der Interviews

Nachstehend werden die Ergebniskategorien mit allen Aussagen aufgelistet (erkennbar an den nachstehenden Zahlen in Klammern). Die Zuordnung zu den einzelnen Kategorien ist nicht immer ganz eindeutig. Es ergeben sich durchaus Überschneidungsmöglichkeiten mit anderen Kategorien. Durch die Zuordnung zu einer Kategorie wurde zumindest gesichert, dass das Merkmal aufgelistet und im Gesamtkontext interpretierbar wird. Die Zahlen in den Klammern zeigen die Häufigkeit der Nennung in der Gesamtheit der durchgeführten Interviews (9) an.

#### **Kategorie: Emotionen von KundInnen, mit denen MitarbeiterInnen schwer umgehen können:**

Hier gibt es unter den befragten TrainerInnen große Übereinstimmung: Alle Formen von Aggression werden als jene Emotionen genannt, mit denen MitarbeiterInnen schwer umgehen können, darunter besonders laute Aggression wie Brüllen oder Wutausbrüche (7), leise Aggression wie Zynismus, Sarkasmus und Abwertungen (5) und Ärger bzw. Angriffe auf die Person selbst (5). Eine Person nennt auch, dass Mitarbeiten mit „Emotionen als solchen“ überhaupt schwer umgehen können.

Die Tatsache, dass laute Aggression als besonders schwierige KundInnen-Emotion gesehen wird, steht auf den ersten Blick im Widerspruch zur Untersuchung von Guido Schnieders (vgl. Schnieders 2002), wonach es nur in einem Viertel der von ihm untersuchten Beschwerdegespräche Ärgermanifestationen gab. Meiner Ansicht nach ist beides jedoch richtig. Obwohl Ärgermanifestationen von KundInnen nicht so oft vorkommen, wie man annehmen möchte, sind sie dennoch für MitarbeiterInnen besonders belastend.

Einzelne InterviewpartnerInnen äußern Vermutungen über die Hintergründe, warum KundInnen diese Emotionen ausdrücken: enttäuschte Erwartungen, Enttäuschung über Nicht-Wertschätzung, Angst vor Gesichtsverlust bei anderen, Befürchtungen über negative Auswirkungen des Fehlers, Ohnmacht, Verunsicherung.

Auf die Frage nach den Emotionen bei KundInnen beschrieben die InterviewpartnerInnen auch häufig Verhaltensweisen von KundInnen, die für die MitarbeiterInnen schwierig sind, die quasi als Manifestationen der Emotionalität gedeutet werden. Interessant ist hier, dass 1 Person betont, dass es für MitarbeiterInnen überhaupt schwierig ist „unterschwellige Emotionalität“, z.B. den Rückzug des Kunden, wahrzunehmen.

Interview E: Im Grunde genommen ist dann eine bestimmte Erwartungshaltung die nicht erfüllt wird. Also das Gefühl das dahinter ist, ist denk ich mal schon häufig Ärger, der aber dann maskiert daherkommt.

*H: Als?*

E: Ja, dass man nur sagt, was gibt es an Zinsen und „Ach, das ist aber wenig.“ Und wenn sie nicht abgefangen werden, dann eher rausgehen und das Haus verlassen, also auch emotional.

Ansonsten werden als schwierige Verhaltensweisen besonders Abwertung (1 Person ergänzt: besonders bei Frauen), Entwertung, Untergriffe und Pauschalierungen (4) genannt und die Infragestellung der Kompetenz (3). Darüber hinaus gibt es noch interessante Einzelnennungen: Niederreden, lange Reden, Machtdemonstrationen, Nicht-Ernstnehmen, Nicht-Wertschätzen, für Versagen des Produktes/des Unternehmens persönlich verantwortlich gemacht werden. Eine Person nennt dazu wieder die Vermutung, dass diese Verhaltensweisen auftreten, wenn eine Form von Kränkung des Kunden/der Kundin geschehen ist.

Zusammenfassend kann gesagt werden: Auch das für MitarbeiterInnen schwierige KundInnen-Verhalten wird relativ übereinstimmend beschrieben. Alle Formen, die die Person des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin in den Mittelpunkt des Angriffs stellen, sind schwer zu verarbeiten.

### **Kategorie: Emotionen, die bei MitarbeiterInnen in Reaktion auf Kundenbeschwerden auftreten:**

Auf die Frage, welche Emotionen bei MitarbeiterInnen auftreten, wenn sie mit Kunden-Emotionen konfrontiert sind, ist die zentrale Aussage, dass je nach „Typ“ entweder Formen von Angst (sich bedroht fühlen, sich verletzt fühlen – bei eher „Introvertierten“) (5) oder Wut/Ärger/Aggression (5) bei eher „Dominanten“ in

Reaktion auf das KundInnen-Verhalten auftreten. Damit sind zwei basale menschliche Emotionen benannt (vgl. LeDoux 2001: 121f.). Diese Emotionen werden auch im ZRM beschrieben, wenn Menschen mit überraschend belastenden Situationen (Situationstyp C) konfrontiert sind und ihnen eine adäquate, souveräne Reaktionsmöglichkeit fehlt. Stattdessen reagieren sie „mit einer spontan ablaufenden, automatisierten Belastungs-Routine“ (Storch/Krause 2009: 198), vereinfacht entweder mit Aggression bzw. Wutausbrüchen oder Rückzug, Resignation bzw. Flucht. Sie hinterlassen oft unangenehme Gefühle von Kontrollverlust, Schuld oder Scham (vgl. Storch/Krause 2009: 200).

Dazu kommen häufig Selbstzweifel bzw. Verunsicherung (4) und Gefühle von Ohnmacht/Hilflosigkeit/Defensive (3). Zwei Personen nennen darüber hinaus, dass viele die Emotion gar nicht zulassen oder nicht wahrnehmen.

Auch hier werden Vermutungen angestellt, welche Gefühle hinter der Wut bzw. dem Ärger der MitarbeiterInnen liegen können. Dazu werden genannt: Ungerechtigkeitsempfinden, sich entwertet, hilflos, klein, ohnmächtig fühlen, Trauer, Selbstzweifel, Angst.

Angst – so vermuten die Befragten – haben die MitarbeiterInnen vor Problemen im Job, vor der Aggressivität, vor direkter Konfrontation und Kommunikation oder weil sie das Verhalten an ihre Kindheit erinnert.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Erklärung eines Interviewpartners (G):

G: Also schon dieses Entwertet-Werden, dieses Hilflos-Sein und was man schon auch mitkriegt, dieses Zurückerinnert-Werden an unangenehme Situationen in der eigenen Vergangenheit sozusagen bis in die Kindheit rein. Weil dieses Machtthema ist sehr häufig stärker noch in der eigenen Geschichte begründet als in der Geschichte des Kunden. Und dann kommt das zusammen, sozusagen dieses Gefühl der Hilflosigkeit und dieses Gefühl der Ohnmacht und dann wird es eher schwieriger zum Behandeln.

G: ...das trifft [...] bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dort zu, wo dieses Denken in Konventionen extrem ausgeprägt ist. Bei denen selbst und gleichzeitig sie aggressive Kunden haben. Dort wird das noch stärker spürbar, weil die haben dann überhaupt keinen Ausweg oder empfinden es so, als wenn es überhaupt keinen Ausweg hätten.

Ein anderer Interviewpartner (E) unterscheidet zudem: Wenn MitarbeiterInnen eine Beschwerde als nicht gerechtfertigt beurteilen, treten Emotionen wie „sich belästigt

fühlen“ auf (Interviewpartnerin A nennt das „negatives Routinegefühl“). Wenn die Beschwerde jedoch berechtigt ist, trete eher Angst z.B. vor den Konsequenzen des Fehlers auf.

Wie MitarbeiterInnen dann auf das KundInnen-Verhalten reagieren, wird sehr unterschiedlich gesehen. Am häufigsten (4) wird als Reaktion Gegenaggression (Kampfrituale, Machtkampf, Gegenangriff) genannt. In dieses Umfeld gehören auch Verhaltensweisen rund um Sich-Schützen, Verteidigen, Abblocken, Rechtfertigen (3). Eine weitere Verhaltensweise ist Ignorieren (2). Diese Häufung entspricht nicht der Aussage von Schnieders, dass in Ignorieren die häufigste Form des Umgangs mit KundInnen-Emotionen ist (vgl. Schnieders 2002: 135).

### **Kategorie: Ziel im Umgang mit Emotionen**

In der Zieldefinition werden erste Differenzierungen sichtbar: als zentrales Ziel werden Wertschätzung, Empathie und Ernst-Nehmen als gewünschte Haltung gegenüber KundInnen genannt (7). Gleichzeitig erscheint aber auch in Ausbalancierung dazu das Grenzen ziehen bzw. Selbstschutz und Selbstwertgefühl als Gegengewicht nötig. Explizit wird von einigen genannt, dass man in Beschwerdegesprächen zwar empathisch sein, aber das Problem des anderen nicht übernehmen sollte (3). Als weiteres Ziel wird das „nicht persönlich nehmen“ mehrheitlich genannt (5). Die Ziele gehen in drei verschiedene Richtungen:

In Bezug auf die eigene Person:

- nicht persönlich nehmen (5)
- innere Distanzierung (3)
- Gelassenheit, Souveränität (1)
- Selbstschutz, Grenzen wahren (2)
- Selbstwertgefühl, eigene Mitte stärken, Stärkung für Aufgabe (3)
- trotz negativer Kunden-Einstellung positive Haltung bewahren (1)
- Eigene und fremde Emotionen wahrnehmen, distanziert betrachten, ziehen lassen können (3)
- eigene Gefühle bewusst verändern können (1)

In Bezug auf den/die GesprächspartnerIn:

- Wertschätzung, Ernst-Nehmen, Mitgefühl (7)
- emotionale Beteiligung/Empathie, aber nicht Übernahme des Problems (3)
- Emotionen verbalisieren können (4)
- Emotionen Raum und Zeit geben (1)

- Unterscheidung zwischen eigenen und fremden Emotionen (2)
- Natürlicher/authentischer Umgang mit Emotionen – Vertrautheit im Umgang mit Emotionen (2)
- weniger Angst vor Aggression/Alarmbereitschaft (1)
- Wünsche und Bedürfnisse des Kunden erkunden können (1)

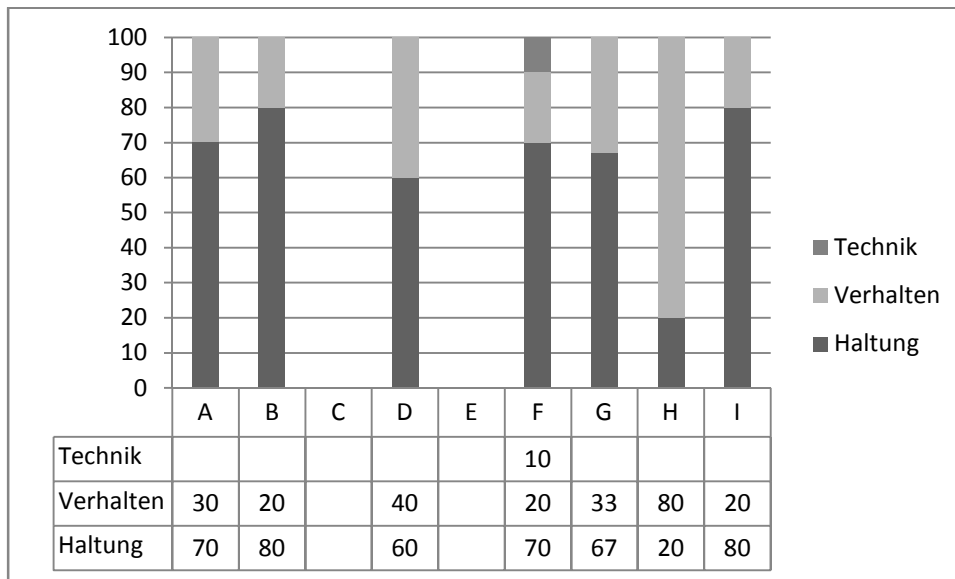
#### In Bezug auf das Gesprächsgeschehen

- Klarheit über Kommunikationsziel – Zielorientierung (1)
- Rollen- und Aufgabenklarheit (1)
- Trennung zwischen:  
MA-Rolle und zu lösender Aufgabe.  
Sache/Position und Person (3)
- Wissen welche Einstellung in welcher Phase des Gesprächs wichtig ist - Änderung der eigenen Einstellung (Freundlichkeit, Durchsetzungskraft, Autorität/Kompetenz, emotionale Beteiligung) (1)
- Verständnis für das Geschehen (2)
- Gespräch als Prozess verstehen (1)
- Durch Gesprächsführung GesprächspartnerIn auf einer Ebene und zusätzliche Geschäfte mit dem Kunden (1)

Diese häufige Nennung von Empathie und Wertschätzung als zentrale Fähigkeit im Umgang mit Emotionen des Kunden/der Kundin entspricht aus meiner Sicht den theoretischen Ansätzen des Diskursanalytikers Fiehler, der das Anteilnahmемuster als Teil der Emotionsbearbeitung von Beschwerden darstellt (vgl. Fiehler 1999). Es entspricht auch den von Goleman vorgelegten Ansätzen sozialer Intelligenz (vgl. Goleman 2006).

