

Kundenkommunikation über virtuelle Medien: Interviewstudie in einer Internetbank

Masterarbeit

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Johannes Wilk BA

WPMA13

Johannes Wilk BA

1310683078

Begutachterin: Dr^a. Christa Walenta

Wien, 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'Johannes Zill', written in black ink on a light background.

07.Juni 2015

Unterschrift

Für Leandra und Philipp

Danksagung

Danken möchte ich in erster Linie Frau Dr^a. Christa Walenta, die meine Arbeit betreut hat. Ihr kritisches Hinterfragen und ihre konstruktive Kritik verhalfen mir zu einer durchdachten Arbeit und gaben mir die nötige Motivation, diese erfolgreich abzuschließen. Vielen Dank für Ihre Zeit, die Sie in meine Arbeit investiert haben.

Darüber hinaus bedanke ich mich bei den vielen Unterstützern und lieben Freunden für deren wertvollen Inputs und Anmerkungen, sowie bei den lieben Korrekturlesern und – leserinnen und den Interviewteilnehmer und teilnehmerinnen.

Ebenso möchte ich mich bei meiner lieben Familie bedanken, die mir in den letzten Jahren so viel Kraft und Unterstützung gegeben hat, um das Studium erfolgreich abschließen zu können.

Zusammenfassung

Vor mehr als fünfzehn Jahren wurde in Europa die erste Internetbank gegründet, seither steigt die Zahl an Kunden und Kundinnen, die ihr Vertrauen einer Internetbank schenken, stetig. Von Seiten der Banken muss daher immer mehr Beachtung der Kundenbetreuung über die virtuelle Ebenen geschenkt werden. Im Zentrum vorliegender Arbeit stehen die Emotionen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Kundenkontakt über virtuelle Ebenen. Ihre Aufgabe ist, dem Druck von Anfragen, Aufgaben und Störfaktoren mit den richtigen Kompetenzen zu begegnen, um ein kundenorientiertes Service bieten zu können, damit in weiterer Folge die Kundenbindung erfolgreich ist. Ziel ist die Erforschung von kurzfristigen Bewältigungsstrategien und langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten für Kundenbetreuer und Kundenbetreuerinnen, um nachhaltig die Kundenbindung zu stärken. Die zu betrachtenden Kommunikationsarten beziehen sich auf die Medien E-Mail und Telefon, die aufgrund der räumlichen Trennung der Gesprächsteilnehmer und -teilnehmerinnen als besonders herausfordernd angesehen werden, weshalb die Untersuchung in einer österreichischen Internetbank durchgeführt wird.

Im Literaturteil werden zunächst die Aspekte Emotionen, Kommunikation und Kundenbeziehung behandelt, um den Rahmen der Untersuchung theoretisch festzulegen. Im Rahmen des empirischen Teils stehen die Erfahrungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Kundenkontakt, die über virtuelle Kommunikationswege gesammelt wurden, im Fokus, um am Ende die Ergebnisse zu besprechen.

Schlagworte

Kundenbindung, Emotionen, virtuelle Kommunikation, Mitarbeiterbefragung, Beschwerde, Kundenloyalität

Abstract

More than fifteen years ago, the first European Internet bank was opened. Since that time, the amount of clients, who have placed their confidence in Internet banks has risen rapidly. The increasing number of internet bank clients requires a great deal of energy for customer care. The employees' emotions are in the center of attention in this work. It's their obligation to deal with the pressure that comes with the increasing amount of inquiries and complaints. This work's target is, to identify short-term strategies and long-term changes of covering the challenges in order to implement a successful customer relationship. This work considers communication via E-Mail and telephone, because of the local distance between the communication-parties within an Austrian internet-bank.

Firstly, the literature-part covers the aspects of emotions, positive emotions, communication and customer relationship in order to settle the theoretical frame. In the second part, the empiric study and its outcomes are being worked through and discussed.

Keywords

Customer care, emotions, virtual communication, employee-questionnaire, complaint

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	9
1.1	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	12
1.2	Problemstellung und Forschungsfragen	13
1.3	Begriffe.....	15
2	Theoretischer Hintergrund.....	17
2.1	Tätigkeit Call-Center-Agent	17
2.2	Kommunikation über virtuelle Wege	18
2.3	Emotionen in der Kundenbetreuung	23
2.3.1	Belastung und Stress im Kundenkontakt	25
2.3.2	Emotionale Intelligenz	28
2.3.3	Positive Emotionen	29
2.4	KundInnenbindungsmanagement.....	33
2.4.1	KundInnenbeziehungsmanagement.....	34
2.4.2	Beschwerdemanagement.....	37
3	Empirische Erhebung	39
3.1	Vorgangsweise und Methode	39
3.1.1	Unternehmensbeschreibung	43
3.1.2	Material und Instrumente.....	46
3.1.3	Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer	47
3.1.4	Untersuchung der Beschwerdedatenbank.....	50
3.2	Durchführung der Untersuchung	51
3.3	Ergebnisse	52
4	Diskussion und Ausblick.....	66
4.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	66
4.2	Interpretation und Diskussion	67
4.3	Kritische Reflexion der gewählten Vorgangsweise	70
4.4	Implikationen und Ausblick	71
5	Literaturverzeichnis	72

6	Abbildungsverzeichnis.....	80
7	Tabellenverzeichnis.....	80
8	Anhang.....	81

1. Einleitung

Seit der Eröffnung der ersten europäischen Internetbank vor über fünfzehn Jahren, steigt die Zahl an Kunden und Kundinnen, die ihr Vertrauen einer Internetbank schenken, stetig. Aufgrund der immer größer werdenden Anzahl an Internetbankkunden und Internetbankkundinnen steigt auch der Betreuungsaufwand auf Seiten der Anbieter. Anfragen, Überweisungsaufträge, Infogespräche oder Beschwerden, die über Medien, wie E-Mail, Telefon, Fax oder Brief im Unternehmen einlangen, müssen bearbeitet und beantwortet werden. Obwohl ein Großteil dieser Serviceleistungen auch über die Internetplattformen zur Verfügung steht, werden alle angebotenen Kommunikationsmöglichkeiten von Kundinnen und Kunden genutzt, um ihre Anliegen an die Unternehmen zu leiten. Aufgrund der anhaltenden Nutzung dieser verschiedenen Kommunikationswege ist eine kompetente Bearbeitung von Kundenanliegen im Sinne einer nachhaltigen Kundenbeziehung relevant. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich den Herausforderungen im Kundenkontakt über diese Medien im besonderen Maße gegenübergestellt.

In der Kommunikation zwischen KundInnen und Unternehmen werden neue Technologien wichtiger, sie werden immer mehr genutzt, um die Kommunikation zu erleichtern (Calisir & Gumussoy, 2008, S. 215). Über diese neuen Technologien, wie Internet, E-Mail, Videotelefonie, Live-Chat und Social Media erfolgt die Kommunikation schnell und effizient, was einen relevanten Faktor in der KundInnenbindung darstellt. Je schneller die Kommunikationswege, umso enger die Zusammenarbeit und umso eher stellt sich das Gefühl beim Kunden bzw. der Kundin ein, gut und rasch bedient worden zu sein. Hans Hinterhuber (2009) vertritt die Meinung, dass KundInnen nur dann Markentreue entwickeln, wenn sich das Unternehmen als verlässlicher Partner erweist, somit stellt die Kommunikation einen zentralen Stellenwert in der Vertrauensbildung auf KundInnenseite dar (Hinterhuber, 2009, S. 359). Im Schnittpunkt von nüchternem Informationsaustausch und intensiver Anfragebearbeitung steht aus KundInnensicht die professionelle und kompetente Erledigung der Anliegen im Vordergrund. In der Kommunikation zwischen KundInnen und Unternehmen werden stets neue Technologien genutzt, damit die Kontaktaufnahme einfacher und schneller erfolgen kann. Trotz Anwendung dieser neuen Technologien, wie Internet, E-Mail und dergleichen, müssen KundInnenanfragen, Beschwerden und auch simple Informationsgespräche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Unternehmen telefonisch oder schriftlich beantwortet und bearbeitet werden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die

souverän den Herausforderungen im virtuellen KundInnenkontakt im Sinne einer professionellen KundInnenorientierung entgegenblicken, sind in der Lage, die an sie herangetragenen Anliegen und Beschwerden kompetent und professionell zu bearbeiten. Ihnen gelingt es, KundInnen nachhaltigen Service zu bieten und ein KundInnenbeziehungsmanagement aufgrund des menschlichen Aspektes langfristig zu sichern (Rönnecke, 2011, S. 10).

Eine österreichische Internetbank konnte kürzlich die erfreuliche Meldung ausgeben, nun mehr als 500.000 Konten zu betreuen (easybank, 2015). Obwohl ein Großteil dieser Serviceleistungen auch über die Internetplattformen zur Verfügung steht, wie automatisierte Formulare, Überweisungsmasken, Wertpapieraufträge aber auch Produkteröffnungen, werden alle angebotenen Kommunikationsmöglichkeiten von Kundinnen und Kunden genutzt, um ihre Anliegen an die Unternehmen zu leiten. Die automatisierten Serviceleistungen stoßen an ihre Grenzen, vor allem bei speziellen Anliegen oder Beschwerden. Viele KundInnen möchten auch nicht auf die für sie neue oder unpersönliche Technologie, wie E-Mail und Telefon, zurückgreifen und entscheiden sich daher für die Kontaktaufnahme über andere Medien. Auch wegen der relativ raschen Weiterleitung und dementsprechend kurzer Bearbeitungszeit werden Medien, wie E-Mail und Telefon von Kunden gerne genutzt, wenn es sich um dringliche Anliegen handelt, oder einfach aus Gewohnheit. Dazu eine Interviewteilnehmerin:

„und vielleicht gibt es Kunden, die den Service einer Onlinebank zwar akzeptieren, aber dennoch diesen Telefonservice brauchen, dieses Gespräch. Die brauchen für sich selber auch die Sicherheit, zu erkennen, da sitzen wirklich Menschen.“ (CSR10, 2015).

Aufgrund der anhaltenden Nutzung dieser verschiedenen Kommunikationswege ist eine kompetente Bearbeitung von KundInnenanliegen im Sinne einer nachhaltigen KundInnenbeziehung relevant. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich den Herausforderungen im KundInnenkontakt über diese Medien im besonderen Maße gegenübergestellt.

Die Betrachtung der Kommunikation hat sich im Rahmen dieser Arbeit aufgrund oben genannter Aspekte auf die Medien Telefon und E-Mail konzentriert. Die Herausforderungen für die KundInnenbetreuerInnen sind vielschichtig und stellen das zentrale Betrachtungsobjekt der vorliegenden Arbeit dar. Neben den unterschiedlichen zu

bewältigenden Aufgaben unterliegen die emotionalen, fachlichen und zeitlichen Herausforderungen, sowie die Möglichkeiten zur Optimierung der Abläufe einer näheren Betrachtung. Diesbezüglich werden theoretische Hintergründe aus aktueller Fachliteratur und Erfahrungen von betroffenen MitarbeiterInnen herangezogen und miteinander in Verbindung gebracht. Darüber hinaus fließen einzelne schriftlich festgehaltene Beschwerden aus einer bankinternen Beschwerdedatenbank in die Forschung mit ein und dienen zu Veranschaulichung von praktischen Beispielen aus dem Beschwerdemanagement. Die präsentierten Ergebnisse dienen als Grundlage, um eine Diskussion anzustoßen und Empfehlungen für Unternehmen abzuleiten.

Die vorliegende Arbeit behandelt daher die Herausforderungen und Erfahrungen, die MitarbeiterInnen im Kundenkontakt über Medien, wie Telefon und E-Mail, erworben haben und in welchem Zusammenhang diese zu einem effektiven Kundenbeziehungsmanagement stehen.

Aus wirtschaftlicher Sicht ist die Kundenneugewinnung eine relativ kostenintensive Investition. Um einen neuen Kunden zu gewinnen, müssen Mittel aufgewendet werden, die um ein Vielfaches, bis zu fünf bis achtmal, höher sind, als im Vergleich dazu einen Kunden im Unternehmen zu erhalten (Breazeale, 2009, S. 299; Wu, 2013, S. 166). Um Kunden im Unternehmen zu halten, gibt es unterschiedliche Ansätze, wie zum Beispiel Kundenbindungssysteme, wie CRM-Systeme, Bonusprogramme, Rabattangebote und Weitere (vom Hofe, 2008, S. 212). Die Kundenbindung beginnt bereits bei der Kommunikation mit dem Kunden, daher liegt der Fokus dieser Arbeit auf der Kommunikation. Um die Kommunikation zu etablieren, ist es für Unternehmen wichtig, adäquate Kommunikationskanäle dem Kunden bereitzustellen. „Better Communication for better relationship“ (Kirakosyan & Danaiata, 2014, S: 361) ist ein Artikel, der sich mit der Kundenbeziehung beschäftigt und die qualitative und kompetente Kommunikation als relevanten Aspekt in dieser Diskussion sieht. Die Bereitstellung dieser Kanäle ist allerdings mit einem Aufwand verbunden, in Form von Kosten, Systemimplementierung, Arbeitszeit, Arbeitsaufwand und manchmal auch ein Kulturwandel innerhalb des Unternehmens. In jeder Kommunikation, ob über E-Mail, Telefon, Fax oder Brief, steht jeweils stellvertretend für das Unternehmen eine Person als Kommunikationspartner vor dem Kunden. Zu beachten ist, dass jeder Kommunikationskanal die Stimme des Unternehmens darstellt und somit auch im Rahmen der Kundenbindung relevant ist (Abdullateef, Mokhtar & Yusoff, 2010, S. 192). Für asynchrone Medien, wie Brief oder Standard-E-Mail können relativ einfache Richtlinien

erstellt werden, Vorlagen und Formulare bereitgestellt werden. Für den synchronen Kanal Telefon kann von Seiten des Unternehmens relativ wenig zur Unterstützung beigetragen werden, daher versucht man, eine entsprechende Vorbereitung dem Kundenbetreuer und der Kundenbetreuerin zukommen zu lassen, um die Kommunikation so KundInnenenfreundlich, wie möglich zu gestalten. Der Ruf betreffend Arbeitssituation von Telefonzentralen und Call-Center ist nicht besonders gut, wie in Studien festgestellt wurde, zurecht (Abdullateef, Muktar, Yusoff & Ahmad, 2013, S. 305). Dabei sind die MitarbeiterInnen das Aushängeschild des Unternehmens, besonders, wenn das Call-Center nicht ausgelagert ist, sondern im Unternehmen eingebettet ist.

Das Call Center wird von Unternehmen oft als „Selbstläufer“ und nur aus der Sicht des zusätzlichen Aufwandes gesehen. Unternehmen, die allerdings die Notwendigkeit von klarer Kundenkommunikation erkannt haben sehen sich oft vor dem Problem, konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung und Unterstützung der Mitarbeiter nicht ausreichend anzubieten. Um diese Maßnahmen einführen zu können, sind umfassende Kenntnisse rund um die Tätigkeit der Call-Center-Angestellten nötig.

Es wird daher zunächst betrachtet, welche Literatur es rund um das Thema Call-Center gibt, welche Herausforderungen MitarbeiterInnen dort haben und welche Lösungen beschrieben werden. Grundlegende Aspekte, wie Kommunikation und Emotionen, die als einflussreich erachtet werden, fließen in diesem Bereich ein. Im nächsten Schritt kommen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer österreichischen Internetbank zu Wort und sprechen über ihre Erfahrungen, Herausforderungen und individuellen Bewältigungsstrategien. Am Ende werden die Ergebnisse aus beiden Teilen in der Diskussion zusammengeführt und als Empfehlung an Unternehmen formuliert.

1.1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Anhand einer österreichischen Internetbank soll erforscht werden, welche Emotionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben, welche Belastungen und Herausforderungen sie zu bewältigen haben und welche personalentwicklungstechnischen Verbesserungen im Sinne einer nachhaltigen Kundenbindung sie vorschlagen.

Zunächst werden im Theorieteil relevante Aspekte zum Forschungsthema als Überblick gegeben. Neben Basiswerken werden dazu vor allem wissenschaftliche Artikel

herangezogen, um den aktuellen Forschungsstand umfassend darzulegen. Der Fokus liegt auf den Themen Kommunikation, Belastung und Stress, Emotionen und positives Umfeld.

Im Empirischen Teil wird mittels qualitativen Ansatzes in Form von Interviews geforscht. Der Schwerpunkt liegt auf der Betrachtung von Erfahrungen der MitarbeiterInnen im KundInnenkontakt. Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens geführt, um relevante Kernpunkte in den Gesprächen ansprechen zu können. Darüber hinaus konnten stichprobenartig Protokolle aus der Beschwerdedatenbank eingearbeitet werden.

Die in der Literatur gewonnenen theoretischen Grundlagen werden im weiteren Verlauf mit den gewonnenen Ergebnissen aus der qualitativen Erhebung in Verbindung gebracht und ergänzt. Eine kritische Hinterfragung und Diskussion ist Teil dieser Zusammenführung und dient der wissenschaftlichen Aufarbeitung des Themas.

1.2 Problemstellung und Forschungsfragen

Unternehmen bieten zumeist ein breites Spektrum an Kommunikationskanälen an, um Kunden und Kundinnen möglichst einfache Kontaktmöglichkeiten zu bieten. Dabei sind jene Kanäle von Interesse, über die Kunden und Kundinnen allgemeine oder spezifische Anfragen, aber auch KundInnenaufträge an das Unternehmen leiten (Calisir & Gumussoy, 2008, S. 215).

Eingehenden Anfragen und Aufträge werden intern von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Telefonzentralen oder Call Centern bearbeitet und beantwortet. Diese Tätigkeit geht mit großem Arbeitspensum, hohem Stressniveau und emotionaler Belastung einher, was sich negativ auf den psychologischen Faktor Arbeitszufriedenheit auswirkt. Arbeitszufriedenheit steht im Zusammenhang mit Kundenbindung, diesem Aspekt wird derzeit in der Forschung nur wenig Beachtung geschenkt (Abdullateef, Muktar, Yusoff & Ahmad, 2014, S. 307). Die Einstellung von Unternehmen zum Call Center sollte sich an folgendem Zitat orientieren:

“The culture of customer orientation in a firm is considered to be very significant and positively related to call centers’ ability in successfully resolving callers’ issues in their first call” (Abdullateef et al., 2010, S. 185).

Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die KundInnenanfragen bearbeiten, ergeben sich aufgrund der Nutzung von neuen Kommunikationsmethoden, wie E-Mail, Internet und dergleichen neue Herausforderungen. Zum Beispiel haben sie nur eingeschränkte Möglichkeiten, die Stimmung des Kunden oder der Kundin bei E-Mail-Anfragen zu erahnen (Kirakosyan & Danaiata, 2013, S. 361). Anders, als bei der Face-to-Face Kommunikation fallen also viele Kommunikationswege weg.

Um den auftretenden Belastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv entgegen zu treten, und wirtschaftliche Auswirkungen zu erzielen, sind kurzfristige Bewältigungsstrategien und langfristige Personalentwicklungsmaßnahmen nötig. Im Rahmen dieser Untersuchung wird daher die Problematik aufgeworfen, welche Maßnahmen herangezogen werden können, um ein positives Umfeld für die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schaffen. Es erscheint daher zunächst zweckmäßig zu untersuchen, welche konkreten Faktoren maßgeblich das emotionelle Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen.

Die Sichtweise von Unternehmen hierbei ist der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Kundenbindung. Dieser Aspekt legt ein wirtschaftliches Interesse zugrunde, vor allem wird angeführt, dass die Neuakquise von Kunden um ein Vielfaches teurer ist, als bereits bestehende Kunden und Kundinnen zu halten (Breazeale, 2009, S. 299). Diesbezüglich wird erwartet, einen engen Zusammenhang in der Literatur zu finden.

Aus der Forschung in Call Centern ist bekannt, dass neben den emotionellen Belastungen im regulären Tagesgeschäft auch Herausforderungen aufgrund von ausfälligen Kunden oder Kundinnen auftreten. Unhöfliche, aggressive und ausfällige Anrufe mindern das emotionelle Wohlbefinden der Betroffenen erheblich, wodurch es zu weiteren Stressbelastungen und es im Weiteren zu Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit kommen kann. (Archer & Jagodzinski, 2015, S. 46).

Kern dieser Arbeit ist die Erforschung von Erlebnissen aus dem praktischen Leben von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im KundInnenkontakt über virtuelle Kommunikationswege im Zusammenhang mit KundInnenbindung. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind, vor allem wenn es sich um ein stark internetbezogenes Unternehmen handelt, am direktesten in den

KundInnenkontakt involviert und tragen in dieser Rolle verstärkt zur KundInnenbindung bei. Die Annahme besteht, dass KundInnenbindung und Kommunikation in engem Zusammenhang stehen. Die Forschungsfragen, die sich aus dieser Problemstellung ergeben lauten daher wie folgt.

Forschungsfragen

1. Wie wird die Kommunikation über E-Mail und Telefon von KundInnenbetreuer oder –betreuerinnen emotionell erlebt, welche Belastungen und positiven Emotionen werden erfahren?
2. Welches Spektrum an Herausforderungen müssen sich KundInnenbetreuerInnen in der Kommunikation über E-Mail und Telefon stellen?
3. Welchen Bedarf an unterstützenden Maßnahmen sehen KundInnenbetreuerInnen in der virtuellen Kommunikation?

1.3 Begriffe

Im Folgenden kommen folgende Begriffe zur Anwendung, die hier näher erklärt werden:

Unter virtueller Kommunikation wird im Allgemeinen die Kommunikation über elektronische Medien verstanden. Der Begriff virtuell wird verstanden als: nicht echt, nicht in Wirklichkeit vorhanden, aber echt erscheinend, dem Auge, den Sinnen vortäuschend (Duden, 2007, S. 1083).

Aus dem Bereich der virtuellen Zusammenarbeit von Teams kann folgende Aussage angeführt werden:

„Als virtuelle Teams werden flexible Gruppen standortverteilter und ortsunabhängiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezeichnet, die auf der Grundlage von gemeinsamen Zielen bzw. Arbeitsaufträgen ergebnisorientiert geschaffen werden und informationstechnisch vernetzt sind“ (Konradt & Hertel, 2002, S. 18).

Ähnlich der Zusammenarbeit von virtuellen Teams beruht die Kommunikation zwischen KundInnen und MitarbeiterInnen auf unterschiedlichen geografischen Ausgangspunkten, die mittels elektronischer Vernetzung überbrückt werden. Die Überbrückung von räumlicher Distanz wird auch über das zu den analogen Systemen gehörende Medium Telefon erreicht,

wodurch die Kommunikation objektiv nicht den virtuellen Kommunikationsarten zuzurechnen ist. Da im Rahmen dieser Arbeit keine explizite Unterscheidung zwischen elektronischen und analogen Medien durchgeführt wird, umfasst der Begriff „virtuelle Kommunikation“ im Rahmen dieser Arbeit sowohl die elektronischen Kommunikationsarten, wie E-Mail oder Internet, als auch die Kommunikation über Telefon. Als weiteren Grund für die Zusammenfassung der Begriffe wird die Sicht vertreten, dass aufgrund der räumlichen Trennung, im Unterschied zu einer Face-to-Face-Besprechung, einige für die Kommunikation wichtigen Aspekte, wie Körpersprache oder Mimik nicht transportiert werden, wodurch sich die beiden Kommunikationsarten aus der Sicht dieser Untersuchung nicht unterscheiden.

Eine Face-to-Face-Kommunikation bezeichnet ein real stattfindendes Gespräch, in dem sich Sender und Empfänger gegenüberstehen und somit die gesamte Fülle an Kommunikationskanälen, wie Körpersprache, ausnützen.

Der Begriff Nonverbale Kommunikation umfasst Verhaltensweisen, die nicht spezifisch sprachlichem Verhalten zugeordnet werden, zum Beispiel dem vokalen Verhalten, welches Stimmqualität, Stimmhöhe, Pausenverhalten und weitere umfasst, sowie dem nonvokalen Verhalten, welches alle sichtbaren motorischen Verhaltensweisen, wie Mimik, Gestik, Körperhaltung aber auch interpersonelle Distanz der beteiligten Personen beinhaltet (Wallbott, 1999, S. 488).

Als KundInnenbeziehungsmanagement (KBDM) wird im Allgemeinen der Erhalt und Ausbau langfristiger und gewinnbringender KundInnenbeziehungen verstanden, indem ein höheres Maß an KundInnennutzen und KundInnenzufriedenheit geschaffen wird (Kotler & Schellhase, 2011, S. 916), diesbezüglich ist folgende Definition hilfreich:

„Unter KundInnenbindung werden Aktivitäten verstanden, um Kunden und Kundinnen zu einer Weiterführung der Beziehung zu animieren und die Fluktuation von bestehenden Kunden und Kundinnen zu verhindern“ (Kotler & Schellhase, 2011, S. 430).

2 Theoretischer Hintergrund

Im folgenden Kapitel werden unterschiedliche Theorien rund um Kommunikation, Emotion und Kundenbindung besprochen. Zunächst wird auf die Tätigkeit von Call-Center-MitarbeiterInnen eingegangen, die in diesem Rahmen als die am besten zu vergleichende Gruppe darstellen.

2.1 Tätigkeit Call-Center-Agent

Die telefonische Interaktion zwischen Kunden und Kundinnen und Unternehmen wird meist über ein eigenes Call Center oder eine Telefonzentrale abgewickelt. Dabei werden unterschiedliche Ansätze verfolgt, welche Aufgaben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Call Center haben. Bodin und Dawson (2002) beschreiben Call Centers als Orte, wo:

“calls are placed, or received, in high volume for the purpose of sales, marketing, customer service, telemarketing, technical support or other specialised business activity and are said to be one of the most effective ways of reaching and being reached by customers“ (Bodin and Dawson, 2002, S: 39).

In Call Centers werden meist sowohl eingehende als auch ausgehende Anrufe bearbeitet, wobei sich vorliegende Arbeit auf eingehende Anrufe konzentriert. Bei eingehenden Anrufen handelt es sich zumeist entweder um reine Informationsgespräche oder um Bestellungen, Überweisungsaufträge oder Kontodetails. Bei der ersten Gruppe sind keine zusätzlichen Sicherheitsmerkmale zu beachten, bei der zweiten Gruppe, den Aufträgen, müssen Sicherheitsschlüssel, der Persönlichen Identifikationsnummer, kurz PIN, vom Call Center Agent abgefragt werden. Diese sehr wichtige und erste Aufgabe für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Call Center wird meist zu Beginn des Gespräches durchgeführt, beziehungsweise sobald die eigentliche KundInnenintention feststeht und das, sogenannte „Einwählen“, also die Abfrage der PIN, nötig wird. Rein abwicklungstechnisch gesehen ist dieser Vorgang recht einfach, mithilfe von persönlichen Daten und der im Vorfeld vereinbarten PIN können die Kontodaten vom Call Center Agent eingesehen werden.