#### **Kategorie: Gewichtung Arbeit an der Haltung – Arbeit am Verhalten**

Wie auch im theoretischen Teil der Arbeit, habe ich in den Interviews den Unterschied zwischen Haltungsarbeit und Arbeit am Gesprächsverhalten eingeführt. Auf die Frage, wie sie die Arbeit an Haltung bzw. Verhalten im Kommunikationstraining gewichten würden, antworten 6 von 7 Personen (von 2 Personen gibt es keine prozentuellen Angaben), dass sie der Arbeit an der Haltung 60% und mehr an Gewicht beimessen. Nur eine Person gewichtet die Haltung mit 20% und die Arbeit am Verhalten mit 80%. Die Arbeit an der Haltung scheint damit ein zentraler Ansatzpunkt im Kommunikationstraining zu sein und bestätigt die Herangehensweise des ZRM, zuerst intensiv an einem Haltungsziel zu arbeiten, bevor das konkrete Verhalten geplant wird.



**Abbildung 9: Gewichtung Haltung - Verhalten**

### **Kategorie: Umgang mit Emotionen: Möglichkeiten an der Haltung zu arbeiten**

Aus den Interviews lassen sich zwei Vorgehensweisen nach einem benannten System/Modell zur Arbeit an der Haltung (bzw. Einstellung) herausfiltern: Eine Person arbeitet mit dem Zürcher Ressourcen Modell, die andere Person (A) arbeitet mit dem Power2Voice-Modell, das anhand einer Stimmenfrequenz-Analyse dahinterliegende Einstellungen analysiert. Mittels Training kann an den Einstellungen gearbeitet werden. Alle anderen Interviewten generieren ihre Arbeitsweisen an der Haltung aus unterschiedlichen Quellen und haben sich ihre Arbeitsmethode selbst zusammengestellt.

Es lassen sich mehrere Schwerpunkte herausfiltern, wie man mit Haltungsarbeit Menschen dabei unterstützen kann, mit Emotionen im Beschwerdegespräch umzugehen:

- Perspektivenwechsel (9)
- Haltung gegenüber KundInnen (8)
- Selbsteinschätzung/Feedback (6)
- Selbstwahrnehmung von Emotionen (6)

- Wissen über Emotionen (6)
- Rollenklarheit (6)
- Bewertung/Deutung der Situation (5)
- Selbstdistanzierung (5)
- Arbeit an Vorerfahrungen (4)
- Innere Bilder/Ziele (2)

### **Perspektivenwechsel**

Alle InterviewpartnerInnen nennen den Perspektivenwechsel als zentrales Mittel, die Haltung gegenüber KundInnen-Emotionen zu verändern. Im Wesentlichen ist damit gemeint, die Perspektive des Kunden/der Kundin einzunehmen und sich in seine/ihre Lage hineinzusetzen mit dem Ziel, ihn/sie verstehen zu können und damit empathisch sein zu können. Interessant ist dabei wiederum die Erklärung des Therapeuten (D):

Interview D: ... also bis man sich irgendwo beschwert, muss ja die Emotion schon sehr heftig sein, weil sonst tut man das nicht, sonst erzählt man das dem Nachbarn oder dem Partner aber man tut das nicht. Also man muss schon eine ganz schöne Hürde überwinden und die Kraft das man diese Hürde überwindet steckt in der Emotion. Und die Kraft steckt da nicht in den Überlegungen, sondern steckt in der Emotion. Und wenn ich dann dieser Kraft die da drin steckt nicht den Platz einräume und die Zeit, dann führt das zu Enttäuschung.

Die Emotion hilft also in dieser Perspektive bei der Zielerreichung. Im Unterschied zu Schnieders (2002) meint der Interviewpartner zwar, dass Beschwerden nicht zum Routinealltag von KundInnen gehören, unterstreicht aber meines Erachtens die diskursanalytische These von Schnieders (2002), dass die Emotion Ärger funktional für die Zielerreichung ist und immer dann auftritt, wenn das eigene Ziel gefährdet ist.

Im Unterschied zum Diskursanalytiker Schnieders meint Interviewpartner D

Interview D: das ist das eigentlich was die Leute wollen, sie wollen mit dem was sie empfinden verstanden werden. Also verstanden aber nicht im kognitiven Sinne, sondern ankommen.

D.h. der These, dass das Ignorieren der Emotion funktional ist, und stattdessen das Problem behandelt wird, wird hier widersprochen.

Wie dieser Zugang zur Emotionalität des Kunden/der Kundin gelingt, wird sehr unterschiedlich gesehen:

- Über eigene Beschwerdeerfahrungen (Selbst Erlebtes reflektieren)
- Sie-Standpunkt einnehmen, in die Rolle des Kunden schlüpfen und Emotionalität konkret nachempfinden - eigene und die des Kunden (z.B. Rollenspiele)
- Nachdenken über Verhalten des anderen, eigenes Verhalten (Reflexion)
- Nachvollziehen, dass der Kunde/die Kundin nicht an sich böse, sondern Ärger durch Beschwerde löst Emotion aus. (Veränderung der Bedeutungsgebung)

Über diesen Perspektivenwechsel wird aus meiner Sicht eine Veränderung der Bedeutungsgebung im Sinn des Symbolischen Interaktionismus erreicht. Von den InterviewpartnerInnen werden zwei Richtungen angesprochen, die auch in der Theorie dargestellt wurden: Einerseits kann eine Veränderung der Bedeutungsgebung im Sinn des Symbolischen Interaktionismus durch Selbstreflexion erfolgen und so vom bloßen kommunikativen Verhalten zum kommunikativen Handeln führen (vgl. Blumer 2002: 25). Andererseits bedarf es neuer Erfahrungen, in denen man die Situation des Kunden/der Kundin auch emotional nachempfinden kann, was den neurobiologischen Ansätzen entspricht.

### **Haltung gegenüber KundInnen**

8 InterviewpartnerInnen äußern auf sehr unterschiedliche Weise ihr Verständnis von einer geeigneten Haltung gegenüber KundInnen. Wesentlich erscheint hier eine Haltung zu entwickeln, die emotionale Beteiligung (Empathie) für den Kunden/die Kundin ermöglicht, aber nicht zur Identifikation mit Problemen oder zur Übernahme der Probleme führt (4).

Interview A: Also ich glaube das ist eine Haltung, die... wenn man sich die bewusst macht, dann ist man ganz automatisch in der eigenen, in dieser... man ist zwar empathisch und emotional beteiligt an dem was der Kunde durchmacht, aber man ist dem nicht so ausgeliefert. Das meine ich mit Haltung. [...] Mitgehen aber nicht mitreißen lassen, ja.

Dazu gehört auch die Unterscheidung zwischen Eigenem (z.B. Emotionen, Gedanken, Sichtweisen, Problemen) und Fremdem und eine partnerschaftliche Haltung gegenüber dem Kunden („ich bin ok, du bist ok.“). Die Formel „Der Kunde ist König“ wird hier von mehreren ExpertInnen (3) als veraltet gesehen. Ein Kollege (G) arbeitet hier z.B. mit der Entwicklung eines persönlichen Leitbildes unter Bezugnahme auf die Vorgaben des Unternehmens, in dem die eigene konstruktive Haltung gegenüber KundInnen festgeschrieben wird, aber auch die Grenzen für den Kunden/die Kundin definiert sind. In diese Richtung geht auch die Praxis einer

Interviewpartnerin (B), die an konstruktiven Glaubenssätzen für die Beschwerdesituation arbeitet. Dazu gehört aber auch die Entwicklung einer unternehmerischen Sicht, dass man den Kunden zufrieden stellen will, und der Kunde wichtig ist, z.B. weil er/sie das Gehalt des MA bezahlt, und dass man Kunden wertschätzen kann dafür, dass er/sie KundIn des Unternehmens ist. Eine Kollegin (F) betont hier den spielerischen Umgang mit der Situation, d.h. einen spielerischen Ehrgeiz bei der Bewältigung der Situation zu entwickeln und jedes Gespräch als Lernchance zu sehen.

Weitere Elemente der Haltung gegenüber KundInnen:

- Neugierde und Interesse, Offenheit, Neutralität
- Verständnis
- Respektvolles Ernst-Nehmen
- Wertschätzung
- Freude an Menschen

### **Selbsteinschätzung/Feedback**

Selbsteinschätzung und Feedback haben für 6 Interviewte das Ziel, sich selbst besser verstehen. Auch hier gibt es methodisch sehr unterschiedliche Ansätze. Eine Kollegin (A) arbeitet mit der Stimmfrequenz-Analyse und filtert gemeinsam mit den Teilnehmenden wirksame Einstellungen bei erfolgreichen Gesprächen heraus. Andere KollegInnen arbeiten mit verschiedenen Tests zur Mustererkennung, Persönlichkeitsprofilen, Feedback von anderen Teilnehmenden, Stärken-Schwächen-Analysen, Reflexion über Angst, Nutzenkategorien, Veränderungsmotivation.

### **Selbstwahrnehmung von Emotionen**

Für 6 KollegInnen ist es wesentlich, dass die Teilnehmenden ihre eigenen Emotionen wahrnehmen und eine Vertrautheit mit den eigenen Emotionen entwickeln. Nur wenn man sich die eigenen Emotionen gestatte und diese akzeptiere, sei es überhaupt möglich, mitempfinden zu können und damit auch eine intensivere Begleitung des Kunden in der Emotion möglich.

Interview D: Wenn ich mit diesen Emotionen, wenn ich die haben kann, wenn die in Ordnung sind, wenn sie erlaubt sind, dann kann ich den anderen viel intensiver auch darin auch begleiten, dass er zutiefst ärgerlich ist. Man kann diesen Ärger auch mitempfinden. Das wäre etwas sehr Wichtiges.

In diese Richtung gehen 4 InterviewpartnerInnen. Es gehe aber auch darum die eigenen Bedürfnisse, Werte, Grenzen zu identifizieren, zu spüren und auch gegenüber dem Kunden/der Kundin artikulieren zu können. Auch in der Stimmanalyse werden die zu erfolgreichen Gesprächen dazugehörigen Einstellungen analysiert und die Situationen mit Bildern, Wörtern nachempfunden.

Daher ist es wichtig zu üben:

- Selbstwahrnehmung, Erleben, Selbstaussdruck von Emotionen
- Kongruenz von innerem Erleben und äußerem Ausdruck
- Wahrhaftigkeit/Stimmigkeit im individuellen Ausdruck
- eigenes Gefühl/Bedürfnis gegenüber Kunden in Worte fassen, ansprechen

Dieser Ansatz ist aus meiner Sicht methodisch besonders im Zürcher Ressourcen Modell mit der Wahrnehmung somatischer Marker enthalten (vgl. Storch/Krause 2009).

### **Wissen**

Zusätzlich nennen 6 ExpertInnen das Wissen über Emotionen als Teil der Haltungarbeit. Die Teilnehmenden sollen wissen und damit nachvollziehen:

- dass es eine Instanz zwischen Auslöser und Wut gibt, nämlich ihre Bewertung.
- Ärger ist normaler biologischer Vorgang.
- Dass Gefühle wie Ärger einen Nutzen für den Kunden/die Kundin als Veränderungsenergie darstellen, nicht Waffe gegen MitarbeiterInnen sind.
- Kraft der Emotion braucht Aktion, muss in Handlung umgesetzt werden.
- Gesagtes kommt nicht genau so beim Gegenüber an.
- Entscheidung auf welchem Ohr man hört (Bezug auf 4 Seiten einer Nachricht).
- Aggression als Ausdruck von Fantasien beim Kunden.
- Das Wichtigste ist Verständnis für die Emotionalität, Würdigung, Anteilnahme, erst dann Arbeit an der Lösung.
- Emotion braucht Platz.

- Erkennen der dahinterliegenden Wünsche, Bedürfnisse.
- Erkennen der Trigger, die eigene Reaktionsmuster auslösen.

Interessant ist hier die therapeutische Perspektive:

Interview D: ... eine Form der Mitteilung ist, dass man das [erg. das Erlebte] jemanden erzählt, aber die viel intensivere Form der Mitteilung ist, dass man mit dem anderen eine Situation herstellt die dem genau entspricht was man meint.