Eine weitere Aufgabe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Call Center ist, freundlich zu bleiben. *„Ein Lächeln ist die kürzeste Verbindung zwischen zwei Menschen“* sagte schon der ‚Komödiant am Klavier‘, Viktor Borge (wikipedia), und dieser sehr einfache Satz kann helfen, am Telefon freundlich zu bleiben. Wie aus der Facial feedback Hypothese nach Strack (1988) bekannt ist, fällt es einer Person mit angespannten Lachmuskeln leichter heiter zu

bleiben (Strack, 1988, S. 768) und dient darüber hinaus als wichtiges interpersonales Kommunikationsmittel (Kraut & Johnston, 1979, S. 1539). Um der Aufgabe, freundlich am Telefon zu bleiben, gerecht zu werden, ist Lächeln daher eine gute Unterstützung.

Die Aufgabe von KundInnenbetreuerInnen erstreckt sich auch auf die Kommunikationskompetenz und Verhandlungssicherheit. Als wirksame Kommunikationshilfen können einige Instrumente herangezogen werden, wie die Anwendung von Metakommunikation oder den Perspektivenwechsel, die im täglichen Leben die Kommunikation erleichtern und unterstützen können (Schulz von Thun, 2005, S. 91). Da KundInnenbetreuung oft auch mit Beschwerdebehandlung zu tun hat, fällt die Erstbearbeitung von Beschwerden auch in den Verantwortungsbereich von Betreuer und Betreuerinnen am Telefon und auch über E-Mail. Über beide Medien können Beschwerden einlangen, als erfolgversprechendes Instrument der Verhandlungstechnik hat sich das Harvard-Konzept etabliert. Mithilfe dieser Technik können Menschen von Problemen getrennt werden und getrennt voneinander behandelt werden. Das erleichtert die Verhandlung, indem Frust auf beiden Seiten vermieden wird (Fisher, Ury & Patton, 2013).

2.2 Kommunikation über virtuelle Wege

Der Grundvorgang der zwischenmenschlichen Kommunikation besteht aus Sender und Empfänger, wobei das Vier-Seiten-Modell, oder Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun (2005) in diesem Rahmen kurz angesprochen wird.

Das Modell verdeutlicht, dass Nachrichten vielschichtig sind und mehrere Botschaften, wenn auch teilweise versteckt, enthalten. Es steht für vier unterschiedliche Aspekte, die in einer Nachricht mittransportiert werden. Zu bemerken ist, dass die Seitenlängen gleich sind um somit die Gleichwertigkeit der Aspekte zu veranschaulichen. Im Einzelnen sind das der Sachaspekt, der Beziehungsaspekt, der Selbstoffenbarungsaspekt und der Appell aspekt, wobei der Sachaspekt die klare und verständlich formulierte Nachricht beinhaltet. Über die Selbstoffenbarung geben die KommunikationspartnerInnen einen Teil der eigenen Persönlichkeit preis, wobei der Appell aspekt beinhaltet, was die Kommunizierenden mit der Nachricht bewirken möchten (Schulz von Thun, 2005, S. 13). Der Beziehungsaspekt drückt das individuelle Verhältnis zwischen den Kommunizierenden aus und bietet bei näherer Betrachtung sogar zwei Botschaften, wobei einerseits hervorgeht, was der Sender vom Empfänger hält und andererseits, wie die Kommunikationspartner zueinander stehen (Schulz

von Thun, 2005, S. 28). Die nachfolgende Abbildung illustriert das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun.

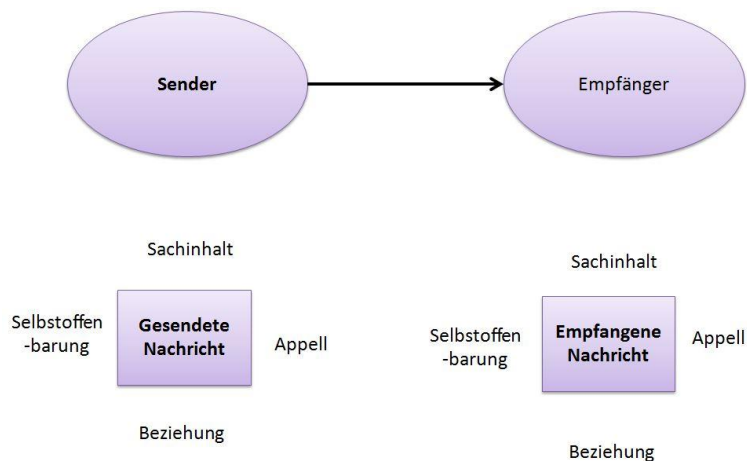
Abbildung 1 Vier Seiten Modell Schulz von Thun



Quelle: Schulz von Thun, 2005, S. 14

Da das Kommunikationsquadrat sowohl auf Seiten des Senders, als auch auf Seiten des Empfängers anzuwenden ist, obliegt es dem Empfänger, auf welcher der vier Seiten die Nachricht empfangen, beziehungsweise „gehört“ wird. Dadurch entsteht Konfliktpotenzial, da eine Nachricht zwar zum Beispiel über die Sachebene gesendet wird, diese aber auf der Beziehungsebene ankommt, wie in folgender Abbildung illustriert.

Abbildung 2 Kommunikationsquadrate zwischen Sender und Empfänger



Quelle: Kumbier & Schulz von Thun, 2011, S. 52

Eine Nachricht enthält daher sowohl explizite, also ausdrücklich formulierte, als auch implizite, nicht direkt gesagte, sondern verschlüsselte Botschaften. Meist spielen bei der Versendung, Übertragung und Entschlüsselung der Hauptbotschaft implizite Aspekte, wie Stimmlage, Wortwahl, Ausdrucksweise sowie Mimik und Gestik eine große Rolle (Schulz von Thun, 2005, S. 33).

In einer Kommunikation kann es auch zum Verlust von Botschaften kommen, wenn diese beim Empfänger gar nicht ankommen, dann wird von verlorenen Botschaften gesprochen. Diese und weitere Hindernisse erschweren die Kommunikation einerseits, andererseits entstehen dadurch viele Missverständnisse (Schulz von Thun, 2011). Im nächsten Schritt wird auf näher auf diese Einschränkungen eingegangen.

Im Rahmen der Kunden- und Kundinnenkommunikation spielen die digitalen Medien eine immer größere Rolle. Dieser anhaltende Trend stellt neben vielen geschäftlichen Möglichkeiten, dem e-business, auch neue Anforderungen an Unternehmen. Sie müssen für Kunden und Kundinnen erreichbar sein, gerade im Bankenbereich, genauer gesagt im e-banking-Bereich, ist daher eine Reihe an Kommunikationsmöglichkeiten vonnöten (Kirakosyan & Danaiaata, 2014. S. 362). Neben der bekannten Face-to-Face-Kommunikation wurden unterschiedliche Medien geschaffen, um Kommunikation einerseits über größere Distanzen zu ermöglichen, andererseits diese so effizient, wie möglich zu gestalten. Bekannt sind beispielsweise Telefon, E-Mail, Videotelefonie, Soziale Netzwerke, Instant Messaging. Im Unterschied zu Face-to-Face Kommunikation fallen am virtuellen Weg viele Kommunikationsebenen weg, zum Beispiel können Emotionen nicht authentisch vermittelt werden. Sie müssen umschrieben, ersetzt oder völlig vernachlässigt werden. Darüber hinaus fehlt die Körpersprache, womit mehr Raum für Interpretation vorliegt.

Die Kommunikationswege können unterteilt werden in synchrone und asynchrone Medien. Können Sender und Empfänger gleichzeitig miteinander kommunizieren, spricht man von synchronem, sind die Gesprächsteilnehmer nicht nur räumlich sondern auch zeitlich getrennt, spricht man von asynchronem Kommunikationsweg. (Herrmann, Hüneke & Rohrberg, 2012, S. 56). Telefon, Videotelefonie und Face-to-Face-Kommunikation zählen typischerweise zu den synchronen Medien, wobei E-Mail, SMS, Internetforen, Anrufbeantworter zu den asynchronen Medien zählen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im

betrachteten Unternehmen haben sowohl mit synchroner, als auch mit asynchroner Kommunikation zu tun.

Unter Betrachtung des zeitlichen Aspektes, synchron oder asynchron, werden weitere Merkmale ersichtlich. Das Telefon ist synchron, also zeitgleich, es ist einfach zu benutzen, während des Gespräches kann sehr rasch und konkret reagiert werden. Über Stimmlage und Ausdrucksweise kann die fehlende Körpersprache, wie bei den implizit gesendeten Hauptbotschaften beschrieben, zum Teil kompensiert werden. Andererseits können Telefonate nur aufgenommen werden, sie sind nicht verschriftlicht und der Inhalt ist nicht veränderbar. Der Text einer E-Mail, als asynchrones Medium, ist hingegen leicht zu verändern, schnell zu speichern und er ist prägnant, weil Small-Talk vermieden wird. Der Nachteil allerdings ist, dass aufgrund der Zeitverzögerung dringliche Angelegenheiten verspätet bearbeitet werden und es aufgrund der Formulierung zu Interpretationsfehlern kommen kann (Konradt & Hertel, 2007, S. 41). Neben diesen Einschränkungen sind auch noch Verbindungsschwierigkeiten, Netzverfügbarkeit, schlechte Verbindung mit Nebengeräuschen am Telefon, unvollständige E-Mails oder falsche E-Mail-Adressen zu nennen. Darüber hinaus existiert ein Unsicherheitsfaktor dahingehend, dass nicht genau erkannt werden kann, zu welchem Zeitpunkt eine E-Mail vom Empfänger gelesen werden wird.

Das E-Mail kann vom Unternehmen nützlich verwendet werden, wenn es effektiv eingesetzt wird. Es impliziert die Möglichkeit, nicht nur an eine Person, sondern eine preiswerte Marketingaußendung an eine selektierte Anzahl an Empfänger zu senden. Allerdings nutzt nicht jeder Kunde und nicht jede Kundin das Medium E-Mail gleich. Einige E-Mail-Provider bieten die Möglichkeit, im Postfachordner die ersten paar Zeilen der E-Mail sichtbar zu machen, ohne dass die Nachricht tatsächlich geöffnet werden muss. Das bedeutet, dass neben der Betreffzeile auch die ersten Zeilen der Nachricht für den Empfänger ansprechend gestaltet werden muss. Um allerdings zu erkennen, wann genau die Mail gelesen wird, wäre die Implementierung einer E-Mail-Tracking-Software nötig, die fähig ist dementsprechende Auswertungen durchzuführen (Kirakosyan & Danaiata, 2014, S. 365).

In sehr allgemein gehaltenen Telefonratgebern wird immer wieder darauf hingewiesen, dem Kunden oder der Kundin ein Lächeln zu schenken (Arndt, 2006, S. 65). Reis et al. bestätigte, dass lächelnde Personen im Allgemeinen attraktiver, offener und kompetenter

wahrgenommen werden, als Personen, die nicht lächeln (Reis, Wilson, Monestere, Bernstein, Clark, Franco, Gioioso, Freeman & Radoane, 1990, S. 259). In der Face-To-Face-Kommunikation fließt der Faktor des Spiegelns und Nachahmens, ob absichtlich oder unabsichtlich, signifikant ein. Dies wirkt sich positiv auf das gegenseitige Sympathiegefühl aus und die Akzeptanz der Gesprächspartner steigt (Lakin & Chartrand, 2003, S. 334). In einer Studie von Krämer et al (2013) konnte festgestellt werden, dass ein Telefonagent, der, wenn auch unregelmäßig lächelt, beim Gegenüber reziprok ein Lächeln bewirken konnte (Krämer, Kopp, Becker-Asano & Sommer, 2013, S. 345). Eine positive Grundstimmung, die beim Lächeln entsteht, beeinflusst die Beziehung der Gesprächspartner positiv (Reis et al, 1990, S. 260), sie trägt zur wahrgenommenen KundInnenzufriedenheit bei und erhöht die KundInnenbindung (Vera & Trujillo, 2013, S. 585).

Die Kommunikation zwischen KundInnen und einer Internetbank kann über unterschiedliche Kanäle erfolgen, wobei erkannt wurde, dass sich einige Kanäle von Seiten der Kunden und Kundinnen gegenseitig substituieren. Telefon-Banking, das automatisierte Dialogsystem über Sprachsteuerung, Internet-Banking und Bankomat-Service zum Beispiel ersetzen einander in der KundInnenverwendung. Internet-Banking wird am meisten genutzt, sofern es angeboten wird. Dieser Service ersetzt Funktionen, die am Bankomaten oder der telefonischen Sprachsteuerung durchgeführt werden können. Der Kommunikation über Internet-Banking ist daher mehr Aufmerksamkeit zu schenken, gerade in Bezug auf Sicherheit, Verlässlichkeit, Benutzerfreundlichkeit und Servicefunktionen (Calisir & Gumussoy, 2008, S. 220).

Automatische Dialogsysteme werden meist von Banken aktiv angeboten. Sie könnten vor allem den nach wie vor oft genutzten Kanal des analogen Telefonservice über einen Mitarbeiter oder Mitarbeiter teilweise ersetzen. Die automatischen Dialogsysteme können aber nicht immer das Vertrauen der Kunden und Kundinnen auf sich ziehen, denn sie sind nur für Standardservices konzipiert und können nicht unterscheiden, wann es im Gespräch vorteilhafter ist, zu einem Mitarbeiter oder Mitarbeiterin zu verbinden. Um dieses Manko zu entkräften, wurde nach Signalen im Gespräch gesucht. Diese Signale vermutete man zunächst in Gefühlsregungen, wie offen gezeigter Ärger oder dergleichen. Es wurde aber erkannt, nachdem die Laborergebnisse dieser Studie nicht auf die Praxis übertragbar waren (Batliner, Fischer, Huber, Spilker & Nöth, 2003, S. 141), dass andere Indizien bedeutendere Signale darstellen. Nun wird nach Kommunikationsproblemen und deren möglichen Anzeichen, wie dem vermehrten Einsatz von Wiederholungen in Kombination mit anderen

Indizien, im Gespräch gesucht (Batliner, et al, 2003, S. 117). Dies könnte dazu beitragen, mehr Telefonate automatisiert abarbeiten zu können, womit Warteschleifen vermieden würden und die Kunden- und KundInnenzufriedenheit steigt.