Das heißt, der Kunde/die Kundin stellt mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin eine Situation her, die ihn/sie ärgert, um so zu aufzuzeigen, was ihn/sie ärgert. D.h. der Ärger wird re-produziert, um ihn nachvollziehbar zu machen. Durch die Übertragung der Emotion von KundInnen auf den/die MitarbeiterIn begreift der/die MitarbeiterIn die Emotion zutiefst, es entsteht "Mitgefühl".

Hier wird Wissen meines Erachtens als Möglichkeit der Distanzierung von Emotionen verwendet. Wenn Emotionen als Ergebnis eines Bewertungsvorganges verstanden werden, greift dies auf kognitive Bewertungstheorien wie jene von Beck und Ellis zurück (vgl. De Jong-Meyer 2000).

### **Rollenklarheit**

6 InterviewpartnerInnen nennen auch die Entwicklung von Rollenklarheit als Element der Haltungsarbeit. Die Herangehensweisen sind wiederum sehr unterschiedlich:

- Entwicklung eines persönlichen Leitbildes mit Spielregeln gegenüber Kunden
- Klarheit über Rolle, Vorgaben des Unternehmens, welche Einstellung vermittelt werden soll
- Aufgabenklarheit, z.B. Anlaufstelle für Ärger des Kunden
- Klarheit darüber, wofür man als MitarbeiterIn verantwortlich ist, z.B. Verantwortung für gemeinsame Lösung, nicht für Gefühle des anderen. Verantwortung für positive Beeinflussung des Gesprächs
- Bilder für diese Rolle finden, z.B. ProblemlöserIn, VermittlerIn; HelferIn für KundIn; GestalterIn, nicht Opfer
- Rolle einüben
- Gespräch als persönlichen Gestaltungsspielraum erkennen
- Klarheit über Grenzen

Hier wird der organisationale Bezug des Themas besonders deutlich. Andererseits könnte hier mit Hilfe von ressourcenhaltigen Bildern im Sinne des Zürcher Ressourcen Modells an der Rollen- und Aufgabenklarheit gearbeitet werden.

### **Bewertung/Deutung der Situation**

Bereits beim „Perspektivenwechsel“ wurden Elemente der veränderten Deutung sichtbar. Hier geht es nun speziell um die veränderte Deutung der Situation bzw. der Deutung des aggressiven Verhaltens, den 6 InterviewpartnerInnen als wesentlich erachten:

- Aggression/Ärger als "Einladung" begreifen – man entscheidet ob man sie annimmt
- Aggression anders bewerten: Gegenangriff kostet zu viel Energie
- Entscheidung, wie man etwas hört: Beziehungsohr – Selbstverletzung, Selbstoffenbarungsohr – Neugierde
- Kunde ist nicht aggressiv, sondern hatte gerade eine andere negative Erfahrung
- Kunde in größerem Kontext sehen (andere Lebensumstände, andere Eigenschaften) bzw. Lebensumstände des Kunden fantasieren, die nichts mit Beschwerde zu tun haben
- gute Absicht in der Kritik sehen
- Ärger wird vom Kunden an MA delegiert, ist nicht der eigene Ärger.
- Ärger des Kunden deuten als: Hilflosigkeit, Angst vor Nachteilen, Bedürfnis nach Sicherheit, Vehikel zur Zielerreichung – Veränderungsenergie; aufgestaute Ängste, die als Vorwurf beschrieben werden; Bedürfnis nach Sicherheit, nach Recht

Hier besteht ein besonders enger Bezug zu den Bewertungsansätzen. Allerdings würde vermutlich aus Sicht des ZRM argumentiert werden, dass eine Entscheidung für eine andere Sicht auf die Situation Bewusstsein und Reflexion erfordert, die in der akuten Situation aber nicht gegeben ist, da in Drucksituationen vor allem das emotionale Erfahrungsgedächtnis handlungsleitend ist. Die Aufforderung, sich zu entscheiden, die Situation anders zu sehen, ist also rein neurobiologisch nicht erfüllbar. Dies entspricht auch der Kritik von LeDoux, der meint, dass die kognitivistischen Ansätze den Beitrag kognitiver Prozesse zu den Emotionen überbewerten (vgl. LeDoux 2006: 58).

## **Selbstdistanzierung**

Die Entwicklung der Fähigkeit, sich von den eigenen und fremden Emotionen distanzieren zu können, wird von 5 ExpertInnen genannt. Emotionalen Abstand zur Situation kann man gewinnen durch:

- Wahrnehmen der eigenen Gefühle, der Gefühle des anderen  
Beschreiben der Gefühle, Gefühle ziehen lassen
- spielerische Zielorientierung: Bewusstsein über eigene Verhaltenspräferenzen und Ausrichtung auf das eigene Ziel („ich weiß, dass ich jetzt am liebsten..., aber ich mache das anders. Es lohnt sich nicht.“)
- Analyse des Gesprächs und der Emotionen
- Bewusstsein, dass der Kunde das Problem hat, nicht der/die MitarbeiterIn. MitarbeiterIn hilft bei der Lösung.
- Vom unbewussten ins bewusste Handeln kommen.

## **Arbeit an Vorerfahrungen**

Als weiteres Element der Haltungsarbeit konnte die Arbeit an Vorerfahrungen identifiziert werden, die allerdings nur von 2 InterviewpartnerInnen so benannt wurde. Mit Vorerfahrungen ist Unterschiedliches gemeint:

- Arbeit an Vorerfahrungen und damit zusammenhängenden Einstellungen
- Summe der Vorerfahrungen, die man mit Situation verbindet, bestimmt das Gefühl. Gefühl – Denken – Haltung nach außen – Körperhaltung – Sprache – Handeln.
- Umprogrammierung durch andere Einstellung: Erfahrungen aus der Kindheit sind vergangen – jetzt ist es anders. Reklamation als Chance sehen
- eigene Emotionsbiografie aufarbeiten – Verständnis für eigene Reaktionsmuster entwickeln
- Ressourcen aus der Vergangenheit bewusst machen: positive Bewältigung von Negativsituationen
- Quellen des eigenen Umgangs mit Beschwerden erschließen (Beschwerdebiografie)

Hier gibt es einen zentralen Anknüpfungspunkt mit den Erkenntnissen aus der Neuropsychologie, etwa von Gerhard Roth, der Emotionen als „konzentrierte Erfahrungen“

(Roth 2003: 275) bezeichnet. In der methodischen Umsetzung (Beschwerdebiografie, Emotionsbiografie) wird der neurobiologische Ansatz jedoch nicht wie im ZRM weiter verfolgt, sondern wieder stärker kognitiv gearbeitet.

### **Innere Bilder/Ziele**

Nur zwei GesprächspartnerInnen setzen die Arbeit mit Zielen und dazu hilfreichen inneren Bildern für die Haltungsarbeit ein:

- eigenes Kommunikationsziel definieren – unterstützende Einstellung – unterstützende Bilder, Töne, Bewegungen – unterstützende Sprache individuell entwickeln. Dabei ist es nicht das Ziel, das Gegenüber zu beeinflussen.
- Zürcher Ressourcen Modell: Wissen um eigene Reaktion; eingegrenzte Bildwahl zu Gelassenheit, Souveränität, Klarheit; eigenes Thema und Mottoziel entwickeln; Handlungsoptionen für spannungsgeladene Situationen entwickeln.

Meine Schlussfolgerung daraus ist: Die zentrale Methode des Zürcher Ressourcen Modells zum Aufbau eines nachhaltigen Haltungsziels für die Bewältigung schwieriger Situationen ist noch nicht in der allgemeinen Kommunikationstrainingsarbeit „angekommen“. Ziele im Allgemeinen und Haltungsziele im Besonderen werden von den meisten befragten ExpertInnen als nicht wichtig erachtet.

### **Kategorie: Geeignete Gesprächsverhaltenstechniken im Umgang mit Emotionen**

Auf die Frage, welches Gesprächsverhalten den Umgang mit Emotionen erleichtert, gibt es am meisten Übereinstimmung darin, dass es wichtig ist, dass zuerst eine Beziehungsebene zum Kunden/zur Kundin aufgebaut werden muss, bevor die sachliche Klärung stattfindet (7). Wichtig sei es auch, Verständnis zu signalisieren bzw. zu verbalisieren (6). Weiters erscheint 4 Personen wichtig, dass sich die MitarbeiterInnen Zeit nehmen, den Kunden ausreden lassen, dem Problem Raum geben, auch wenn das Problem schon klar ist (4). 4 Personen nennen das Nachfragen als wichtiges Gesprächstool, weitere 3 Personen nennen auch das

Ausreden-Lassen und aktives, empathisches Zuhören. Für 3 Personen ist auch das Blickkontakt und die Aufmerksamkeit beim Kunden halten wichtig.

Besonders interessant erscheint hier die unterschiedliche Auffassung darüber, ob MitarbeiterInnen ihre eigenen Emotionen im Gesprächsverlauf verbalisieren sollen oder nicht. 3 Personen sagen explizit, dass eigene Emotionen thematisiert werden sollen, 2 weitere Personen finden es angebracht, eigene Emotionen gegen Ende des Gesprächs einzubringen.

Interview G: Und die künstliche Situation entsteht dort wo ich sage: „Ich muss mir jetzt auf die Zunge beißen, weil das was ich normalerweise sagen würde darf ich nicht.“ Dieses „Ich darf nicht“ – aus dem entsteht die künstliche Situation. Oder es mir nicht zutrauen meine Emotionalität anzusprechen. Und sobald ich über den Schranken drüber gehe, wird es auch nicht mehr so künstlich. Und künstlich heißt für mich immer, der der mit mir umgeht ist nicht natürlich.

Eine Person betont hingegen, dass eigene Emotionen (des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin) keinen Platz im Beschwerdegespräch haben:

Interview B: Wenn der sagt: „Ihr seid alle so deppert!“ und was man halt für Sachen zu hören kriegt und ich höre dann: „Ich bin deppert und ich bin da jetzt gemeint und ich muss authentisch kommunizieren.“ Dann sage ich zu dem: „Das verletzt mich total was Sie zu mir sagen...“ und solche Sachen, also das ist eine völlig unangemessene Reaktion, also das passt nicht. In einem Beschwerdegespräch bin ich immer nur der Vertreter oder die Vertreterin des Unternehmens. Ich bin nicht persönlich gemeint und es ist auch nicht mein persönliches Gefühl und nicht mein authentisches Gefühl nicht das was kommuniziert werden soll.

Dazu werden jeweils 2x noch als Fertigkeiten genannt: Gesagtes in eigenen Worten wiedergeben (Paraphrasieren), sich in den anderen Hineinversetzen, positives Umformulieren/positive Kommunikation, bei Grenzüberschreitungen klar Nein sagen, Zustimmung des Kunden abholen, ob das Anliegen verstanden wurde, bevor man weitergeht.

Nur eine Interviewpartnerin (I) hat die gezielte Vorbereitung auf mögliche Emotionen in einem Gespräch genannt. Das mag damit zu tun haben, dass die meisten InterviewpartnerInnen mit MitarbeiterInnen zu tun haben, die sich nicht aktiv auf bestimmte Beschwerdegespräche vorbereiten können, da sie in der Regel von KundInnen kontaktiert werden.

Wesentlich erscheint mir hier die Sicht eines Interviewpartners (D), dass das Abbremsen der emotionalen Phase bewirkt, dass sie nicht aufhört.

Interview D: Natürlich erleben wir alle Gesprächsabläufe, aber es ist uns nicht bewusst, dass es ein Prozess ist. Und das ist ganz wichtig, dass sie das Prozesshafte solcher Abläufe erkennen und das sie wissen, also wenn mich jemand am Anfang sehr aufgebracht ist, das gibt sich auch und dann kommt etwas anderes. Und dafür braucht diese Phase auch Platz und wenn ich versuche diese Phase abzubremsen, abzuschneiden, dann hört sie nicht auf. Also so dass sie dann auch wissen, es ist notwendig und je mehr ich bremsen umso länger dauert sie.

Manchmal sei es für Menschen nötig, mehrere emotionale Schleifen zu machen, da sie ihre Emotionen noch nicht genügend ausgedrückt haben. Dem ist im Gespräch Platz zu geben.

Interessant ist auch, dass 2 InterviewpartnerInnen explizit sagen, dass Gesprächstechniken nur auf Basis einer entsprechenden Haltung der Wertschätzung und des Ernst-Nehmens gegenüber dem Kunden sinnvoll anzuwenden sind, auch wenn der Kunde/die Kundin aufgebracht ist. Mit Blick auf die Gewichtung von Haltung und Verhalten gehe ich aber davon aus, dass implizit der Großteil der Befragten dieser Aussage zustimmen würde.