2.3 Emotionen in der Kundenbetreuung

Menschen sind von Emotionen beeinflusst. Sind sie für eine Person ein wichtiges Werkzeug, mit dem man sich selber oder auch andere positiv beeinflussen kann, so sind sie für andere Personen nur schwer annehmbar (Caruso & Salovey, 2005, S. 24). Diese individuellen Unterschiede zeigen, dass Emotionen für jede Person einen anderen Stellenwert haben und dass verschiedene Zugänge zu Emotionen existieren. Emotionen treten als komplexe Reaktion des Organismus auf eine gegebene Situation oder einen auslösenden Reiz auf. Insofern kennzeichnet eine Emotion eine momentane Person-Umwelt-Relation, sie kann als vorteilhaft oder nachteilig empfunden werden. Man unterscheidet zwischen einer kurzfristigen, eher undifferenzierten Emotion, die als Affekt bezeichnet wird, und einer länger anhaltenden, aber schwach ausgeprägten Emotion, die als Stimmung oder Mood bezeichnet wird (Maderthaner, 2002, S. 36). Affekte haben einen Auslöser, während Stimmungen oft aus unbekannter Ursache entstehen oder durch biochemische Abläufe im Körper verursacht werden, beziehungsweise auch durch Affekte ausgelöst werden können. Wenn die Meinung vertreten wird, dass Emotionen sorgfältig zu regulieren und zu steuern sind, wird eigentlich die Kontrolle von Stimmungen gemeint (Caruso & Salovey, 2005, S. 29).

Selbst nach 300 Millionen Jahren, in denen das Gehirn zwar an Größe gewonnen hat, ist das menschliche Gehirn nach wie vor auf Emotionalität angelegt. Die Gefühlszentren des Gehirns bilden einen wesentlichen Bestandteil unseres Denkens, unserer Logik und unserer Intelligenz (Damasio, 1997, S. 3). Trotz dieses Wissens gilt es weithin als unprofessionell, Gefühle am Arbeitsplatz zu zeigen, weil der Vorwurf mitschwingt, sich von Emotionen hinreißen zu lassen (Kramer & Hess, 2002, S. 67). Emotionen am Arbeitsplatz haben jedoch durchaus ihre Berechtigung, Forscher der Emotionalen Intelligenz gehen sogar soweit zu sagen, dass Emotionen absolut notwendig sind, um mit Veränderungen umzugehen, gute Entscheidungen zu treffen und vor allem, um Erfolg zu haben (Caruso & Salovey, 2005, S. 7). Diese Autoren sind der Meinung, dass Emotionen für das Überleben von entscheidender Bedeutung sind (Caruso & Salovey, 2005, S. 29).

Eine Hauptfunktion von Emotionen im psychischen Geschehen ist die Vorbereitung auf gegenwärtiges und zukünftiges Handeln. Die daraus resultierenden Teilfunktionen sind unter anderem die positive oder negative Interpretation von Situationen, Ereignissen, Objekten oder Handlungen, die Förderung und Einprägung wichtiger Erlebnisse, die Steigerung der Aufmerksamkeit und die Ausrichtung auf relevante Stimuli, die Steigerung von Motivation und Ausdauer (Rolls, 2001; Maderthaner, 2009, S. 39).

Im Zentrum der derzeitigen Forschung zur Emotionsentstehung und Emotionsregulierung wird das limbische System als hauptverantwortlich gesehen. Dies vor allem, weil dem limbischen System eine erlebnisbewertende und verhaltensregulierende Funktion zugeschrieben wird. Wahrgenommene Reize werden hier in eine Emotion übertragen und es kommt zu entsprechenden motorischen, hormonellen und vegetativen Reaktionen (Roth, 2003, zitiert in Maderthaner, 2009, S. 42). Davon ausgehend kann gesagt werden, dass Emotionen Informationen sind, die uns Menschen als Überlebenshilfe dient, im modernen Leben uns aber auch motivieren. War es vor Jahrtausenden wichtig, einem angreifenden Tier zu entkommen, so kann die Emotion Angst in heutiger Zeit als Handlungsmotor gesehen werden. Ein weiteres Beispiel wäre Wut, die sich heute in Form von Durchsetzungsvermögen zeigt. Tabelle 1 stellt Grundemotionen und Verhalten als Überlebenshilfe und Motivator gegenüber.

Tabelle 1 Emotionen und ihre Rolle früher und jetzt

Emotion	Früher Überlebenshilfe	Heute Motivation
Angst	Lauf weg, es droht Gefahr!	Handle jetzt, um negative Folgen zu vermeiden
Wut	Kämpfe!	Kämpfe gegen Fehlverhalten und Ungerechtigkeit
Traurigkeit	Hilf mir, ich bin verletzt!	Bitte andere um Hilfe und Unterstützung
Abscheu	Iss das nicht, es ist giftig	Zeige, dass du etwas nicht akzeptieren kannst

Emotion	Früher Überlebenshilfe	Heute Motivation
Interesse	Schauen wir uns um, erforschen wir unsere Umwelt	Rege andere zum Forschen und Lernen an
Überraschung	Achtung! Pass auf!	Lenke die Aufmerksamkeit anderer auf etwas Unerwartetes und Wichtiges
Akzeptanz	Bleib in der Gruppe, dort bist du sicher	Ich mag dich, du gehörst zu uns
Freude	Tun wir uns zusammen; vermehren wir uns	Lasst uns dieses Ereignis wiederholen

Quelle: Caruso & Salovey, 2005, S. 30f

Diese Übersicht zeigt aber auch, dass die ursprünglichen Emotionen sich im Laufe der Jahrtausende nicht verändert haben und uns noch heute in Atem halten. Schlussendlich stellen sie eine wesentliche Voraussetzung für Anpassungsfähigkeit und Überleben dar, auch heute noch (Caruso & Salovey, 2005, S. 30). Das Gefühl von Angst, zum Beispiel, kann so dominierend sein, dass es lähmend wirkt oder Flucht- oder Angriffshaltung auslöst und Stress verursacht (Maderthaler, 2009, S. 52). Die mentalen und physiologischen Folgen von Stress werden im folgenden Kapitel behandelt.

2.3.1 Belastung und Stress im Kundenkontakt

Im Hinblick auf kundenorientierte Kommunikation stellen Belastungen und Stress Hindernisse dar, die sich auf das emotionelle Wohlbefinden auswirken. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ständig Emotionen von Kunden ausgeliefert, und stehen daher unter ständigem Druck. Stressfolgen sind Unruhe, Konzentrationsmängel, Gereiztheit, Erschöpfungsgefühl, depressive Stimmung und sie gehen einher mit Bluthochdruck, geringe Belastbarkeit, Muskelverspannung aber auch mit Magengeschwüren, Allergien oder sonstigen psychosomatischen Erkrankungen (Semmer, 1999, S. 744).

Anhaltende Stressbelastung ist daher ein relevanter Aspekt in der Kundenbetreuung. Vielfach wird von „vokal sweatshops“ gesprochen, wenn Belastungen in Call Center erwähnt werden. Die hohe Stressbelastung resultiert aus großem Arbeitsaufwand, Monotonie, wenig Unterstützung von Seiten der Führungskräfte, sowie geringe Chancen auf Weiterbildung, wie zum Beispiel in Malaysischen Call Center ausgeforscht. Anrufer und Anruferinnen haben wenig Scheu, ihre Emotionen ungefiltert der ersten erreichbaren Person im Kundencenter

oder Call Center zu offenbaren. Da werden Ängste, Ärger, Ungeduld, Enttäuschung mit gleichzeitigen Forderungen auf Behebung von Schadensfällen, Refundierung von Geldbeträgen oder dergleichen eingesetzt (Abdullateef et al, 2014, S, 307). Unter diesem Druck leidet oft auch die Kompetenz in der Kommunikation, die Motivation sinkt, Mitarbeiter beginnen, innerlich zu kündigen, weswegen in diesem Bereich tendenziell eine hohe Fluktuation herrscht. Andererseits ist stellen die Mitarbeiter wertvolle Ressourcen an Wissen, Kompetenz und Routine dar. KundInnen, die dieses noch akzeptable Niveau an negativer Stimmung überschreiten, werden im nächsten Kapitel besprochen.

Ausfällige Kunden

Die immer wieder von Unternehmen proklamierte Botschaft, der Kunde sei König wird vor allem aus Marketing-technischer Sicht vertreten. Aus Serviceorientierungssicht ist dieser Satz allerdings näher zu hinterfragen, zumal sich die Wertigkeiten zwischen Kunden oder Kundinnen und Unternehmen verschieben. Leider kommt es aber immer wieder zu missverstandenen Marketingbotschaften, woraufhin Kunden oder Kundinnen den Blickwinkel verändern und sich selber auf eine höhere Stufe stellen möchten. Dies wird vor allem dann deutlich sichtbar, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ausfallenden KundInnenverhalten konfrontiert sind. Studien konnten belegen, dass wiederholtes Auftreten von Situationen, in denen Kundinnen oder Kunden ausfallend geworden sind, positiv korreliert mit Stressbelastungen, Burnout und vermehrter Abwesenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Grandey, Dickter & Sin, 2004, S. 397). In einer Studie von Gong et al. (2014) wird vor allem von „Dysfunktional Customers“ gesprochen (Gong et al, 2014, S. 112), also Kunden oder Kundinnen, die sich über ein gewisses, akzeptierbares emotionelles Maß hinaus in ein Verhalten steigern, welches unangebracht, ausfällig, aggressiv, unkontrolliert und anzüglich zu beschreiben ist und darauf ausgelegt ist, die Ansprechperson direkt und persönlich anzugreifen (Harris & Reynolds, 2003, S. 144). Beispiele für solches Verhalten finden sich in einer Studie über Unhöflichkeit und aggressives Verhalten in Call Centern (Archer & Jagodzinski, 2014, S. 53). Aber auch prominente Persönlichkeiten, wie der Schauspieler Christian Bale sind nicht vor Wutausbrüchen gefeit, wie man in der Online Edition einer Tageszeitung lesen konnte, die dessen detailliert beschriebenen aggressiven Wutausbruch während der Dreharbeiten zu einem Terminatorfilm veröffentlichte (<http://www.telegraph.co.uk/news/celebritynews/4508022/Christian-Bale-rant-Full-transcript.html>).

Diese Verhaltensweisen übertreffen ein reguläres Beschwerdeverhalten oder eine KundInnenverärgerung und zeigen Auswirkungen auf das Wohlbefinden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In unterschiedlichen Studien konnten positive Zusammenhänge zwischen dysfunktionalem KundInnenverhalten und negative MitarbeiterInnenemotionen (Dallimore, Sparks & Butcher, 2007, S. 78), Burnout (Ben-Zur & Yagil, 2005, S. 81), vermehrte Abwesenheitszeiten (Grandey, Dickter & Sin, 2004, S. 399) und weitere festgestellt werden. Warum kommt es aber zu diesen bedeutenden Auswirkungen auf Seiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen? Der Grund mag in der Ausgangssituation liegen, die besagt, der Kunde sei König. Diese Marketingtechnische Einstellung ist allerdings im KundInnenservicebereich zu hinterfragen, da die Parteien nicht mehr auf „Augenhöhe“ miteinander kommunizieren. Bei näherer Betrachtung stellt sich heraus, dass Unternehmen die Maxime vertreten „der Kunde hat immer Recht“, was dazu führt, dass es zu einer Unausgeglichenheit in Bezug auf die Machtverhältnisse kommt und KundInnen diese in Form von ungebührlichem Verhalten für sich ausnutzen. Unternehmen tolerieren oft ausfallende Verhaltensweisen, Mitarbeiter und MitarbeiterInnen im Kundenkontakt sehen sich daher solchen Angriffen preisgegeben. Unter anderem wurde in der Studie von Harris und Reynolds (2005) festgestellt, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Kundenservice sehr wohl auf Beschwerden und verärgerte Kunden reagieren können und sie die Bearbeitung solcher Gespräche zu ihren Aufgaben zählen, nicht allerdings die Behandlung von dysfunktionalen KundInnen (Harris & Reynolds, 2005, S. 145). Den Angriffen ausgesetzt, fühlen sich MitarbeiterInnen oft ungerecht behandelt, da sie für diese, in ihren Augen zusätzliche Arbeit, keine adäquate Anerkennung erhalten.

Vor allem negative Erfahrungen mit KundInnen, die aggressiv sind, schreien oder drohen, begünstigen hohe Stressgefühle bei KundenbetreuerInnen, was sich in der Tätigkeitsperformance negativ auswirkt und weiter auf die finanzielle Produktivität des Unternehmens (van Jaarsveld, Walker & Skarlicki, 2010, S. 1486). Intrapersonale Spannungen, verursacht durch dysfunktionales KundInnenverhalten, resultiert aus den einzuhaltenden Firmenregeln, die den Ausdruck ausschließlich positiver Emotionen vorschreiben. Der Energieaufwand, der für die Unterdrückung negativer Gefühle nötig ist unterstützt die Bildung von Burnout, Depressionen, sinkendes Selbstbewusstsein und emotionale Erschöpfung (Brotheridge & Grandey, 2002, S. 17; Groth, Hennig-Thurau & Walsh, 2009, S. 958).

Wie also können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesem Stressfaktor umgehen? Zunächst, so wurde erkannt, erwarten sie Unterstützung der Führungskräfte, ansonsten fühlen sie sich ungerecht behandelt, was zu negativem Verhalten gegenüber KundInnen

oder gegenüber dem Unternehmen führen kann (Bowen & Johnston, 1999, S. 118). Diese Gefahr ist durchaus gegeben, unbewusst erwarten Betroffene eine entsprechend faire Wiedergutmachung von Seiten des Unternehmens (Vermunt & Steensma, 2005), um weiterhin eine positive Einstellung aufrecht halten zu können. Vor allem positiv auf die Verarbeitung und Bewältigung von Erfahrungen mit dysfunktionalem KundInnenverhalten wirkt sich sozialer Austausch aus. Dieser wird oft mit Kollegen und Kolleginnen in kurzen Gesprächen gepflegt, weniger mit Führungskräften. Betroffene, die empathischen Rückhalt von Führungskräften erhalten, erfahren dadurch Unterstützung, Respekt und Anerkennung ihrer Anstrengungen wodurch grundsätzlich das Gefühl fairer Behandlung unterstützt wird, sowie die Kommunikation zur Führungskraft gestärkt wird (Liao, 2007, S. 475). Ein Gespräch unter Kollegen und Kolleginnen verringert zwar den Stresslevel, die tieferliegende Erfahrung aber ist, dass sie keine Unterstützung von Seiten des Unternehmens bekommen und daher ein geringes Maß an Vertrauen zum Unternehmen aufbauen (Gong et al, 2014, S. 112). Aufgabe von Unternehmen könnte daher sein, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unterstützung für solche Fälle vorzusehen, damit diese nicht in eine Opferrolle gedrängt werden, sondern gestärkt werden.

2.3.2 Emotionale Intelligenz

Das Konstrukt der Emotionalen Intelligenz sei hier am Rande erwähnt, da nach Meinung des Autors, die Fähigkeit, Emotionen zu nutzen, ein positiver Beitrag in dieser Diskussion darstellt. Diesbezüglich wurde das Modell nach Mayer, Caruso und Salovey (1999) gewählt, allerdings finden sich auch andere Modelle, wie zum Beispiel jenes nach Goleman (2009) oder Ryback (1998). Caruso und Salovey (2005) sind der Meinung, dass ein emotional intelligenter Mensch Emotionen und Denken flexibel und produktiv ineinander integriert und so positiv nutzt. Angst zu nutzen bedeutet in diesem Zusammenhang daher, den nervösen Zustand vor einer Präsentation als Motivator zu besserer Leistung einzusetzen oder sie in die nötige Energie umzuwandeln, um Probleme aufzuspüren. Diese Beispiele veranschaulichen, dass Emotionen uns auf adaptive und zuträgliche Weise motivieren können, daher sind sie nicht unbedeutend. Auch die positiven Emotionen, wie Freude und Glück, sind wichtig und sollten im Arbeitsleben Beachtung finden. Ihre Wirkung kann die intrinsische Motivation stärken, um zum Beispiel an vorangegangene Erfolge anzuknüpfen. Im Grunde jedoch sind sich die Autoren einig, dass Emotionen nicht unterdrückt werden sollten, da sie im schlimmsten Fall über andere Kanäle hervorbrechen und zu einem Klima des Misstrauens führen. (Caruso & Salovey, 2005, S. 31). Forschungen haben aber auch gezeigt, dass die Unterdrückung von Emotionen dazu führt, dass Menschen sich an weniger Information erinnern können. Offensichtlich lässt das den Schluss zu, dass das aktive

Unterdrücken von Emotion mit einem Energie- und Aufmerksamkeitsaufwand einhergeht, der ansonsten für die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen bereitstehen könnte (Baumeister, Muraven & Tice, 2000, S. 134).

Das Konstrukt der Emotionalen Intelligenz kann eine Hilfestellung liefern, Emotionen besser zu bewältigen und gegebenenfalls fehlende emotionale Kompetenzen zu erwerben. Im Zentrum der Forschung steht der Erwerb von emotionalen Kompetenzen, um im Phasen-Kreislauf Emotionen zu erkennen, Emotionen zu nutzen, Emotionen zu verstehen und schlussendlich diese zu managen (Caruso & Salovey, 2005, S. 9).

Im Rahmen einer Studie wurde die Beziehung von Emotionaler Intelligenz (EI), welche auch im Feld der Positiven Emotionen erforscht wird, und Arbeitsleistung, also die Job-Performance von Malayischen Call-Centern erhoben, wobei EI als wichtiger Einflussfaktor auf Job-Performance identifiziert werden konnte. Dieser Zusammenhang wurde gerade in Call-Centern als relevant erachtet, da in diesen Unternehmen aufgrund der Stressbelastung eine hohe Fluktuation zu verzeichnen ist. Es ist daher auch von unternehmerischer Seite relevant, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen jene Werkzeuge in die Hand zu geben, um auf emotional intelligenter Ebene die intrapersonelle Gefühlswelt zu managen (Shamsuddin & Rahmann, 2014, S. 79).

Im Folgenden wird der Forschungsbereich der Positiven Emotionen beleuchtet, der sowohl für die persönliche Entwicklung von Individuen als auch von Unternehmen ein relevanter Ansatz ist.

2.3.3 Positive Emotionen

In der Psychologie wurde lange der Ansatz für richtig gehalten, mentale Störungen und psychische Krankheiten zu behandeln, dies vor allem in den Nachkriegsjahren des zweiten Weltkrieges. Bis in die späteren 1990er Jahre konnten beispielsweise wesentlich mehr Zeitschriftenartikel zum Thema Angst gefunden werden, als zum Thema Courage oder Mut (Rachman, 1990, zitiert in Gillham & Seligman, 1999, S. 163). Dabei wurden aber zwei weitere Kernelemente der Psychologie vernachlässigt. Diese umfassen den Aspekt, das Leben aller Menschen so zu gestalten, dass es produktiver und erfüllter wird, sowie herausragende, intrapersonale Talente zu identifizieren und zu nähren (Seligman, 2002, S.

4). Vor allem Martin E. P. Seligman (2002) hat diesen Themen als Positive Psychologie neue Bedeutung beigemessen und entsprechende Forschungen initiiert, wobei drei zusammenhängende Felder erforscht wurden. Diese Felder sind positive subjektive Erfahrungen, die als Happiness oder Wohlbefinden deklariert sind, welche im Weiteren positive individuelle Charaktereigenschaften, wie Talente und Werte fördern. Diese wiederum unterstützen Positive Institutionen, wie Familien oder Gemeinden, und fördern damit schlussendlich weitere positive subjektive Erfahrungen, womit eine Spirale in Gang gesetzt wird (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 43).

Positive Emotionen, wie die Forschung nach Seligman (2001) bestätigt, hat demnach einen nachhaltigen Einfluss auf die Person und bringt diese „zum Blühen“, „to flourish“ (Seligman, 2001, S. 8). Davon ausgehend kann argumentiert werden, dass positive Emotionen auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kundenkommunikation wichtig und erstrebenswert sind. Leider kommt es nicht nur zu positiven, sondern auch zu negativen Gefühlen, deren Ursachen unterschiedlich sind. Der untersuchte Bereich der Kundenkommunikation hält Situationen mit negativen Gefühlen, Wut, Ärger, aber auch Aggression und ungebührlichem Verhalten für die Betroffenen bereit. Wie können positive Emotionen aber einen weiteren Beitrag leisten? Die Forschung der positiven Emotionen hat nicht nur gezeigt, dass auch weitere positive Emotionen gefühlt werden, können, je mehr diese unterstützt werden. Sie hat auch offengelegt, dass die Belastung von Erfahrungen aus negativen Erlebnissen schneller bewältigt werden kann. Aufgrund positiver Emotionen können Personen rascher zum emotionellen Zustand zurückkehren, in dem sie waren, bevor das negative Erlebnis eingetreten ist (Fredrickson, 2001, S. 222). Im folgenden Absatz wird auf die Broaden-and-build-Theorie eingegangen, die sich auch diesem Ansatz nähert.

Broaden-and-build-theory

Im Rahmen der positiven Emotionen wird auch der Ansatz von Barbara Fredrickson (2001), der Broaden-and-build-theory, besprochen, der die intrapersonalen Auswirkungen von positiven Emotionen beleuchtet. Es geht um den Zusammenhang von positiven Emotionen, der sich darauf aufbauenden positiven Grundstimmung und deren Folgen. Aufgrund positiver Erfahrungen, so die Autorin, könne eine positive Grundstimmung, wie Selbstvertrauen und Zuversicht, entstehen, womit in weiterer Folge wiederum positive Emotionen hervorgebracht werden (Fredrickson, 2001, S. 218). Skeptische Reaktionen beziehen sich dabei auf die Umsetzung der Testung, die Kritiker als ungenügend aufgestellt betrachten (Nickerson, 2007, S. 837).

Neben der allgemein bekannten positiven Wirkung von positiven Emotionen, wie angenehme Gemütsverfassung, hat Fredrickson die Frage gestellt, welche weiterreichenden Auswirkungen positive Emotionen implizieren. Eine negative Emotion, wie beispielsweise Angst als Reaktion auf ein Ereignis kann ein Flucht- oder Angriffsverhalten auslösen, so das „*Concept of specific action tendencies*“ nach Frijda (1986). Eine entsprechende Übersicht von Emotionen und die aktivierenden Reaktionen, nach Caruso & Salovey (2005), wurden im Kapitel Emotionen besprochen. Positive Emotionen konnten bisher keine derart exakten, aktivierenden Reaktionen gegenüber gestellt werden. Dementsprechend wurden eher allgemein gehaltene aktivierende Reaktionen, wie Interesse oder ziellose Aktivierung der positiven Emotion Freude gegenübergestellt (Frijda, 1986, S. 89). Fredrickson kritisiert diese unscharfe Zuteilung von Emotionen zu aktivierenden Reaktionen und stellt die Frage, inwiefern positive Emotionen zum Überleben, wie dies den negativen Emotionen zugesprochen wird, beitragen (Fredrickson, 2001, S. 219). Obwohl positive Emotionen nicht unmittelbar in lebensbedrohlichen Situationen auftreten, geht Fredrickson davon aus, dass Stolz, Liebe und Freude weitreichende Auswirkungen haben. Diese zeigen sich im sozialen Miteinander, in der Lernfähigkeit, in Fähigkeiten, die das persönliche Repertoire an Reaktionen in unterschiedlichen Situationen erweitern, aber auch in der Erweiterung der Denk- und Konzentrationsfähigkeit sowie dem Aufbau intellektueller und sozialer Ressourcen (Fredrickson, 2001, S. 220).

In einer konkreten Studie wurde festgestellt, dass TeilnehmerInnen in positiver Stimmung, wie Freude, mehr Ideen hatten, als TeilnehmerInnen in negativer Stimmung beziehungsweise der Kontrollgruppe in neutraler Stimmung (Fredrickson, 2001, S. 221). In einer weiteren Studie zum Thema Lernen einer zweiten Fremdsprache wurde festgestellt, dass sich Erfahrungen von positiven Emotionen auf die Motivation, das eingebrachte Engagement und auf den Lernerfolg der TeilnehmerInnen positiv auswirken. Der Effekt konnte darüber hinaus noch verstärkt werden, indem eine Testumgebung geschaffen wurde, in dem negative Emotionen minimiert oder gänzlich verhindert wurden. (Rahimi & Bigdeli, 2014, S. 799).

Aus der Perspektive der Broaden-and-build-Theorie können positive Emotionen als Fahrzeug für individuelles Wachstum und soziale Interaktion gesehen werden. Vor allem der Ausbau von intrapersonalen Ressourcen tragen positive Emotionen dazu bei, zukünftig weitere angenehme Gemütszustände zu erleben (Fredrickson, 2001, S. 224). Nach der

Broaden-and-build-theory unterstützen positive Emotionen die Fähigkeit, ein belastendes Erlebnis relativ schnell verarbeiten zu können und zum psychischen Normalzustand zurückzukehren, sowie die Fähigkeit, positive Aspekte im Rahmen negativer Umstände zu sehen (Tugade & Fredrickson, 2004, S. 320). Mit dem Erleben von positiven Emotionen wird der Grundstein für eine positive Aufwärtsspirale gelegt, wobei jede Stufe zur positiven Veränderung des Individuums nachhaltig beiträgt.

Positive Organizational Scholarship und Positive Organizational Behaviour

Die sich in jüngerer Zeit entwickelnde Bewegung der *Positive Organizational Scholarship*, kurz POS, als deren Gründer und Namensgeber sich Martin E.P. Seligman zeigt, geht im weitesten Sinne auf die akademische Disziplin der Positiven Psychologie zurück. Ziel dieser Forschungsrichtung bezeichnet Seligman als die „*Untersuchung des optimalen menschlichen Funktionierens*“ (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5). Geradezu als Auslöser, sich einer positiven Fokussierung hinzuwenden, können zwei Ereignisse angeführt werden, die gegensätzlich zum Forschungsthema stark negativ konnotiert sind. Zum einen waren dies die Terroranschläge in den USA vom 11. September 2001, die eine mediale Konzentration auf Themen wie Zivilcourage und Mitgefühl mit den Opfern und deren Verwandten verursachten. Zum anderen die Bilanzfälschungsskandale rund um Enron und WorldCom, die ein intensives Interesse an den Vorbildfunktionen von Unternehmensführung wie Corporate Governance und Unternehmenskulturen weckte (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 46). Viele WissenschaftlerInnen nahmen diese Vorfälle zum Anlass, sich vermehrt mit positiven organisationalen Phänomenen zu beschäftigen (Ringlstetter, Kaiser & Müller-Seitz, 2006, S. 5). Ebenso, wie POS konzentriert sich Positives Management auf positive Phänomene in Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, geht aber über die reine Deskription hinaus, um den praktischen Einsatz zu forcieren (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 47).