Hinweise auf ungeeignetes Gesprächsverhalten ließen sich ebenfalls finden. Hier wurde besonders das sofortige sachliche Argumentieren bzw. Rechtfertigen genannt (5), der Einsatz von bloß floskelhaften Formulierungen und das rein instrumentelle Einsetzen von Techniken (4) und das zu schnelle Anbieten von Lösungen (4) und zu wenig Ursachenklärung bzw. das Ignorieren der Emotionen (3), denn zu wenig Wertschätzung für den Ärger führe zu Enttäuschung. Darüber hinaus werden als ungeeignet genannt:

- Kunden auffordern, sachlich zu werden (ist in der Emotionalität nicht möglich)
- Gegenangriff, abblocken, kleinreden, Sachlichkeit: Wirkt eskalierend auf Emotionen.
- Trennen von Emotion und Sache: geht nur gedanklich, aber nicht als Verhaltensmodell.
- Eigene Emotionen thematisieren. man ist nicht persönlich gemeint, daher auch nicht persönliche Gefühle angebracht.

Hier fällt wiederum auf, dass besonders die einseitige Lösungs- bzw. Inhaltsorientierung als problematisch angesehen wird. Dies entspricht der diskursanalytischen Position Fiehlers, der die fehlende Emotionsbearbeitung als eines der Hauptprobleme im Beschwerdeggespräch darstellt (vgl. Fiehler et al. 1999: 147). Zum anderen wird der instrumentelle Einsatz von Techniken kritisch gesehen.

Diese steht aus meiner Sicht in Zusammenhang mit der Einschätzung, dass das Gewicht auf Haltungsarbeit zu legen ist.

### **Kategorie: Methoden mit den eigenen Emotionen umzugehen**

Bei der Frage, welche Methoden MitarbeiterInnen dabei unterstützen, mit ihren eigenen Emotionen umzugehen, sind die Antworten am heterogensten. Eine Interviewpartnerin (B) setzt sich in ihrer Arbeit sehr intensiv mit Selbstschutztechniken (Schutz vor Ärger) und mit Stabilisierungstechniken (Abbau von Ärger) auseinander, während andere damit wenig bis überhaupt nicht arbeiten. Insgesamt 7 Personen haben dazu Methoden genannt. Am häufigsten genannt werden Entspannungs- bzw. Stressreduktionstechniken mit dem Körper (4), Atemtechniken (4), Ankern (4), eigene Gefühle, Bedürfnisse wahrnehmen, beschreiben lernen (3) und „üben, üben, üben“ (3). Drei Personen nennen darüber hinaus Körperübungen in Kombination mit innerer Haltung/Einstellung als Methode. 2 weitere nennen innere Visualisierungen.

Selbstschutztechniken - Schutz vor Ärger:

- mentale/autosuggestive Techniken: Verlauf eines schwierigen Gesprächs ruhig imaginieren, Worst Case durchdenken
- Anchoring, Bridging: erfolgreiche Situation nachempfinden, zB mit Hand- oder Augenbewegung mitnehmen; positives Erlebnis (zB Ferien) aufschreiben, einüben, schnell herholen; mentales Durchleben des Tages, hineinversetzen in Gefühl, das mit Rolle verbunden ist, nachempfinden.
- Biofeedback
- Ängstlichkeitsreduktion durch die Einstellung stärkende Bilder, Töne, Wörter
- ZRM: Mottoziel, Bilderarbeit, Wenn-Dann-Pläne, körperliches Ankern
- Körperhaltung von "Chance" einüben
- selbstschonendes Interpretieren – Reframing, verständnisförderliche Vorstellungen über Lebensumstände des Kunden machen
- Meditations- und Entspannungstechniken, autogenes Training, Sport
- Gefühle, Bedürfnisse wahrnehmen, benennen, ziehen lassen – trainierbar

Stabilisierungstechniken: Ärger abbauen:

- große Muskeln (z.B. Po) aktivieren - erhöhter Adrenalinabbau
- Aufmerksamkeit auf positive Dinge lenken
- Körperhaltung verändern
- Ort verlassen
- Bewegung, Kreislauf anregen
- Vorbilder imaginieren und imitieren
- sich gezielt ablenken

- Atemtechniken
- Füße fest auf den Boden stellen
- natürliches Licht
- Pause, Zeit um Boden unter den Füßen zu bekommen
- viel Wasser trinken

Besonders ist hier, dass die Interviewpartnerin mit dem Fokus auf die Stimme (A) auch die Stressfaktoren aus der Stimmanalyse heraus identifiziert und mit den Teilnehmenden dazu arbeitet.

Bei der Frage, welche Techniken im Umgang mit eigenen Emotionen ungeeignet seien, wird der unterschiedliche Zugang zum Umgang mit eigenen Emotionen sichtbar. Während eine Person explizit „das Emotionen-Wegpacken“ als ungeeignet betrachtet, sagen 2 andere, dass das Ausagieren von Emotionen nicht geeignet sei. Eine Interviewpartnerin begründet dies mit der Wirkung der Spiegelneuronentätigkeit

Interview B: Wenn ich meine Aufmerksamkeit lenke auf „Der Kunde ist so deppert“ ärgere ich mich und das wiederum schürt Gedanken, die sich mit allem möglichen Ärgerauslösern beschäftigen: von Kunden von vorgestern, mein Vorgesetzter und das ärgert mich auch und die Autos [...] und überhaupt der ganze Klimawandel ist ein Wahnsinn. Und entsprechend ist dann auch mein Verhalten dem Kunden gegenüber. Und wenn ich in Ärgergefühlen bin... Der Kunde hat auch Spiegelneuronen, der hört das, der ärgert sich unter Umständen, obwohl er sich vorher eigentlich gar nicht geärgert hat.

Zusätzlich wurden zu aufwändige, auffallende Entspannungsübungen, Rauchen, Kaffee als ungeeignete Techniken genannt.

### **Kategorie: Verwendete Theorie-Modelle**

Als Erklärung für den Umgang mit Emotionen werden sehr unterschiedliche theoretische Ansätze im Training eingesetzt. Eine Interviewpartnerin (A) arbeitet nicht mit verschiedenen theoretischen Ansätzen sondern, mit der Stimmfrequenz-Analyse und deren Visualisierung. Theoretische Basis dazu ist die Analyse von hunderttausenden Gesprächen (Kundenzufriedenheitsanalysen, Qualitätsmonitorings), aus denen nötige Einstellungen für Beschwerdegespräche zusammengefasst wurden: Freundlichkeit, Konstruktivität, Autorität, Durchsetzungskraft. Inwieweit diese Einstellungen realisiert werden, kann mit Hilfe der Stimmfrequenzanalyse identifiziert werden. Emotion ist im Gehirn als neuroaktives

Muster darstellbar. Denn die Emotion steht in engem Zusammenhang mit Einstellung. Sie überträgt sich auf Stimme und ist messbar über Stimmfrequenz. Die Emotion kann über die Veränderung der Einstellung beeinflusst werden. Hier gibt es einen klaren Bezug zur Neurobiologie. Auch 5 andere KollegInnen greifen auf verschiedene Ansätze aus der Gehirnforschung zurück:

- Basis des Zürcher Ressourcen Modells, besonders somatische Marker
- biologische Abläufe bei Emotionen; Nutzen von Emotionen (2)
- Spiegelneuronentätigkeit
- Amygdala-Tätigkeit
- Modell von Reizbarkeit und Wut: Reiz - Bewertung – Reaktion
- linke/rechte Gehirnhälfte
- Emotionen und Zusammenhang mit Vorerfahrungen (Reaktionsmuster)

Aus der Kommunikationspsychologie bzw. Psychologie werden verwendet:

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sach- und Beziehungsebene Schulz von Thun: 4 Seiten einer Nachricht (7)</li> <li>• Transaktionsanalyse: Ich bin ok, du bist ok; Ich-Zustände (5)</li> <li>• Elemente aus NLP (3)</li> <li>• Insights</li> <li>• DISG: Eigeneinschätzung/Einschätzung des Kunden (2)</li> <li>• selektive Wahrnehmung</li> <li>• Landkarten-Modell</li> <li>• Nachricht entsteht bei EmpfängerIn.</li> <li>• Watzlawick: Man kann nicht nicht kommunizieren.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marshall Rosenberg: Wertschätzende Kommunikation</li> <li>• Glasl: Eskalationsstufen</li> <li>• Eisberg-Modell</li> <li>• Beschwerdemanagement-Kreislauf</li> <li>• Steven Covey: Opfer-Gestalter-Modell</li> <li>• Beratungstechnik-Arbeit</li> <li>• Dilts: Ebenen von Emotionen</li> <li>• Bedürfnisse und Werte (in vertiefenden Seminaren) (2)</li> <li>• selbst zusammengestellte Theorie-Modelle</li> </ul> |
|---|---|

Als ungeeignet werden zwei Richtungen genannt: Ein Interviewpartner (G) verwendet zwar Elemente aus dem NLP, findet aber den rein instrumentellen Einsatz von NLP ungeeignet. 7 KollegInnen verwenden nach wie vor das Modell der 4 Seiten einer Nachricht, allerdings sagt eine Kollegin (I), dass sie die Modelle von Schulz von Thun (4 Seiten einer Nachricht) nicht mehr verwendet, seit sie das ZRM kenne. Damit sei für sie Schulz von Thun überholt, zu abstrakt und zu wenig weiterentwickelt seien. Zudem sei das ZRM nachhaltiger wirksam als das 4-Seiten-Modell.

Interessant ist hier auch, dass viele Elemente des NLP sowohl in der Theorievermittlung als auch in der Anwendung verschiedener Techniken im Gesprächsverhalten

wirksam sind. Der große Einfluss der verschiedenen NLP-Techniken im Training des Gesprächsverhaltens wird hier überraschend deutlich.

Auch der starke Einfluss der Transaktionsanalyse war für mich überraschend. Immerhin setzen 5 InterviewpartnerInnen dieses Theorie-Element ein. Eine mögliche Interpretation ist, dass dieses Modell am einfachsten darstellt, wie eine wertschätzende Haltung sich selbst und gegenüber dem Kunden/der Kundin erklärt werden kann. Auf die Diskursanalyse bzw. kommunikationswissenschaftliche Theorien nahm niemand explizit Bezug.

Im Folgenden wurden verschiedene Methoden zum Umgang mit Emotionen in Beschwerdegesprächen gezielt abgefragt. Es wurde gefragt, ob die Person Ansätze dieser Art verwendet und was sie davon hält.

### **Kategorie: Gesprächsaufbaumodelle**

6 von 9 Befragten verwenden bzw. empfehlen Gesprächsaufbau-Modelle, 2 von 9 nur eingeschränkt bzw. sehr wenig. Ihnen ist wichtig, dass es zwar Gesprächsphasen, aber kein starres Konzept gibt. Eine Person (I) betont, dass sie keinen idealtypischen Ablauf referiert, weil das zu patentrezeptartig sei. Aus ihrer Sicht ist ein empathischer Einstieg wesentlich.

Es werden 3-, 5- und 6-phasige Modelle verwendet, wobei diese Modelle untereinander und jenem von Stauss/Seidel (2007) vorgeschlagenen Phasen-Modell sehr ähnlich sind. Das Wesentliche daran ist für die GesprächspartnerInnen, dass der Aufbau von Beziehung und die Bearbeitung von Emotionen vor der inhaltlichen Klärung erfolgt. Gesprächsaufbaumodelle haben ihre Berechtigung, weil sie Sicherheit geben und die MitarbeiterInnen ein Verständnis vom Gespräch als Prozess bekommen. Und sie lernen, dass Emotionen sich beruhigen, wenn sie Platz bekommen, das entlastet.

Die Interviewpartnerin, die mit der Stimmfrequenzanalyse arbeitet (A), unterscheidet sich am meisten von den anderen. Hier werden die Gesprächsphasen nach den nötigen Einstellungen unterschieden:

- 1: Empathie, Freundlichkeit
- 2: Pragmatik, Durchsetzungskraft, Lösungsorientierung
- 3: Freundlichkeit

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass alle InterviewpartnerInnen die Bearbeitung der Emotionen vor die Bearbeitung der Sache stellen. Dies steht im Widerspruch zu Fiehlers' diskursanalytischer Aufgabenstruktur, in der er die Bearbeitung von Emotionen als „frei platzierbar“ beschreibt (vgl. Fiehler 1990: 135f.). Das heißt, dass sie aus diskursanalytischer Perspektive zu jeder Zeit im Gespräch erfolgen kann. Allerdings meint Fiehler in einer späteren Publikation auch, dass die verspätete Emotionsbearbeitung zu Problemen im Beschwerdegespräch führen kann (vgl. Fiehler 1999: 148).

### **Kategorie: Kundentypologien**

Mit Kundentypologien sind Ansätze gemeint, die bestimmte Typen von Menschen charakterisieren. Die Übertragung der Stress-Muster von Virginia Satir (vgl. Satir 2002: 67ff.) wäre z.B. die Entwicklung einer Kundentypologie. Das Modell von Virginia Satir wird allerdings von keinem/keiner ExpertIn verwendet. Kundentypologien halten 4 ExpertInnen für sinnvoll und setzen dann vor allem Insights (1) oder DISG (2), weil

- Kundentypen verhalten sich unterschiedlich
- helfen, den Kunden schneller einzuschätzen
- MA wissen, welches Verhalten angebracht ist
- Reflexion über Stärken/Schwächen im Umgang mit verschiedenen Typen  
Anpassung an Kundenverhalten

2 Personen halten Kundentypologien für eingeschränkt sinnvoll, zur besseren Distanzierung und Entlastung der Mitarbeitenden.

3 ExpertInnen halten sie nicht für sinnvoll, weil:

- unauthentisch, Anpassung an Kunden, nicht Fokussierung auf eigene Einstellung, Verlust von Selbstidentifikation. Die Ausrichtung auf eigene Kommunikation und Einstellungen, dabei authentisch bleiben sei wichtiger
- reiner Typ nicht vorhanden
- bindet zu viel gedankliche Energie
- zu ungenau

### **Kategorie: Einsatz von Fragetechniken**

ExpertInnen setzen die Technik „Fragen stellen“ für Beschwerdegespräche ein, da sie wichtig für die Gesprächsführung seien, um z.B. den Sachverhalt, das Anliegen, die Wünsche zu klären; das Anliegen zusammenzufassen und selbst empathisches Verständnis für das Gegenüber zu entwickeln.

### **Verschiedene Herangehensweisen:**

- Hauptunterscheidung offene – geschlossene Fragen
- Tiefergehend: Alternativfragen, hypothetische Fragen, Suggestivfragen, Lösungsfragen
- Fragentrichter: zuerst offene, dann geschlossene Fragen
- 3 Schlüsselfragen (E)
  - Konkretisierung des Sachverhalts: Worum geht es denn?
  - Zusammenfassung des Anliegens: Verstehe ich Sie richtig...?
  - Klärung des Wunsches: Was erwarten Sie sich, wie sollen wir damit umgehen...?
  - Dramaturgie: offen - geschlossen - offen.
- Nachfragen, wenn etwas nicht verstanden wurde

2 ExpertInnen (D, G) finden aus unterschiedlichen Gründen Fragetechniken den falschen Ansatz:

Interview D: Also natürlich kann man Fragen stellen, aber die Gefahr ist, dass die Leute so eine Frageritis kriegen. Also dass sie aus dem Fragen nicht wieder rauskommen. Und mit Fragen drücke ich sehr viel weniger Verständnis aus, als ich denke. Sie sind ja mit den Kommunikationsmodellen vertraut. Fragen sind ein Appell und in Fragen kommt kein Beziehungsaspekt zu tragen. Und von daher biete ich meinem Gegenüber keinen Anknüpfungspunkt. Also letztendlich appelliert er an mich, hör meinen Ärger, meine

Enttäuschung, und was ich mache, ich appelliere an ihn. Das läuft auf Dauer auf ein Kommunikationschaos hinaus.

Interview G: Sobald ich mich aufrichtig für einen Kunden interessiere, sobald kann ich deeskalieren. Und dann brauche ich keine Technik mehr. [...] Für mich ist Fragetechnik der falsche Ansatz, sondern Neugier.

- Die Vermittlung von Fragetechniken ist der falsche Ansatz. Haltung der Neugier und aufrichtiges Interesse deeskaliert. Dann ist Technik nicht mehr nötig. Statt dessen Lernen am Modell des Trainers. (G)
- Fragen drücken wenig Verständnis aus. (D)
- Fragen bieten Gegenüber keinen Anknüpfungspunkt, fragende Person wird nicht sichtbar. (D)
- Fragen sind nach Schulz von Thun ein Appell. Kunde kommt mit Appell (Hör meinen Ärger). Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin appelliert mit seiner Frage an den Kunden (Beantworte meine Frage!). Das führt zu Kommunikationschaos. (D)

Auch hier wird aus meiner Sicht der große Einfluss des NLP sichtbar. Denn gerade im NLP spielen Fragetechniken eine herausragende Rolle (vgl. Birker/Birker 2000: 82f.). Der kritische Blick auf Fragetechniken erscheint mir hier besonders wertvoll, da der intensive Einsatz von Fragen bei den meisten ExpertInnen nicht hinterfragt wird. Aber auch Schulz von Thun, auf den sich die meisten im Interview beziehen, weist darauf hin, dass Fragen auch die Gefahr des „Verhörs“ in sich bergen (vgl. Thomann/Schulz von Thun: 2003: 90).

### **Kategorie: Aktives Zuhören**

2 ExpertInnen empfehlen das aktive Zuhören als Technik explizit, 6 ExpertInnen finden aktives Zuhören als Technik sinnvoll, aber nur, wenn die innere Haltung (Offenheit und Neugierde) dazu stimmt. Ein Experte lehrt die Technik des aktiven Zuhörens jedoch nicht:

Interview G: [...] das aktive Zuhören findet erst dort instrumentell Charakter, wo ich das andere verlernt habe.

Der kontrollierte Dialog als Übung sei zu mechanisch, sondern Lernen an Vorbildern, die gut zuhören können (z.B. am Trainer/an der Trainerin selbst). Hier spiegeln sich die theoretischen Ansätze von Goleman und auch der personenzentrierten Interaktion von Carl Rogers sehr stark wider, die betonen, dass es beim Zuhören in erster Linie um die Haltung der Zugewandtheit und der Empathie geht.

Die Sinnhaftigkeit wird unterschiedlich begründet: Die meisten sehen es als Ausdruck von Wertschätzung, Interesse und Verständnis gegenüber dem Kunden. Eine Interviewpartnerin (A) sagt jedoch, das sei explizit nicht Ziel des aktiven Zuhörens. Ziel sei vielmehr die Steigerung der eigenen emotionalen Beteiligung.

Voraussetzung:

- Haltung, verstehen zu wollen (emotionale Beteiligung, nicht nur Anwendung einer Technik)
- Menschliches Gegenüber nötig (nicht mit Computersimulation möglich)

Mögliche Formen des aktiven Zuhörens

- das Gehörte in meinen Worten wiedergeben
- es sinken lassen
- kurz kommentieren
- Verständnis für Emotionen ausdrücken
- keine starren Formulierungen
- Kopfnicken
- Blickkontakt
- Präsenz
- emotionales Verstehen und Verbalisieren

### **Kategorie: Einsatz von Spiegeln**

Mit „Spiegeln“ ist die bewusste Imitation von Verhaltensweisen des/der GesprächspartnerIn gemeint. Die Frage bezieht sich auf die Wirkung von Synchronisation im Gespräch. Diese Synchronisationsleistung kann – im Gegensatz zu den Tipps in diversen Ratgebern – nicht durch bewusste Imitation herbeigeführt werden, sondern wirkt nur dann positiv, wenn sie spontan ist. Sie wird mit Sympathie

belohnt (vgl. Bauer 2006: 48). Bewusste Imitation führt im Nachhinein zu einer negativen Einschätzung der Person (vgl. Goleman 2006: 51). Hier gehen die Aussagen weit auseinander. 5 ExpertInnen halten das bewusste Spiegeln im Beschwerdegespräch für wichtig, 4 dagegen finden es keine adäquate Methode.

Jene, die Spiegeln als Technik sinnvoll finden, begründen dies unterschiedlich:

- Spiegelung der Sprache und Körpersprache, besonders im direkten Kontakt. (B, C)
- Ja, aber nur zur Steigerung der eigenen emotionalen Beteiligung des Mitarbeiters, nicht als „Abholung“ des Kunden (A)
- Ja, anhand des DISG-Modells: jedoch nicht als totale Anpassung an Kunden, sondern um Verständnis dafür zu entwickeln, welche Verhaltensweisen Emotion verstärken bzw. neutralisieren können. Wichtig ist dabei der Erhalt der Authentizität. (H)

Interview A: Wir wenden es insofern an, als das tatsächlich die emotionale Beteiligung bei vielen über genau das, wenn das richtig gemacht wird, gesteigert werden kann. Also das wäre dann so eine Verbesserungsmethode, wenn jemand gleich pragmatisch und lösungsorientiert ist und einfach keinen Zugang dazu hat emotional beteiligt zu sein. Und dann würden wir diese Spiegelung anwenden, aber eben in der Art auch wieder, kommt das bei mir direkt an als Zuhörer. Nicht um den Kunden quasi wo abzuholen allein, sondern kann ich ihm zeigen, dass ich ihn verstanden habe. Es ist ja... manchmal wird es gemacht, aber es ist eben wenn es nicht richtig gemacht wird, wirkt es komisch.

Für einen Interviewpartner (D) ist der Begriff Spiegeln problematisch:

Interview D: In der Gestalttherapie verwenden wir einen anderen Begriff und den finde ich sehr viel schöner, nämlich Resonanz geben. Spiegeln bedeutet, ich gucke in den Spiegel, aber der Spiegel selber ist nur eine Fläche, der ist nichts. Und was mir da fehlt ist ein Gegenüber. Ich kann solange in den Spiegel gucken wie ich will, ich bleibe trotzdem einsam. Und außerdem diese Neutralität eines Spiegels, die hat kein Mensch. Also die Qualität in der Mitmenschlichkeit, die geht beim Spiegeln verloren. Und Resonanz bedeutet, jeder gibt eine andere Resonanz, also bei einem Musikinstrument, wenn Sie eine Klaviersaite anschlagen und es ist eine Gitarre, dann wird sie mir Resonanz geben zu diesem angeschlagenen Ton, aber er wird anders sein, als ein anderes Klavier. Also es wird jedes Mal eingefärbt sein und das ist nicht schlimm, sondern das ist Teil davon. Und das bedeutet aber auch, dass ich die Einsamkeit auflöse. Und das tue ich beim Spiegeln nicht, deshalb finde ich Spiegeln ist mir zu technisch und zu wenig mitmenschlich.

Der Begriff "Resonanz geben" sei besser, da er die Beteiligung der eigenen Person und den Ausdruck eigener Gefühle ermöglicht und damit entlastet.

Für jene, die es nicht einsetzen, besteht die Gefahr des Spiegelns, dass es aufgesetzt ist und dass man mit seiner Aufmerksamkeit nur beim anderen ist. Es geht nicht um die Technik des Spiegelns, sondern darum, eine entspannte Situation herzustellen, die Situation und die eigenen Gefühle und Gefühle des anderen wahr-

nehmen, sich empathisch in den anderen hineinzusetzen und ganz präsent und aufmerksam in Interaktion zu treten. Dann entsteht Spiegeln automatisch (E, G, I).

Eine Interviewpartnerin (F) meint:

Interview F: Das halte ich für gefährlich, kann aber auch deswegen sein, weil ich es nicht so richtig mag. Ich finde, das ist sehr provokativ, so nach dem Motto: „Wieso, das haben Sie doch auch gerade so gemacht.“ Also wenn das jetzt in der starken Form ist. Das empfehle ich nur auf Stufen, wo jemand schon mit Kommunikation gut spielen kann. Also das würde ich nie in einer Basis-Geschichte machen, sondern immer erst in fortgeschrittenen Ebenen machen, weil das kann den anderen... das kann zu schnell belehrend wirken. Das ist mein persönliches Empfinden dazu.

### **Kategorie: Arbeit mit ressourcenvollen, positiv besetzten Bildern**

Hier wurde implizit nach einer zentralen Methode des ZRM gefragt, um unbewusste Bedürfnisse zu explorieren. Die Arbeit mit Bildern wird sehr unterschiedlich gesehen: 4 ExpertInnen setzen sie bewusst ein, 2 arbeiten eher nicht mit Bildern, 3 Personen sagen, sie arbeiten gar nicht mit Bildern, denn es bestehe die Gefahr, dass diese Zielbilder Druck auslösen und zur Selbsttäuschung beitragen.

Aber auch bei jenen, die Bilder einsetzen, werden sie unterschiedlich verwendet. 3 Personen unterstützen dabei, Bilder für die innere Haltung zu finden, 3 Personen setzen sie als Ressourcen-Anker ein, 2 arbeiten mit inneren Bildern/Visualisierungen, nur 1 Person arbeitet mit einer Bilderauswahl nach dem Zürcher Ressourcen Modell.