Aus Sicht des Positiven Managements können zwei zentrale Handlungsfelder identifiziert werden. Einerseits müssen individuelle positive Attribute von MitarbeiterInnen erkannt, ihre Wirkung auf Produktivität eingeschätzt und schlussendlich gefördert werden. Auf Organisationsebene stehen Phänomene, wie organisationale Energie im Brennpunkt der Forschung (Ringlstetter, Kaiser & Müller-Seitz, 2006, S. 6).

Gänzlich ohne Kritik kommen auch die Ansätze von POS und Positivem Management nicht aus, denn das Verständnis von Ursache und Wirkung in diesem Bereich ist noch gering. So stellt sich die berechnigte Frage, ob zum Beispiel positive Emotionen zu einer Steigerung der Produktivität beitragen, oder ob es sich exakt umgekehrt verhält (Creusen & Müller-Seitz, 2006, S. 47). Diese und weitere Fragen könnten in weiterführenden Studien erforscht werden.

Der Ansatz von Positiven Emotionen wird auch in der Forschung im Rahmen von POB, dem Positive Organizational Behaviour, also von positivem organisationalen Verhalten, eingebracht. Es erscheint wesentlich vernünftiger, sich auf Betrachtungsobjekte wie die Organisation, Teams oder Führungskräfte zu konzentrieren, als die Energie ausschließlich auf jene Bereiche zu konzentrieren, die schlecht laufen. Fred Luthans (2002) tritt daher für eine Sichtweise in Unternehmen ein, die von einer positiven Perspektive aus, die auch Optimismus oder Emotionale Intelligenz einschließt, die Abläufe in Unternehmen betrachtet. Dies soll vor allem dazu dienen, negative Erfahrungen wie Konflikte, Fehler oder Unsicherheit über einen positiven Ansatz bewältigen zu können und dadurch eine Weiterentwicklung oder erhöhtes Verantwortungsbewusstsein zu erfahren. Betroffen sind nicht nur natürliche Personen, sondern auch Unternehmen, die aufgrund fehlender Resilienz in entwicklungsmaßige Stillstand verfallen können (Luthans, 2002, S. 702).

2.4 KundInnenbindungsmanagement

In diesem Kapitel wird dieser Aspekt erarbeitet und erforscht und es konnte erkannt werden, dass es nicht ausreichend ist, ein verlässliches CRM-System im Unternehmen zu implementieren, sondern dass Werte, wie Vertrauen, Verlässlichkeit, Lösungsorientierung, einen relevanten Beitrag zu einer nachhaltigen KundInnenbindung darstellen (Bruhn & Homburg, 2013, S.4). Spürbar werden diese Werte nicht nur in erfüllten KundInnenwünschen, was nicht immer gelingen kann und auch auf Dauer nicht sinnvoll ist, da sich das Unternehmen selbst gefährdet. Diese Werte werden bereits in der Art und Weise der Kommunikation für den Kunden bzw. die Kundin begreifbar. Gelebt werden diese Werte von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die E-Mails schreiben, telefonieren und Websites gestalten. KundInnenbindung kann im Allgemeinen mit folgender Definition beschrieben werden:

„Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden

gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren beziehungsweise auszuweiten“ (Diller, 1996; zitiert in Homburg & Bruhn, 2013, S. 8).

Anhand dieser Definition können in weiterer Folge im KundInnenbeziehungsmanagement alle anbieterseitigen Aktivitäten zusammengefasst werden, die das Ziel haben, dass Kundinnen und Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen (Homburg & Bruhn, 2013, S. 8).

2.4.1 KundInnenbeziehungsmanagement

Kundinnen und Kunden begrüßen die online Finanz-Provider, weil sie verlässliche Services bieten, unabhängig von Ort und Tageszeit. Sie können ihre Kontensalden einsehen, viele Bankgeschäfte tätigen, wie zum Beispiel, Rechnungen bezahlen, Wechselkurse berechnen, und Überweisungen tätigen. KundInnen sparen dadurch viel Zeit und erhalten rasche Rückmeldung auf ihre Aufträge und Anfragen (Smith, 2006).

In Bezug auf die KundInnen-Beziehung ist die kompetente Kommunikation wichtig, denn wie unter anderem Vera und Trujillo (2013) erkannt haben, wird die Servicequalität als Hygienefaktor vom Kunden beziehungsweise von der Kundin eingestuft. Eine negative Erfahrung in der Kommunikation wird von KundInnen eher in Erinnerung behalten, als dass diese schlechte Erfahrung durch besonders positive Leistungen wieder gut zu machen wäre. Der Servicegedanke spiegelt sich also in der Kommunikation als erste Anlaufstelle für KundInnen, beziehungsweise InteressentInnen (Vera & Trujillo, 2013, S.585).

Als Bindungsursachen können situative, vertragliche, ökonomische, technisch-funktionale, sowie psychologische Aspekte genannt werden, wobei zu den psychologischen Bindungsursachen die KundInnenzufriedenheit, die persönliche Beziehung, aber auch Gewohnheiten der KundInnen gezählt werden können. Ziel eines effektiven KundInnenbindungs-Managements ist, die KundInnenbindung zu erhöhen, was vordringlich über die KundInnenzufriedenheit betrieben und gesteuert wird (Homburg & Bruhn, 2013, S. 11).

KundInnenbindung und Loyalität

Ladhari und Leclerc (2013) beschäftigen sich mit KundInnenbindungs-Management, und es scheint, dass Loyalität des Kunden beziehungsweise der Kundin zum Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil des Beziehungsmanagements ist. Sie beschreiben den Zusammenhang von Vertrauen und Einfluss, der sich rückwirkend auf die Loyalität auswirkt. Im von ihnen untersuchten Feld des Internets sprechen die Forscher von E-Trust, E-Influence und E-Loyalty, sowie E-Satisfaction. In Ihrer Arbeit gehen sie diesem Zusammenhang nach, wobei festgestellt wurde, dass E-Satisfaction positiv mit E-Trust korreliert, was wiederum eine Aussage über die KundInnenbindung zulässt (Ladhari & Leclerc, 2013, S. 567). Neben den technischen Feinheiten und der Funktionsfähigkeit des Systems wurde vor allem auch das Layout als signifikanter Einfluss auf E-Satisfaction und L-Loyalty dargestellt (Ariff, Yun, Zakuan & Ismail, 2013, S. 473).

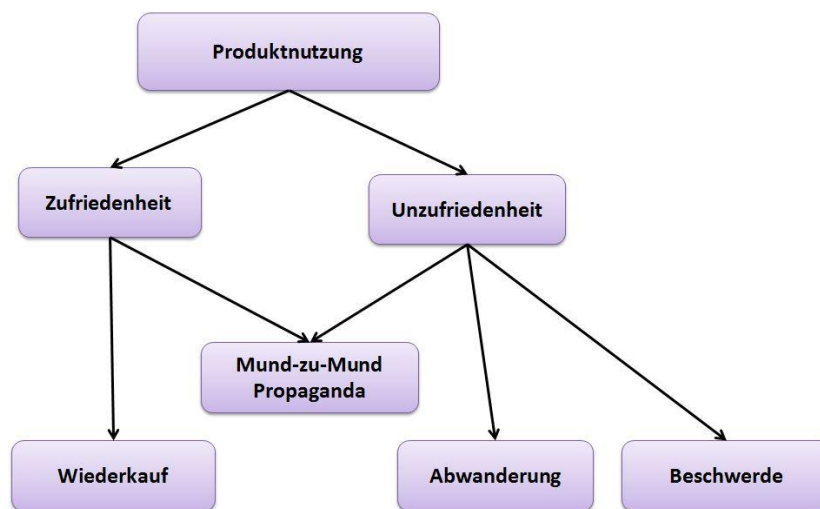
KundInnenbindung und KundInnenzufriedenheit

Der Zusammenhang von KundInnenbindung und KundInnenzufriedenheit wurde in unterschiedlichen Verhaltenstheorien untersucht. Unter anderem wurden die Theorie der kognitiven Dissonanz, die Lerntheorie, sowie die Risikothorie diesbezüglich herangezogen. Der Zusammenhang von KundInnenbindung und KundInnenzufriedenheit wurde dahingehend als begründet erachtet, da KundInnen danach streben, die kognitiven Dissonanzen, die im Fall von Unzufriedenheit auftreten, zu umgehen. Im zweiten Punkt soll Unzufriedenheit, die als „Bestrafung“ wahrgenommen wird, vermieden, beziehungsweise Zufriedenheit, die als „Belohnung“ wahrgenommen wird, erhalten werden. Weiters soll das psychologische Risiko, als welches Unzufriedenheit wahrgenommen wird, reduziert werden (Homburg, Becker & Hentschel, 2013, S. 110).

Darüber hinaus untersuchten die Autoren den Zusammenhang von KundInnenzufriedenheit und KundInnenbindung. Unter anderem konnte erkannt werden, dass das Konstrukt KundInnenbindung aus zwei Dimensionen besteht, dem bisherigen Verhalten und der Verhaltensabsicht, wie Wiederkauf-, Zusatzkauf- und Weiterempfehlungsabsicht. Es konnte beobachtet werden, dass KundInnenzufriedenheit als kognitive und affektive Evaluierung der bisherigen Erfahrungen mit einem bestimmten Anbieter und dessen Produkten einhergeht. Zwischen KundInnenzufriedenheit und KundInnenbindung besteht ein positiver Zusammenhang, je stärker die Zufriedenheit mit der Leistung eines Anbieters, desto stärker die Bindung des Kunden oder der Kundin an diesen Anbieter. Die Stärke des

Zusammenhang wird durch Bereiche, wie die der Merkmale des Marktumfeldes, des Anbieters, des Produktes, des Kunden und der Kundin sowie der Geschäftsbeziehung beeinflusst. Die Annahme des Zusammenhangs fand in dieser Studie Unterstützung, allerdings bleibt die Kundenloyalität davon unberührt. Es kann daher nicht der Schluss gezogen werden, dass zufriedene Kunden gleichzeitig auch loyal sind (Homburg, Becker & Hentschel, 2013, S. 124). Die angeführte Abbildung veranschaulicht, welche Einflussfaktoren in der Kundenbindung relevant sind.

Abbildung 3 Kundenbindung



Quelle: Homburg, Becker & Hentschel, 2013, S. 107

Alessandro Arbore und Bruno Busacca gehen in ihrer Arbeit (2009), darauf ein, welche Satisfier und Dissatisfier, nach Kano (1984), in der Kundenbeziehung in einer Internetbank zu finden sind. Demnach wurde erkannt, dass ein guter Ruf einer Bank nicht sehr begeisternd auf Kunden und Kundinnen wirkt, dass allerdings eine schlechte Reputation sofort zu einem erhöhten Anstieg an Unzufriedenheit bei Kunden und Kundinnen führt. Ein guter Ruf steht andererseits auch mit den Erfahrungen des einzelnen Kunden oder der einzelnen Kundin mit der Bank in Beziehung, so stellte sich heraus, dass eine qualitativ gleichbleibend gute Kommunikation zu einer festeren KundInnenbeziehung beiträgt (Arbore & Busacca, 2009, S.276).

Vera und Trujillo (2013) gehen noch einen Schritt weiter, indem sie den Customs Perceived Value einer Bank in Mexiko untersuchten. KundInnen, die zufrieden sind, so diese Autoren,

sind loyaler zum Unternehmen und somit ist die KundInnenbindung erfolgreich. Sinn und Zweck des KundInnenbeziehungs-Managements besteht also darin, bereits bestehende KundInnen im Unternehmen zu halten, die KundInnen-Verbindung auszubauen und das Unternehmen weiter empfohlen zu bekommen, je nach Art und Ziel des Unternehmens. Der Zusammenhang von Satisfaction und Loyalty wurde erkannt und so kommen die Autoren zum Schluss, dass Empathie zu einer positiven Servicequalität beiträgt, die wiederum die KundInnenzufriedenheit steigert und somit die KundInnenbindung erhöht (Vera & Trujillo, 2013, S. 585).

In einer Studie in Banken zum Thema Service-Orientierung und Arbeitszufriedenheit konnten positive Zusammenhänge gefunden werden. Die Studie bestand aus 745 Personen aus verschiedenen Banken in der Türkei. Es konnten signifikante Korrelationen von Service-Orientierung zu Arbeitszufriedenheit ($\beta = 0,597$), zu Kundenzufriedenheit ($\beta = 0,548$) und zu Finanzielle Performance ($\beta = 0,205$), wobei die Cronbach's Alpha (α) Werte der gemessenen Skalen zwischen 0,802 und 0,938 liegt, was eine hohe Reliabilität bestätigt. Die Stärke der Abhängigkeiten zwischen den Variablen wurde im Rahmen einer Regression gemessen, wobei der Korrelations-Koeffizient (r^2) signifikant zu beschreiben war. Demnach erklärt Service Orientierung circa 36% ($r^2 = 0,356$) der Varianz von Arbeitszufriedenheit. Circa 41% ($r^2 = 0,408$) der Varianz der Kundenzufriedenheit wird von Service Orientierung gemeinsam mit Arbeitszufriedenheit erklärt. All diese Variablen zusammen erklären circa 17% ($r^2 = 0,170$) der Varianz der Finanziellen Performance. Diese Werte sagen aus, dass Service Orientierung sowohl direkt mit den einzelnen Variablen einen hohen Zusammenhang hat, als auch, dass sie die Werte der abhängigen Variablen positiv beeinflusst (Eren, Eren, Ayas & Hacıoglu, 2013, S. 670). Dem ist zu entnehmen, dass Service Orientierung eine positive Auswirkung auf Arbeitszufriedenheit, Kundenzufriedenheit und Finanzielle Performance des Instituts ausübt. Je höher die Service Orientierung, desto höher die Arbeitszufriedenheit. Diese Erkenntnis ist im Hinblick auf den Unternehmenserfolg relevant und verdeutlicht, dass die Arbeitszufriedenheit eine relevante Größe darstellt. Negativ ausgedrückt, sinkt nach dieser Studie die Finanzielle Performance mit der Kundenzufriedenheit, diese mit der Arbeitszufriedenheit und diese mit der Service Orientierung.