Methoden, mit Bildern zu arbeiten:

- eigenes Bild für sich in der Rolle, als Soll-Bild
- Bild von sich als Ist-Bild (Chancen, Resignationen)
- Innere Bilder, Visualisierungen (visuell, auditiv), z.B. von bereits gelungenen Gesprächen
- Bilder als Ressourcenanker (Kinderbilder, Urlaub)
- Bilder in Kombination mit Mottoziel (ZRM)

Weitere Begründung für die Nicht-Anwendung:

- Teilnehmende bleiben dann zu lang in der eigenen Emotion
- zu wenig Zeit im 2-Tages-Seminar
- Bilder nicht mit NLP-Anker-Technik

## **Entwicklung von Haltungszielen im Umgang mit Emotionen**

Haltungsziele werden nur von jener Expertin gezielt eingesetzt, die sich mit dem ZRM beschäftigt. 5 Personen sagen, dass es Phasen im Training gibt, wo Menschen von selbst (z.B. in Reflexionsrunden, im Einzelcoaching) Ziele unterschiedlicher Art benennen, die auch Haltungsziele sein können, setzen das Tool aber nicht systematisch ein. 3 Personen arbeiten überhaupt nicht mit Haltungszielen.

- Wenn Zielearbeit gemacht wird, dann sehr unterschiedlich: auf Teamebene mit Guiding Principles
- individuelle Ziele für Verhaltensänderung auf Grund von Stärken-Schwächen-Analyse
- persönliche Herausforderung für Gespräch definieren
- Haltungsziele nach ZRM

Der Therapeut (D) sieht solche Ziele sehr skeptisch. Sie würden nur Sinn machen, wenn sie helfen, „Boden unter den Füßen zu gewinnen“. Die Gefahr von Haltungszielen sei, dass sie das Gegenteil von Selbstwahrnehmung bewirken und scheinheilig sind. Diese Gefahr besteht aus meiner Sicht nicht, da die Ziele mit Hilfe positiver somatischer Marker überprüft werden und so sichergestellt ist, dass die Teilnehmenden einen positiven emotionalen Bezug zu ihren Haltungsziel haben, das auch vom emotionalen Erfahrungsgedächtnis positiv bewertet wird. Haltungsziele als zentrale Ressource für die nachhaltige Arbeit an der Haltung im Sinn des ZRM werden also fast überhaupt nicht genutzt.

## **Haltungsziele im Körper verankern – Arbeit mit dem Körper**

Auch die Verankerung des Haltungsziels im Körper wird nur von der Expertin verwendet, die mit ZRM arbeitet. 3 Expertinnen arbeiten mit der Körperhaltung entsprechend der inneren Einstellung bzw. mit der aus dem NLP bekannten Anker-Methode. 1 Person arbeitet gezielt mit Entspannungstechniken, 2 Personen mit Wahrnehmungsübungen, 1 Person macht keine Körperübungen. Begründet wird der zurückhaltende Einsatz von Körperarbeit u.a. damit, dass sich die Körperhaltung

automatisch einstelle, wenn man mental ausgerichtet ist. Und die Körperübungen müssten sehr einfach sein, da sie sonst im Alltag nicht eingesetzt würden.

Von jenen, die sie wichtig erachten werden folgende Aspekte genannt:

- Kontakt mit Boden, guten Stand
- Entspannungsübungen
- Ankern (NLP)
- Visualisierungen (NLP)
- Haltungsziel im Körper verankern (ZRM)
- Körperwahrnehmungsübungen
- Verknüpfung Rollenbild/Einstellung und Körperhaltung
- Körperhaltung zu Niederlage/Chance
- Einstellung (Haltung) braucht entsprechende Körperhaltung

### **Einsatz von Erinnerungshilfen**

4 Personen arbeiten mit Erinnerungshilfen, 5 Personen machen das nicht (1 davon wendet es für sich selbst an, z.B. Bilder von Vorbildern, aber empfiehlt es nicht im Training), 1 Person bezieht sich dabei wieder explizit auf das ZRM.

- Erinnerungshilfen nach ZRM-Methode
- Holzwürfel mit Symbolen für Veränderungsvorhaben
- Handy-Begrüßungstext
- Zettel in Briefftasche
- Symbole
- Keine Erinnerungshilfen, aber allgemein positive Bilder (Strand, Familie)
- Keine konkreten Erinnerungshilfen, sondern Ressourcen aus der Vergangenheit

Von jenen, die Erinnerungshilfen nicht verwenden, wird dies begründet:

- passt nicht zum Trainertyp
- arbeitet lieber praktisch
- keine NLP-Ankermethoden
- könnte Druck auslösen

Die Gefahr sei, dass diese Erinnerungshilfen nicht immer zur inneren Verfassung passen, Druck auslösen und unauthentisch seien. Auch hier werden die Erkenntnisse der Priming-Forschung nur teilweise über die Arbeit mit

Erinnerungshilfen umgesetzt. Die große Bedeutung unbewussten Lernens wird aber hier nicht gesehen und daher auch nicht im Trainingsalltag umgesetzt.

### **Erklärungsmöglichkeiten für den Umstand, dass Teilnehmende das Gelernte als vernünftig ansehen, aber dennoch in der Praxis nicht anwenden**

Auf diese Frage gibt es unterschiedliche Erklärungen:

- Neurobiologische Erklärung: Das neue Verhalten ist nicht ausreichend neuronal gebahnt. (3)
- Seminar zu weit weg vom Arbeitsplatz ("Seminarmodus") (1)
- Mottoziel war nicht stark genug (1)
- Zu wenig emotionale Berührung: 3 Hebel für individuelle Verhaltensänderung nicht beachtet worden (emotionaler, kognitiver, rationaler Hebel). Verhaltensänderung nur kognitiv bearbeitet – Verhaltensänderung wurde nicht emotional nachvollzogen, nur kognitiv ("vernünftig"). Teilnehmende blieben auf der Metaebene, emotional nicht berührt.
- Situativer Hebel: keine Möglichkeiten zu üben im Unternehmen geschaffen (1)
- Angebotenes passt nicht zur Person, spielerisches Ausprobieren nötig (2)
- Reines Techniktraining für emotional belastende Situationen nicht hilfreich (1)
- Falsche Architektur des Trainingsprozesses (2-Tages-Training allein nicht sinnvoll) (1)

Die Konsequenz daraus ist:

- Neues Verhalten muss nach dem Seminar mindestens alle 7-8 Tage geübt werden, mindestens 27 Wiederholungen, bis zur Etablierung des neuen neuronalen Netzes. (A)
- Möglichst viele Beispiele, üben im Seminar (C)
- Trainingsarchitektur anpassen (G, E)

**Hinweise auf verschiedene Trainingsdesigns** die Menschen dabei unterstützen, das Gelernte in der Praxis anzuwenden. (Diese Frage wurde nicht explizit gestellt, auswertbare Hinweise auf Trainingsdesigns wurden jedoch aus den Interviews extrahiert). Vorbereitend werden Methoden eingesetzt wie Einzelinterviews mit allen

Teilnehmenden (1), Auftragsklärung mit Vorgesetzten (Quantität nicht auswertbar),  
Beobachtung von Gesprächen (1).

Verschiedene Durchführungen:

- 2-3 Tages-Seminar und z.T. ergänzende Elemente
- Es braucht längere Lernphase mit vielen Impulsen – daher mehrere kurze Seminareinheiten nötig

Ergänzende Elemente:

- E-Coaching
- Telefoncoaching
- Reflexionsphasen
- Coaching
- Training on the Job
- Review mit Erarbeitung von Wenn-Dann-Plänen
- Präsenztraining plus wöchentlich Selbstübung von Beschwerdegesprächen mit Applikation am Arbeitsrechner
- Gesprächsrunden im Unternehmen
- MA selbst als Kunden reklamieren lassen – Protokoll über Bedürfnisse, Gefühle als Grundlage für Coaching-Einheiten

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

### 6.1 Theoretischer Teil

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Forschungsfrage, welche im Kommunikationstraining erlernbaren Techniken MitarbeiterInnen dabei unterstützen, mit Emotionen im Beschwerdegespräch umzugehen. Um diese Frage zu beantworten, habe ich sowohl die neurowissenschaftlichen, als auch die diskursanalytischen Erklärungsansätze zugrundegelegt. Die zentrale Erkenntnis aus dieser ersten theoretischen Auseinandersetzung ist, dass jede Interaktion, also auch das Beschwerdegespräch von Gefühlen begleitet und von ihnen beeinflusst ist. Dabei haben sie die Funktion, die Situation zu bewerten, sie sind „bewertende Stellungnahmen“. Neurowissenschaftlich sind Emotionen das Ergebnis von Erfahrungen, die im emotionalen Erfahrungsgedächtnis als Bewertungen abgespeichert sind. Emotionen geben dabei Handlungsorientierung im Gespräch und steuern großteils unbewusst das Kommunikationsverhalten. Dabei werden Emotionen zusätzlich durch verschiedene soziale Regeln gesteuert. Gefühle brechen also nicht über Menschen herein, sondern unterliegen gelernten sozialen Gesetzmäßigkeiten.

Im nächsten Schritt habe ich mich mit Emotionen im Beschwerdegespräch auseinandergesetzt. Dabei habe ich zunächst den spezifischen Kontext von Beschwerdegesprächen beleuchtet und dann eine Basisemotion beleuchtet, die in Beschwerdegesprächen häufiger vorkommt – den Ärger. Danach widmete ich mich den kommunikativen Aufgaben, die aus diskursanalytischer Perspektive in Beschwerdegesprächen zu bewältigen sind, und den Problemen, die sich aus einer Nichtbearbeitung der Aufgaben ergeben.

Dabei wurde klar, dass Beschwerdegespräche im institutionellen Kontext stattfinden und daher die Bearbeitung von Emotionen von den MitarbeiterInnen in Stellvertretung für die Organisation geleistet werden muss. Dabei ist die Anforderung, dass sie gezielt mit den Gefühlen der KundInnen umgehen (Gefühle als Arbeitsgegenstand), dass nicht nur oberflächlich Empathie zeigen, sondern tatsächlich mitfühlen (Gefühle

als Mittel) und dass sie die Fähigkeit besitzen, mit ihren eigenen Gefühlen adäquat umzugehen (Gefühle als Bedingung). Gleichzeitig stellt das Beschwerdegespräch spezifische Anforderungen an die MitarbeiterInnen, die aus diskursanalytischer Perspektive in einer Aufgabenstruktur zusammengefasst werden kann. Dabei konnte dargelegt werden, dass die Emotionsbearbeitung Teil der Aufgabenstruktur ist und eine verzögerte oder fehlende Emotionsbearbeitung zu Problemen im Beschwerdegespräch führt. Eine Möglichkeit die Emotionen diskursiv zu bearbeiten, stellt das Anteilnahmemuster dar.

Eine oberflächliche Bearbeitung dieser Anforderungen birgt die Gefahr der Entfremdung von den eigenen „tatsächlichen Gefühlen“ als Bewertungsinstrument für die Situation.

Wenn man Gefühle aber als verdichtete Erfahrungen und bewertende Stellungnahmen versteht, und Bewertungen Ergebnis der individuellen Lebensgeschichte im sozialen Kontext sind, sind diese prinzipiell veränderbar. Der Zugang ist über das emotionale Erfahrungsgedächtnis zu finden, in dem diese Bewertungen abgespeichert sind. Will man den Umgang mit Emotionen im Beschwerdegespräch daher verändern und dabei der Gefahr der Entfremdung begegnen, geht es also nicht darum, die Gefühle zu manipulieren, sondern ganz grundsätzlich die Bewertung der Situation zu verändern.

Dabei ist im 4. Kapitel meiner Arbeit klar geworden, dass dieser Bewertungsvorgang nicht durch bloße Reflexion verändert werden kann, sondern dass es Methoden zur Exploration der unbewussten Bedürfnisse und die Entwicklung eines stark affektiven Haltungsziels braucht, um eine Umsetzung auch in Stresssituationen wahrscheinlicher zu machen. Eine solche systematische Vorgehensweise stellt das Zürcher Ressourcen Modell dar. Es hat den Vorteil, dass es über die Arbeit mit Bildern einen systematischen Zugang zu unbewussten Bedürfnissen ermöglicht und eine Systematik zur Bildung emotional positiv besetzter Intentionen, die auch ein Agieren in schwierigen Situationen ermöglichen. Da das ZRM jedoch den Fokus auf das Selbstmanagement legt, habe ich dargelegt, dass es aus meiner Sicht Ergänzungen in zwei Richtungen braucht: durch kognitive Bewertungstheorien, die zusätzlich zur Arbeit mit unbewussten Anteilen eine andere Deutung der Beschwerdesituation ermöglichen und so ein anderes Verständnis von Kunden/Kundinnen ermöglichen.

Dazu kommt die Arbeit am konkreten Gesprächsverhalten. Aufgrund der Komplexität und der Alternativenvielfalt von Kommunikationssituationen sollte sich die Arbeit am Gesprächsverhalten mehr an der Aufgabenstruktur von Beschwerdegesprächen orientieren und weniger an konkreten Handlungsempfehlungen, wie dies bisher sehr oft der Fall war. Zum Trainingsaufbau empfiehlt das ZRM wiederholtes Training statt einmaliger Seminare. Das würde bedeuten, dass klassische einmalig stattfindende 2-tägige Kommunikationstrainings durch mehrmalige kürzere Trainings- und Übungseinheiten ersetzt werden.

## **6.2 Empirischer Teil**

Die 9 ExpertInnen-Interviews bestätigen z.T. die theoretische Betrachtung, widersprechen ihr aber auch in manchen Punkten. Die InterviewpartnerInnen bestätigen, dass alle Formen von Aggression, Manifestationen von Ärger schwierig für MitarbeiterInnen sind. Interessant ist auch, dass einige ExpertInnen meinen, dass Emotionen als solche überhaupt erkennen zu können für Mitarbeitende schwierig ist. Dies spricht für die Schulung der Empathiefähigkeit im Sinne von Goleman und Ekman, um auch Mimik und Gestik des Gegenübers empathisch deuten zu können.

Was die Emotionen der MA betrifft, wurde die Theorie der Belastungsroutinen, wonach man in belastenden Situationen, vereinfacht gesagt entweder aggressiv oder mit Rückzug reagiert, bestätigt. Zentrale weitere Basisemotion, die bisher nicht bearbeitet wurde, ist neben dem Ärger die Angst. Damit wäre das Thema Angstbewältigung noch weiter zu bearbeiten. Im Unterschied zur Untersuchung von Schnieders sagen die interviewten ExpertInnen nicht, dass Ignorieren die häufigste Form des Umgangs mit Kunden-Emotionen sei.

Als zentrales Ziel nennen die ExpertInnen, die Emotionen der KundInnen „nicht persönlich zu nehmen“ – d.h. sich von Ärger und Abwertungen zu distanzieren und gleichzeitig empathisch zu sein. Dieser Zugang entspricht dem theoretischen Ansatz der Anteilnahmestrukturen und der Empathie (Zuhören etc.). Damit ist ein zentrales Handlungsziel angesprochen. Allerdings spielt die Entwicklung von Handlungszielen in den Kommunikationstrainings der Befragten kaum eine Rolle. Hier wäre das ZRM ein wichtiges Handwerkszeug, das aber bisher noch kaum in diesem Setting eingesetzt

wird. Dies ist auch insofern interessant, als die meisten ExpertInnen die Arbeit an der Haltung höher gewichten als die Arbeit am Verhalten. Diese Gewichtung bestätigt die Annahme dieser Arbeit, dass Arbeit an der Haltung gerade für Beschwerdegespräche zentral ist.

Die ExpertInnen legen bei der Arbeit an der Haltung den Fokus auf die Veränderung der Deutung der Situation und Perspektivenwechsel. Die Arbeit an der Umdeutung scheint auch vom Reframing aus dem NLP geprägt zu sein.

Dies bestätigt den theoretischen Ansatz, insbesondere den Zugang zu Bewertungstheorien. Allerdings tun dies die interviewten Personen eher mit dem Fokus auf Introspektion, Reflexion, Selbsteinschätzung und Feedback und das Wissen über Emotionen, so wie dies teilweise auch in der kognitiven Bewertungstheorie gemacht wird. Dies alles soll zu einer veränderten Bedeutungsgebung und damit zu einer veränderten Haltung beitragen.

Die Arbeit mit unbewussten Bedürfnissen und emotional positiv besetzten Haltungszielen wie im ZRM ist kaum vorhanden, das ist fast ein „weißer Fleck auf der Landkarte“. Es bestätigt meine Annahme, dass diese Selbstmanagementmethode bisher noch nicht in das Kommunikationstrainingssetting übertragen wurde. Dies könnte ein zentrales ergänzendes Element für die künftige Kommunikationstrainingsarbeit darstellen.

Selbstwahrnehmung und innere Distanzierung von Emotionen haben bei den ExpertInnen einen hohen Stellenwert. Dieser Aspekt wurde in der bisherigen Beschäftigung in dieser Arbeit noch zu wenig berücksichtigt. Es gibt zwar Ansätze im ZRM, die auf klassischen Stressbewältigungstheorien beruhen, diese sollten aber auch für das Kommunikationstraining weiter erschlossen werden. Die Methoden mit eigenen Emotionen umzugehen, so genannte Selbstschutz- und Stresstechniken sind noch zu wenig systematisch im Blick. Eine Ergänzung dieser Facette in Kommunikationstrainings könnte bereichernd sein.

Was die Arbeit am Gesprächsverhalten kann insgesamt tendenziell eine Herangehensweise wie in der Beschwerdemanagement-Literatur von Stauss/Seidel festgestellt werden. Es wird zwar Kritik am rein instrumentellen Einsatz von Techniken geübt, aber dennoch kommt bei Nachfragen nach bestimmten Techniken wie Frage-

technik oder aktivem Zuhören häufig die Antwort, dass diese Techniken trainiert werden, wenn die entsprechende Haltung dazu „stimmt“. Vereinzelt wird aber auch insgesamt Kritik am Verhaltenstraining geäußert und konkrete Handlungsanweisungen zurückgewiesen. Diese Kritik entspricht tendenziell der Kritik der Diskursanalyse an Handlungsanweisungen.

Während der Diskursanalytiker Ignorieren als probates Mittel im Umgang mit Verärgerung darstellte, sehen die KommunikationstrainerInnen und auch der Therapeut Ignorieren als ungeeignetes Gesprächsverhalten. Dies entspricht Auffassung Fiehlers, der fehlende oder verzögerte Emotionsbearbeitung als Problem sieht.

Insgesamt kann gesagt werden, dass es den ExpertInnen nicht nur um die Manifestation von Empathie geht, sondern um das tatsächliche Einfühlen. Das ist eine Bestätigung des Aufgabenmusters und der These von Dunkel, dass es nicht nur um die Manifestation von Verständnis geht.

Der Gesprächsaufbau ist für viele ExpertInnen besonders wichtig. Zuerst erfolgt die Bearbeitung der Emotionen, dann der Sache. Dieser Ansatz steht in der Tradition von Stauss und Seidel im Unterschied zu Fiehlers Aufgabenmuster, der die Emotionsbearbeitung als „frei platzierbar“ beschreibt.

Den größten Unterschied sehe ich in den unterschiedlichen Auffassungen, ob MitarbeiterInnen ihre eigenen Emotionen thematisieren sollen oder nicht. Theoretisch findet dieses Thema keinen expliziten Niederschlag. In Kenntnis der neurowissenschaftlichen Zusammenhänge würde ich meinen, dass Menschen ihre Emotion unbewusst ohnehin in Form von Mimik oder Gestik zeigen und es daher sinnvoller ist, sich seiner Emotionen bewusst zu sein und auch zu wissen, wie man sie im Gespräch sinnvoll thematisieren kann als bloß zu postulieren, sie haben keinen Platz im Gespräch und zu appellieren, dass sie vermieden werden müssen.

Bei den verwendeten Theorie-Modellen greifen 4 Personen explizit auf Erkenntnisse der Neurowissenschaften zurück. Methodisch systematisiert im Seminar tun dies 2 Personen (ZRM und Stimm-Analyse). Insgesamt 4 verwenden mehrere kürzere Seminareinheiten und begründen dies mit ihrer z.T. neurowissenschaftlich geprägten

Auffassung von Lernen. Wird dieser Ansatz konsequent weiterverfolgt, bedeutet dies eine Abkehr von klassischen 2-tägigen Kommunikationstrainings, zumindest für emotional schwierige Gesprächssituationen wie das Beschwerdegespräch.

Auch NLP hat in den Theorie-Modellen einen großen Einfluss, allerdings wird dieser noch mehr in den verwendeten Techniken wie Reframing, Anchoring, Bridging, Fragetechniken etc. spürbar. Als komplementäre Ergänzung, die die gewünschte Haltung gegenüber dem Kunden vermitteln soll, wird die Transaktionsanalyse verwendet. Die Tatsache, dass sowohl NLP als auch die Transaktionsanalyse einen so großen Einfluss auf die Beschwerdekommunikationstrainings haben, war für mich überraschend.

Eine Reflexion über die Prämissen des Kommunikationstrainings und Verhaltensänderung aus diskursanalytischer Perspektive wurde so nicht artikuliert, aber z.T. über die Skepsis gegenüber reinem Verhaltenstraining implizit bestätigt.

Was meine konkrete Arbeit als Kommunikationstrainerin betrifft habe ich ebenso einen neuen Zugang zu Kundentypologien bekommen. Ich werde sie tendenziell nicht mehr einsetzen, da die Einordnung in Kundentypologien nur über bewussten Verstand möglich ist und es daher eher erfolgreich ist, sich auf die eigene Haltung im Gespräch zu fokussieren, ein Ziel das zu 100% im eigenen Einflussbereich liegt.

Dazu habe ich mit der empirischen Untersuchung einen neuen Zugang zu Fragetechniken bekommen. Ich wurde bestärkt in der Skepsis, Fragen als bloßes Instrument einzusetzen, sondern sie als Ausdruck von Interesse und Verstehen-Wollen zu sehen. Neu ist auch der Zugang zum aktiven Zuhören. Auch hier geht es im Sinne von Carl Rogers primär nicht um die Technik, sondern um den Ausdruck der inneren Haltung der Zugewandtheit.

Interessant ist nochmals, dass die Methoden des Zürcher Ressourcen Modells, insbesondere die Arbeit mit Haltungszielen im Kommunikationstraining noch nicht „angekommen“ sind. Entsprechend kommen die anderen Techniken wie die Arbeit mit unbewussten Bildern, Embodiment (Ziel in den Körper bringen) und Erinnerungshilfen nicht im Sinn des ZRM vor. Es gibt zwar Elemente die eingesetzt werden, aber nicht in dieser systematischen Form.

### 6.3 Ausblick

Für die künftige Arbeit in Beschwerdekommunikationstrainings lassen sich aus meiner Sicht zentrale Gestaltungselemente ableiten:

Elemente des ZRM, insbesondere jene, die der Exploration der unbewussten Bedürfnisse dienen, sollten in das Trainingsprogramm aufgenommen werden, um so die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Teilnehmende ihr Veränderungsvorhaben nachhaltig umsetzen können.

Insbesondere die Arbeit an emotional attraktiven Haltungszielen, die die Teilnehmenden als zu ihrem Selbst gehörig erleben sollte an Bedeutung gewinnen, auch um der Gefahr der Entfremdung zu entgegenen.

Dabei sollte die Arbeit mit dem ZRM ergänzt werden durch kognitive Bewertungstheorien zur veränderten Deutung der Situation und durch Kommunikationsverhaltenstrainings. Dabei sollte das Verhaltenstraining einen noch stärkeren Fokus auf die Aufgaben im Beschwerdegespräch legen und die Vielfalt der Lösungsmöglichkeiten im Blick zu haben, und sich in Zurückhaltung mit konkreten Handlungsanweisungen üben.

Das Kommunikationstraining sollte auch mit Methoden zur Selbstwahrnehmung und Selbstdistanzierung von Emotionen, z.B. durch die Einbindung von Selbstschutz- und Stressreduktionstechniken, die noch zu wenig systematisiert sind. Dazu gehört auch eine intensivere Auseinandersetzung mit der Basisemotion Angst.

Insgesamt bedeutet dies eine Abkehr vom klassischen Kommunikationstraining und die Anforderung, neue Settings für das Umlernen zu schaffen, die öfter Impulse zum Lernen schaffen. Berücksichtigt man all diese Facetten, ergibt sich ein umfangreiches Programm, es erscheint mir aber realistischer und „ehrlicher“, wenn man an den Beginn dieser Arbeit blickt: Kommunikation ist keine äußerliche Fähigkeit bzw. Technik, „die über das Erlernen eines festumschriebenen Satzes von Regeln und Handlungsweisen verfügbar gemacht werden kann“ (Fehler 1999: 33), sondern ist Teil der menschlichen Persönlichkeit, deren Veränderung länger als zwei Tage Kommunikationstraining braucht.

## 7 Literatur

**Ament-Rambow**, Christiana (2002): Jede Beschwerde eine kostenlose Beratung. In: Krankenhaus Umschau, H. 5, 409-413.

**Bargh**, John A. (2006): What have we been priming all these years? On the development, mechanisms, an ecology of nonconscious behavior. *European Journal of Social Psychology*, 36, 147-168.