2.4.2 Beschwerdemanagement

Die Beschwerde kann als wichtiger Dreh- und Angelpunkt der Kommunikation zwischen Unternehmen und KundInnen gesehen werden. In der Beschwerde treffen Erwartungen, Emotionen, Meinungen und ausgesprochene Richtlinien aufeinander, die zur Auflösung und

Klärung gebracht werden oder gebracht werden sollen. Auf Seiten des Unternehmens stellen Beschwerden aber auch Möglichkeiten dar, Produkte und Services zu verbessern, daher sind diese Kundenrückmeldungen positiv zu werten und sollten auch dementsprechend behandelt werden (Filip, 2013, S. 2013).

Als Instrumente der KundInnenbindung gelten neben KundInnenkarten und –Clubs, die Preispolitik, das KundInnenorientierte Personalmanagement und vor allem auch das Beschwerdemanagement. Hintergrund der Implementierung eines Beschwerdemanagements ist, die Gefahren, die durch unsachgemäße Bearbeitung von Reklamationen, die das KundInnenverhalten negativ beeinflussen und dadurch die Geschäftsbeziehung zu gefährden, zu bannen (Stauss, 2013, S. 403). Obwohl die Aufgabe von KundInnenbetreuerInnen klar definiert ist und in vielen Unternehmen ein fest installiertes Beschwerdemanagement vorhanden ist, lässt sich das Thema Beschwerdebewältigung kaum aus der Rolle eines KundInnenbetreuers und einer KundInnenbetreuerin wegrationalisieren. Die kompetente Bearbeitung einer Beschwerde, so die Erkenntnis aus vielen Forschungen, trägt maßgeblich zur Vertrauensförderung und daher wiederum zur KundInnenbindung bei (Rönnecke, 2011). Kritisch zu den derzeitigen Diskussionen zeigt sich Bernd Stauss (2013, S. 419), der zwar die Forschungsarbeiten anerkennt, allerdings darauf hinweist, dass übertrieben homogene Fragestellungen und dementsprechend methodische Vorgehensweisen zu einer Art Tunnelblick in der Diskussion führen. Der Erfolg von Beschwerdemanagements liegt in der Vermeidung von KundInnenverlusten. Dieser Aspekt wird in derzeitiger Forschung noch zu wenig thematisiert. Ausgehend von der Annahme, dass Verhaltensintention nicht mit Verhalten an sich gleichgesetzt werden kann, lassen viele Forschungsergebnisse allenfalls vorsichtige Annahmen über potenzielle Bindungseffekte zu. Die tatsächlichen Bindungseffekte des Beschwerdemanagements werden daher von Stauss in Frage gestellt (Stauss, 2013, S. 418).

Ziel eines Beschwerdemanagements ist daher, KundInnen leicht zugängliche Beschwerdekanäle bereit zu stellen, um die Beschwerden sachgerecht entgegen nehmen und bearbeiten zu können, sowie angemessen darauf zu reagieren. Beschwerden enthalten auch wichtige Informationen für die Produktgestaltung, daher sind diese entsprechend weiterzuleiten und zu nutzen. Unter anderem werden die Merkmale Freundlichkeit und Höflichkeit, Einfühlungsvermögen und Verständnis, Bemühtheit und Hilfsbereitschaft, sowie die Reaktionsgeschwindigkeit von KundInnen im Rahmen der Beschwerdezufriedenheit wahrgenommen (Stauss, 2013, S. 409).

3 Empirische Erhebung

In diesem Teil der Arbeit wird nach den theoretischen Hintergründen eine empirische Erhebung durchgeführt, in der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer österreichischen Internetbank ihre Erfahrungen zum Thema im Rahmen einer qualitativen Studie erläutern. Ziel der Erhebung ist es, saliente Erfahrungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erheben, um daraus Lehren ziehen zu können, die in Verbesserungsvorschlägen für Unternehmen resultieren. Ob und inwiefern die Verbesserungsvorschläge tatsächlich umgesetzt werden, ist nicht Thema dieser Arbeit. Neben dem Schwerpunkt der Interviews mit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konnte eine Informationsquelle geöffnet werden, die dokumentierte Meldungen von abgeschlossenen Beschwerden beinhaltet. Eintragungen in dieser Beschwerdedatenbank ergänzen die Kommentare der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen, wenn diese als angebracht erscheinen.

Kern ist die Erforschung von Erlebnissen aus dem praktischen Leben von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im KundInnenkontakt über virtuelle Kommunikationswege im Zusammenhang mit KundInnenbindung. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind, vor allem wenn es sich um ein stark internetbezogenes Unternehmen handelt, am direktesten in den KundInnenkontakt involviert und tragen in dieser Rolle verstärkt zur KundInnenbindung bei. Die Annahme besteht, dass KundInnenbindung und Kommunikation in engem Zusammenhang stehen. Die Korrelation ergibt sich, wie bereits im Theorieteil beschrieben, aus der Notwendigkeit, mit dem Kunden beziehungsweise mit der Kundin in Interaktion zu treten. Diese Interaktion basiert auf vertraulicher und vertrauter Ebene, um Wünsche, Anregungen, Bestellungen oder auch Beschwerden annehmen zu können.

Zunächst werden die Methoden und Instrumente der Studie vorgestellt und welche Ergebnisse gefunden werden konnten. Diese Ergebnisse werden im Anschluss im Kapitel Diskussion eingebracht und den theoretischen Hintergründen gegenübergestellt.

3.1 Vorgangsweise und Methode

In diesem Kapitel wird auf die Vorgangsweise und Methode, die für die Kategorisierung der Interviews herangezogen wurde, eingegangen. Um die Zitate zu sammeln wurden

Kategorien gebildet, die in nachfolgender Tabelle angeführt sind. Die Definition der Kategorien ist in der Spalte Erläuterungen ersichtlich. Es wurde bei der Kategorisierung auf Nachvollziehbarkeit der Inhalte geachtet, welche durch die Anwendung einer strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring (2007) als methodische Vorgangsweise herangezogen wurde.

Die Kategorien wurden anhand der zentralen Forschungsfragen erstellt, zusätzlich wurden Kategorien erstellt, die eine nähere Betrachtung unterstützen. So wurden die Kategorien Emotionen weiter in positive und negative Emotionen unterteilt, wobei Stress in die Kategorie der negativen Emotionen fällt. Negatives Umfeld wurde in die Kategorien schwierige Kunden, Schwierigkeiten und Beschwerde unterteilt, da sie einzelne Aspekte, unter anderem der Forschungsfrage zwei, welche Faktoren zum persönlichen Stressempfinden beitragen, beleuchten. Stärken, Bewältigung und Sicht der eigenen Rolle verdeutlichen die persönliche Sichtweise der Betroffenen und beziehen sich auf die Forschungsfrage drei und vier, in der erlebte positive Emotionen und Bewältigungsstrategien erläutert werden. Weitere Kategorien, wie Tätigkeit, Kommunikation, Grund für die Tätigkeit wurden vor allem zur Unterstützung der Beantwortung der Forschungsfragen erstellt.

Tabelle 2 Kategorisierung der Aussagen

Name	Erläuterung	Beispiele
Beschwerde	einzelne Fälle	Manche Kunden sind ja so geartet, dass sie dich aufs Glatteis bringen wollen.
Bewältigung	kurzfristige Strategien	Da versuche ich halt, das alles nicht so an mich mehr ran zu lassen.
Emotionen	generelles Auftreten	Das ist auch davon abhängig, wie dein emotionelles Tageskostüm gestrickt ist.
negative Emotion	Situationen	Es kann schon passieren, dass der E-Mail-Verkehr frustrierend wird.
positive Emotion	Situationen	Ja, es ist schon eher positiver Stress.
Face-to-Face versus virtuell	Vergleich Komm	der Vorteil vom Telefon ist, also, ich greife zum Telefon, wenn ich weiß, es muss schnell gehen.

Name	Erläuterung	Beispiele
Grund für die Tätigkeit	freie Entscheidung	Weil ich die Leute nicht sehen muss.
Kommunikation	Erfahrung aus Praxis	Man muss halt irgendwie recht viel diskutieren in der Kundenbetreuung.
Loyale Kunden	Einschätzung	Ja, da trage ich was dazu bei.
Rolle	Eigene Sicht	Als kleines Zahnrädchen im großen Uhrwerk.
Schwieriger Kunde	Herausforderung	Der halt nachher alles infrage stellt, was du ihm erklären möchtest.
Schwierigkeiten	externe Herausforderung	Die Lärmentwicklung. Ich bin jemand, der es lieber ruhig hat.
Stärken	Selbstbeurteilung	Ich bin begeisterungsfähig und lernwillig und relativ flexibel.
Tätigkeit	Beschreibung	Mein Tätigkeitsbereich ist, Kunden telefonisch zu helfen, wenn sie Probleme im E-Banking haben.
Technik	extern	Du hast dann das Problem hast, wenn die Tastatur verstellt ist.

In diesem Abschnitt finden sich die Methoden, Instrumente und das Sampling der empirischen Erhebung. In dieser qualitativen Erhebung kam das leitfadengestützte Interview zur Anwendung, welches im Folgenden näher betrachtet wird. Im Abschnitt Sampling wird auf die Auswahl der Interviewteilnehmer und –Teilnehmerinnen eingegangen und welche Kriterien für die Auswahl herangezogen wurden.

Ausgehend von eigenen Erfahrungen des Autors im Kundenkontakt über unterschiedliche Kanäle, formte sich das Interesse an der Bewältigung von Kundenkommunikation über die hier vorgestellten Ebenen. Im Rahmen des eigenen Vorverständnisses wurden Aspekte aus dem Bereich Emotionale Intelligenz nach Caruso, Salovey (2005), die kurz im theoretischen Kapitel Emotionen vorgestellt wurden, als relevant erachtet. Dieses Konzept legt nahe, dass der Erwerb von emotionalen Kompetenzen auch im Bereich Kommunikation Anwendung findet und für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens relevant sei. Weiteres theoretisches Vorwissen beruht auf die Forschung im Bereich Positive Emotionen nach Fredrickson (2001), die den Umgang mit positiven Emotionen näher erforscht. Um diese Aspekte ganzheitlich betrachten zu können, wurden die Faktoren Stressbelastung, Störfaktoren und der Bereich Kommunikation, sowie Kundenzufriedenheit eingebracht.

Die Erfahrung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnte im Rahmen einer qualitativen Erhebung mittels leitfadengestütztem Interviews mit zwölf Personen erhoben werden. Dieses

Mittel erschien das geeignetste, um den Befragten ausreichend Raum zu geben, sich zu öffnen. Zugrundegelegt wurde dieser Methode die Herangehensweise aus der Studie von Koskina und Keithley (2010), in der die Emotionen von Call Center Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen untersucht wurden. Die Anwendung einer quantitativen Erhebung wurde in Erwägung gezogen, es wurde allerdings vom Autor befürchtet, dass die Ergebnisse nicht den gewünschten Effekt der Offenheit erzielen würden, woraufhin auf eine eingehendere Überlegung in diese Richtung verzichtet wurde (Koskina & Keithley, 2010, S. 208).

Dieses Öffnen wurde von den Beteiligten, die eine Zusage erteilten, als positive Möglichkeit erkannt, über bisher unausgesprochene Aspekte sprechen zu können. Alleine die Tatsache über die diesbezüglichen Erfahrungen nachdenken zu können, war für einige Befragte erleichternd. Das trifft nicht auf alle Befragte zu, einige überraschten mit konsequent objektiver Sichtweise gegenüber der eigenen Emotions- und Erfahrungswelt, die nicht minder ihren Eingang in vorliegende Arbeit gefunden haben.

Objektivität in persönlichen Gesprächen zu erwarten erscheint übertrieben und war auch nicht Kern der Untersuchung. Durch Offenheit kann es auch passieren, dass Situationen durch Übertreibung verzerrt dargestellt werden. Auch die Tendenz zu sozial erwünschtem Verhalten kann in qualitativen Erhebungen nicht ausgeschlossen werden. Vor allem obliegt es dem Forscher selber, diese Mankos durch Auswahl der Zitate ins rechte Licht zu rücken. Diese Aufgabe stellte sich als Herausforderung dar, wobei allerdings angemerkt wird, dass übertriebene Darstellungen eher Seltenheitswert hatten.