**Bartsch**, Elmar (Hg.) (1994): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen. München u.a.: Ernst Reinhardt Verlag.

**Bauer**, Joachim (2006): Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. München: Heyne.

**Becker-Mrotzek**, Michael/Fiehler, Reinhard (Hg.) (2002): Unternehmenskommunikation. Tübingen: Günter Narr Verlag.

**Birker**, Gabriele/Birker, Klaus (2000). Was ist NLP? Grundlagen und Begriffe des Neuro-Linguistischen Programmierens. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

**Blumer**, Herbert (2007): Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. In: Burkart, Roland/Hömberg, Walter (Hg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Wien: Braumüller, 24-41.

**Brinker**, Klaus/Antos, Gerd/Heinemann, Wolfgang (Hg.) (2001): Text- und Gesprächslinguistik. 2. Halbband. Berlin u.a.: Walter de Gruyter. Online im Internet unter <http://www.gespraechsforschung.de/preprint/training.pdf> (12.11.2010).

**Bogner**, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.) (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Brünner**, Gisela/Fiehler, Reinhard/Kindt, Walther (Hg.) (1999): Angewandte Diskursforschung. Band 1: Grundlagen und Beispielanalysen. Opladen u.a.: Westdeutscher Verlag.

**Brünner**, Gisela/Fiehler, Reinhard/Kindt, Walther (Hg.) (1999): Angewandte Diskursforschung. Band 2: Methoden und Anwendungsbereiche. Opladen u.a.: Westdeutscher Verlag.

**Burkart**, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. Wien u.a.: Böhlau.

**Burkart**, Roland/Hömberg, Walter (Hg.) (2007): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Wien: Braumüller.

**Büssing**, André et al. (2001): Implizites und explizites Wissen – Einflüsse auf Handeln in kritischen Situationen. Zeitschrift für Psychologie, Jg. 209, 174-200.

**Damasio**, Antonio (1995): Descartes' Irrtum. München u.a.: List.

**De Jong-Meyer**, Renate (2000): Kognitive Verfahren nach Beck und Ellis. In: Margraf, Jürgen (Hg.): Lehrbuch der Verhaltenstherapie. Band 1: Grundlagen, Diagnostik, Verfahren, Rahmenbedingungen. Heidelberg: Springer Medizinverlag, 509-524.

**Dunkel**, Wolfgang (1988): Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungen. In: Soziale Welt 1988, 39. Jg., H. 1, 66-85.

**Fiehler**, Reinhard (2001): Gesprächsforschung und Kommunikationstraining. In: Brinker, Klaus/Antos, Gerd/Heinemann, Wolfgang (Hg.): Text- und Gesprächslinguistik. 2. Halbband. Berlin u.a.: Walter de Gruyter. Online im Internet unter <http://www.gespraechsforschung.de/preprint/training.pdf> (12.11.2010).

**Fiehler**, Reinhard (1999): Kann man Kommunikation lehren? Zur Veränderbarkeit von Kommunikationsverhalten durch Kommunikationstraining. In: Brünner, Gisela/Fiehler, Reinhard/Kindt, Walther (Hg.): Angewandte Diskursforschung. Band 2: Methoden und Anwendungsbereiche. Opladen u.a.: Westdeutscher Verlag, 18-35.

**Fiehler**, Reinhard/Schmitt, Reinhold (2002): Das Potenzial der angewandten Gesprächsforschung für Unternehmenskommunikation: Das Beispiel „Kundenorientierung“. In: Haß-Zumkehr, Ulrike/Kallmeyer, Werner/Zifonun, Gisela (Hg.): Ansichten der deutschen Sprache. Festschrift für Gerhard Stickel zum 65. Geburtstag. Studien zur Deutschen Sprache. Band 25. Tübingen: Günter Narr Verlag.

**Fiehler**, Reinhard/Kindt, Walther/Schnieders, Guido (1999): Kommunikationsprobleme in Reklamationsgesprächen. In: Brünner, Gisela/Fiehler, Reinhard/Kindt, Walther (Hg.): Angewandte Diskursforschung. Band 1: Grundlagen und Beispielanalysen. Opladen u.a.: Westdeutscher Verlag, 120-154.

**Fiehler**, Reinhard/Kindt, Walther (1994): Reklamationsgespräche: Schulungsperspektiven auf der Basis von Ergebnissen diskursanalytischer Untersuchungen. In: Bartsch, Elmar (Hg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen. München u.a.: Ernst Reinhardt Verlag, 255-269.

**Fiehler**, Reinhard (1990): Kommunikation und Emotion. Theoretische und empirische Untersuchungen zur Rolle von Emotionen in der verbalen Interaktion. Berlin u.a.: de Gruyter.

**Friebertshäuser**, Barbara/ Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim u.a.: Juventa Verlag

**Goleman**, Daniel (2006): Soziale Intelligenz. München: Droemer.

**Grawe**, Klaus 1998: Psychologische Psychotherapie. Göttingen: Hogrefe.

**Haas**, Bernhard/von Troschke, Bettina (2007): Beschwerdemanagement. Aus Beschwerden Verkaufserfolge machen. Offenbach: Gabal.

**Haeske**, Udo (2001): Beschwerden und Reklamationen managen. Kritische Kunden sind gute Kunden! Weinheim: Beltz.

**Haß-Zumkehr**, Ulrike/Kallmeyer, Werner/Zifonun, Gisela (Hg.) (2002): Ansichten der deutschen Sprache. Festschrift für Gerhard Stickel zum 65. Geburtstag. Studien zur Deutschen Sprache. Band 25. Tübingen: Günter Narr Verlag.

**Hochschild**, Arlie (2006): Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt am Main: Campus.

**Hüther**, Gerald (2005): Biologie der Angst. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Koukkou**, Martha/Lehmann, Dietrich (1998): Ein systemtheoretisch orientiertes Modell der Funktionen des menschlichen Gehirns und die Ontogenese des Verhaltens. In: Leuzinger-Bohleber, Marianne/Koukkou, Martha (Hg.): Erinnerungen von Wirklichkeiten. Psychoanalyse und Neurowissenschaften im Dialog. Band 1. Stuttgart: Verlag für Internationale Psychoanalyse, 287-415.

**Krause**, Frank/Storch, Maja (2010): Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Manual für die Arbeit mit der ZRM-Bildkartei. Bern: Huber.

**Kuhl**, Julius (2001): Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen u.a.: Hogrefe.

**LeDoux**, Joseph E. (2001): Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

**Leuzinger-Bohleber**, Marianne/Koukkou, Martha (Hg.) (1998): Erinnerungen von Wirklichkeiten. Psychoanalyse und Neurowissenschaften im Dialog. Band 1. Stuttgart: Verlag für Internationale Psychoanalyse.

**Margraf**, Jürgen (Hg.) (2000): Lehrbuch der Verhaltenstherapie. Band 1: Grundlagen, Diagnostik, Verfahren, Rahmenbedingungen. Heidelberg: Springer Medizinverlag.

**Mayring**, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim u.a.: Beltz Verlag.

**Meuser**, Michael/Nagel, Ulrike (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 71-93.

- Meuser**, Michael/ Nagel, Ulrike (1997): Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara/ Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim u.a.: Juventa Verlag, 481-491.
- Palmisano**, Samuel J. (Hg.) (2010): Unternehmensführung in einer komplexen Welt. Global CEO Study. Online im Internet unter <http://www-935.ibm.com/services/de/ceo/ceostudy2010/pdf/ceostudy2010-de.pdf> (3.1.2011)
- Paseka**, Angelika (1989): Gefühle und Gefühlsarbeit. Forschungsbericht/Research Memorandum Nr. 261. Wien: Institut für Höhere Studien.
- Pauli**, Paul/Rau, Harald/Birbaumer, Niels (2000): Biologische Grundlagen der Verhaltenstherapie. In: Margraf, Jürgen (Hg.): Lehrbuch der Verhaltenstherapie. Band 1: Grundlagen, Diagnostik, Verfahren, Rahmenbedingungen. Heidelberg: Springer Medizinverlag, 89-105.
- Radatz**, Sonja (2006): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien: Verlag Systemisches Management.
- Raupach**, Andreas (2008): Erfolgreich telefonieren. Berlin: Cornelsen.
- Rogers**, Carl R. (2004): Die nicht-direktive Beratung. Frankfurt am Main: Fischer.
- Roth**, Gerhard (2003): Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gefühl unser Verhalten steuert. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Roth**, Gerhard (1996): Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Satir**, Virginia (2002). Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe. Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta.
- Schnieders**, Guido (2002): Verärgerung in Reklamationsgesprächen. Zur Analyse von Emotionsmanifestationen im Diskurs. In: Becker-Mrotzek, Michael/Fiehler, Reinhard (Hg.): Unternehmenskommunikation. Tübingen: Günter Narr Verlag.

**Schulz von Thun**, Friedemann/Ruppel, Johanna/Stratmann, Roswitha (2004): *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

**Simon**, Walter (2004): *GABALs großer Methodenkoffer. Grundlagen der Kommunikation*. Offenbach: Gabal.

**Stauss**, Bernd/Seidel, Wolfgang (2007): *Beschwerdemanagement. Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care*. München u.a.: Hanser.

**Storch**, Maja (2009): *Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation*. Online im Internet unter [www.zrm.ch/images/stories/download/pdf/publikationen/publikation\\_storch\\_200910.pdf](http://www.zrm.ch/images/stories/download/pdf/publikationen/publikation_storch_200910.pdf) (5.2.2010).

**Storch**, Maja/Krause, Frank (2009): *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. Bern: Huber.

**Thomann**, Christoph/Schulz von Thun (2003): *Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

**Ulrich**, Dieter (1995): *Das Gefühl. Eine Einführung in die Emotionspsychologie*. Weinheim: Beltz.

## **8 Anhang: Leitfaden für ExpertInnen-Interviews**

### **Angaben zur Person**

1. Name, Firma
2. Seit wann als KommunikationstrainerIn in Beschwerdekommunikation tätig?
3. Anteil an Beschwerdekommunikationstrainings am Gesamtarbeitspensum?
4. In welchen Kontexten und bei welchen Zielgruppen taucht das Thema Beschwerdeggespräch in Ihrem Trainingsalltag auf?

### **Eigene Erfahrungen im Beschwerdekommunikationstraining**

5. Für MitarbeiterInnen schwierige Kunden-Emotionen
6. Emotionen von MitarbeiterInnen in Reaktion darauf
7. Ziel im Umgang mit Emotionen – worauf kommt es an (Fähigkeiten, Kompetenzen, Know-how,...)?
8. Wodurch erreichbar?
9. Eingesetzte Techniken/Methoden in den Kommunikationstrainings zum verbesserten Umgang mit Emotionen von KundInnen?
10. Techniken/Methoden zum verbesserten Umgang mit den eigenen Emotionen?
11. Ungeeignete Techniken
12. Was sollten die Teilnehmenden jedenfalls können, wenn sie aus dem Kommunikationstraining zum Umgang mit Emotionen hinausgehen? Was haben sie idealerweise gelernt?
13. Geeignete theoretische Modelle zur Erklärung von Emotion und Kommunikation
14. Ungeeignete, veraltete Theorien

## **Gezielte Befragung nach Anwendung bestimmter Methoden**

15. bewusste Anwendung des „Spiegelns“
16. aktives Zuhören
17. Fragen Stellen
18. Idealtypischer Ablauf von Beschwerdegesprächen
19. Kundentypologien – mit verschiedenen Kommunikationsmustern
20. Gewichtung: Arbeit am Verhalten – Arbeit an der Haltung
21. emotional positiv bewertete Bilder – Haltungsziele entwickeln
22. emotional positiv bewertete Haltungsziele
23. Erinnerungshilfen (Symbole, Bilder, Karten)
24. Haltungsziel im Körper verankern
25. Weitere Möglichkeiten an der Haltung zu arbeiten?
26. Diskrepanz zwischen: sich etwas Vernünftiges“ vornehmen, aber Scheitern in emotionalen Situationen. Erklärungen dieses Phänomens – Konsequenzen fürs Kommunikationstraining
27. Persönliche Frage: eigener Umgang mit Emotionen in Gesprächen

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterthesis ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüferin bzw. keinem anderen Prüfer als Prüfungsleistung eingereicht.

Mir ist bekannt, dass Zuwiderhandeln mit der Note „nicht genügend“ (ohne Möglichkeit einer Nachbesserung oder Wiederholung) geahndet wird und weitere rechtliche Schritte nach sich ziehen kann.

Diese Arbeit wurde neben der gedruckten Version auch auf CD-Rom zur Prüfung der o.g. Erklärung bei der zuständigen Prüferin bzw. dem zuständigen Prüfer hinterlegt.

Ort und Datum

Unterschrift