Insgesamt wurden die Gespräche sehr positiv aufgenommen, Personen, die ablehnten zeigten vor allem Skepsis gegenüber dem Modell. Sie konnten sich auch nicht vorstellen, dass ihr Input relevant sein könnte, aber auch Angst, oder Ängstlichkeit, wurde als Grund für die Ablehnung ausgesprochen. Dennoch war dieses Argument spannend, da offensichtlich die Zusage auf Anonymität nicht ausreichend für einen Termin gewertet wurde. Welche Konsequenzen die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus diesem Gespräch befürchteten, konnte leider nicht festgestellt werden, wobei im Grunde erst genau hier die Forschung, von der psychologischen Betrachtung her, erst beginnt. Bestünde man allerdings auf ein Gespräch, wäre der Faktor Freiwilligkeit umgangen, womit die Offenheit der Gespräche gelitten hätte.

Zwei Gespräche wurden von Seiten der Befragten aufgrund von Terminüberlagerungen zusammengelegt. Diese ungeplante und für den Autor überraschende Änderung wurde allerdings als spannende Neuerung aufgenommen, die Befragten fühlten sich sichtlich wohl in dieser Zusammenstellung. Am Ende des Gesprächs wurden sehr positive Anmerkungen zu dieser Art des Interviews vorgebracht, vor allem die gegenseitige Ergänzung wurde als angenehm empfunden. Die Herausforderung von Seiten des Interviewleiters besteht darin, dennoch jede Person in ein einzelnes Gespräch zu ziehen und gleichzeitig das Interesse der anderen Person aufrecht zu halten. Vom streng wissenschaftlichen Standpunkt her, wurde die Gesprächsausgangssituation allerdings geändert, was zugegebenermaßen als Makel erscheint und hier zu erwähnen ist.

Die Erhebung der empirischen Daten wurden in einem österreichischen Unternehmen durchgeführt. Die Überlegung, die Untersuchung auf ein Unternehmen zu konzentrieren, war, unterschiedliche Abteilungen zu beleuchten und Erfahrungen zu sammeln. Es sollte ein möglichst breiter Rahmen für die Tätigkeiten der KundInnenbetreuer und KundInnenbetreuerinnen offengelegt werden. Die Aspekte von unterschiedlichen Kommunikationsmethoden und zusätzlichen Arbeitsaufgaben sollte Beachtung geschenkt werden. Die Beschreibung des Unternehmens ist Teil des nächsten Abschnittes.

3.1.1 Unternehmensbeschreibung

Bei dem in der Untersuchung behandelten Unternehmen handelt es sich um eine österreichische Internetbank, die bereits über zehn Jahre am österreichischen Markt präsent ist. Laut Eigenwerbung verfügt die Bank über alle bankspezifischen Konzessionen und kann daher als „Vollbank“ auftreten, alle banküblichen Produkte werden demnach angeboten. Die bekanntesten sind Spar-, Giro-, Wertpapier-, Kredit- und Kreditkartenprodukte. Im Unternehmen, in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft, sind circa einhundert Personen beschäftigt, der Vorstand besteht aus drei Personen, als Alleinaktionär, und somit zu 100% in einen Mutterkonzern eingegliedert, zeigt sich eine österreichische Bank. Die selbständige Unternehmenskultur wird vor allem marketingtechnisch über Layout und Firmenlogo hervorgehoben. Aber auch durch die Anwendung und Implementierung neuer Medien konnte eine wirksame Abtrennung vom Filialgeschäft des Mutterkonzerns erreicht werden.

Die hier untersuchten Abteilungen innerhalb des Unternehmens wurden aufgrund ihrer Relevanz in der Kommunikation ausgewählt. Abteilungen, die im direkten KundInnenkontakt

stehen, wurden daher in die Auswahl genommen, hierzu fallen das Front-Office, Back-Office, Kreditkartenabteilung, Kreditabteilung, Wertpapierabteilung und Electronic Banking. In diesen Abteilungen wird die Kommunikation über Telefon und E-Mail gepflegt, darüber hinaus fallen zumeist zusätzliche Aufgaben an, die erledigt werden müssen. Da sich in der Kreditkartenabteilung keine Interviewpartner finden ließen, konnte dort leider keine Befragung durchgeführt werden. Mit fortschreitendem Prozess der Gespräche wurde daher die Zielgruppe erweitert und eine Person aus der Abteilung für Marketing in das Projekt aufgenommen, um einen zusätzlichen Aspekt in die Untersuchung einbringen zu können.

Eine kurze Erläuterung der Abteilungen soll einen Überblick der relevanten Aufgaben geben. Das Front-Office stellt sich als First-Level-Support für Kunden und Kundinnen dar, abgesehen von speziellen Telefonaktionen, werden nur eingehende Anrufe per Telefon entgegengenommen und bearbeitet. Die Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstreckt sich allerdings nicht nur auf die Informationsweitergabe und Unterstützung, dort werden auch Kundenaufträge, wie Überweisungen, Daueraufträge, Kontoänderungen und dergleichen als Dienstleistung angeboten. In wenig frequentierten Zeiträumen sind Kontrolllisten oder schriftliche KundInnen-Aufträge zu bearbeiten.

Das Back-Office ist grundsätzlich eine Abteilung, die alle Aufgaben im Bereich Kontoeröffnung erledigt. Hier befindet sich auch die zentrale E-Mail-Bearbeitungsstelle, die den Tätigkeiten des Front-Offices gleichgestellt ist, allerdings keine Telefonate, sondern ausschließlich E-Mails bearbeitet. Die Aufgabe von Kontobetreuer besteht darin, Kontogenehmigungen auszusprechen, Überziehungslimits einzurichten und diese zu kontrollieren. Im Hinblick auf die Kundenkommunikation obliegt es den Kontobetreuern, Rückfragen mit Kunden und Kundinnen abzuklären oder gegebenenfalls Ablehnungen auszusprechen. Die Kommunikation wird diesbezüglich sowohl auf telefonischem Weg, als auch über E-Mail durchgeführt.

In der Kreditabteilung werden vor allem eingehende Anfragen über Telefon, E-Mail, Brief oder Fax, aber auch in persönlichen Gesprächen bearbeitet. Die Mitarbeiter in dieser Abteilung, die zum Zeitpunkt der Erhebung ausschließlich männlich besetzt war, müssen daher mit all diesen Kommunikationsmethoden sicher umgehen können. Grundsätzlich besteht die Aufgabe dieser Mitarbeiter aber nicht in der Kommunikation, sondern in der Bearbeitung von Kreditanträgen inklusive aller damit einhergehenden Tätigkeiten.

Die Wertpapierabteilung ist vom Tätigkeitsspektrum mit der Kreditabteilung vergleichbar, allerdings werden keine Kreditanträge bearbeitet, vielmehr ein Spektrum an Informationsbeschaffung, die im Rahmen von Kapitalmaßnahmen, Unternehmensdaten, Kursinformationen, Nachrichten, Steuerinformationen und dergleichen für Kundinnen und Kunden relevant ist. Auch hier erfolgt die Kommunikation über alle verfügbaren Kanäle.

Die Kreditkartenabteilung, die leider im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht werden konnte, ist dem Front-Office gleichgestellt. Die Anfragen beziehen sich allerdings mehr auf die Aspekte von Kreditkarten, deren Abrechnungen oder Einkaufsrahmen.

Die Abteilung Marketing behandelt KundInnenanfragen, die mit Werbeaktion in Verbindung stehen, sowohl über E-Mail, als auch über Telefon. Kommunikation mit Werbepartnern und Zulieferunterunternehmen werden von dieser Abteilung aus gesteuert. Internetformulare, die auf der Website zur Verfügung gestellt werden, werden in dieser Abteilung zusammengestellt und erarbeitet.

In der Abteilung für Elektronik-Banking erfolgt die Kommunikation mit Kundinnen und Kunden über E-Mail und Telefon. Die ausschließlich eingehenden Anfragen beziehen sich auf Verwendung der Internetportale und auftretender Probleme mit diesem Medium.

Um eine Vorstellung der inneren Abläufe des betrachteten Unternehmens zu bekommen, werden in diesem Kapitel weitere Aspekte beschrieben. Die Kontaktaufnahme über Internet erfolgt, wie bereits beschrieben, über Internetformulare, die dementsprechend automatisiert verarbeitet werden. E-Mail-Anfragen werden in einer zentralen Stelle, im Back Office entgegengenommen und elektronisch verarbeitet. Die Aufgabe der MitarbeiterInnen dort besteht darin, die einlangenden Mails nach Inhalt zu prüfen und an die entsprechende Abteilung weiterzuleiten, sofern es sich nicht um Mails handelt, die in der eigenen Abteilung bearbeitet werden. Alle Anfragen, die den Bereich Giro betreffen werden auch von den MitarbeiterInnen im Back Office beantwortet. Eingehende Faxbenachrichtigungen werden elektronisch verarbeitet und werden daher wie E-Mails behandelt und entsprechend weitergeleitet oder von den MitarbeiterInnen im Back Office verarbeitet. Interne und externe

Post wird ebenfalls von einer zentralen Stelle, dem Empfangs-Desk, entgegengenommen und an die jeweiligen Abteilungen weitergeleitet.

Weit verbreitet bei Internetunternehmen ist für telefonische Anfragen das Konzept einer Telefonzentrale, die alle eingehenden Anrufe entsprechend weitervermittelt. Dieses durchaus gängige Konzept sollte allerdings im untersuchten Unternehmen von Beginn an nicht umgesetzt werden. Stattdessen wurde das Konzept verfolgt, KundInnen eine Kontaktmöglichkeit über Telefon zu bieten, sodass eine Weiterleitung der Anfrage in eine entsprechende Abteilung, wie oft bei klassischen Telefonzentralen üblich, nicht notwendig ist. Die Idee ist also, dass der Kunde oder die Kundin sofort auf eine kompetente Ansprechperson trifft, wenn er die Hotline kontaktiert. Automatisierte Telefonsysteme klassifizieren den hereinkommenden Anruf, woraufhin dieser automatisch, noch bevor sich ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin meldet, an die entsprechende Abteilung weitergeleitet wird. Ein Kunde, der zum Beispiel Sparkonto hat, wird in die Sparabteilung geleitet, eine Kundin, die ein Girokonto hat, in das Front-Office und WertpapierkundInnen kommen in die Wertpapierabteilung. Kunden und Kundinnen sollen nicht das Gefühl vermittelt bekommen, ewig in Warteschleifen hängen zu müssen, um relativ einfache Anliegen erledigt zu bekommen. Das Service, so die Philosophie, ist kompetent und rasch. Warteschlangen untermauern ein gegenteiliges Bild, daher sind diese zu vermeiden.

3.1.2 Material und Instrumente

Für diese Arbeit wurde das Mittel der qualitativen Erhebungsmethode mittels leitfadengestützten Interviews gewählt. Dieses Instrument bietet vor allem den Vorteil, komplexe Phänomene hinterfragen zu können und das Gespräch erhält einen offenen Charakter. Dadurch kann der Forscher eine unvoreingenommene Position zum jeweiligen Phänomen einnehmen und Verständnis für dessen Eigenlogik entwickeln. Der Leitfaden dient als Grundlage des Interviews insgesamt und stellt ein Gerüst für den Ablauf dar, um vor allem die zentralen Aspekte im Auge zu behalten. Es ist somit möglich, die unterschiedlichen Interviews vergleichbar zu machen. Der Leitfaden ist allerdings nicht als starres Muster zu verstehen, er macht spontane Nachfragen oder das Vorziehen von Fragen möglich, womit das Gespräch insgesamt einen dynamischen Charakter bekommt.

Im angewendeten Leitfaden kamen unterschiedliche Fragearten zur Anwendung, wie hypothetische oder paradoxe Fragen, wobei vor allem aber offene Fragen gestellt wurden.

Der Leitfaden wurde entwickelt, um die befragten Personen zu bewegen, Ihre Erfahrungen mit Kommunikation im Arbeitsumfeld zu erzählen. Er gliedert sich in die vier Punkte, Einleitung, Äußeres Umfeld, Persönliche Einstellungen, Abschluss. Die Einleitung zu Beginn dient der Vorstellung der Gesprächspartner, sowie der Erklärung des Forschungsgegenstandes. Die Entwicklung und Zusammenstellung der Themenblöcke erfolgte unter dem Aspekt, im Gespräch möglichst viele Aspekte der KundInnenkommunikation aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu betrachten. Die Fragen sollten so aufgebaut werden, dass die Befragten kognitiv immer weiter in ihre Aufgaben und Erinnerungen eindringen, dazu wurden zunächst Fragen gewählt, die sich mit dem Beginn des Arbeitstages beschäftigen. Auf diese Weise, so die Überlegung, kann sich einerseits ein freies Gespräch mit Zwischenfragen entwickeln, andererseits kann die Aufmerksamkeit auf relevante und tiefliegende Aspekte gelenkt werden. In diesem zweiten Teil wird auf die Tätigkeit eingegangen, wobei die Fragen jene Aspekte, wie einen typischen Arbeitstag, die Erfahrung der Kommunikationsmittel, Störfaktoren und die Beschreibung eines typisch schweren Kunden beinhalten. Der dritte Teil legt die persönlichen Einstellungen dar, ob großer Arbeitsdruck verspürt wird und wie die eigene Rolle im Unternehmen gesehen wird aber auch Fragen zu Unterstützung durch die Führungskraft. Im Abschluss wird erhoben, ob und in welcher Form Verbesserungen zur derzeitigen Arbeitssituation wünschenswert wären. Der komplette Fragebogen kann im Anhang eingesehen werden.

3.1.3 Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer

Für die zu erhebende Stichprobe wurden zwölf Personen befragt, wobei die Personen unterschiedliche Kommunikationsarten, wie E-Mail, Telefon und dergleichen, in ihrem täglichen Arbeitsumfeld verwenden und auch in unterschiedlichen Abteilungen arbeiten. Die Auswahl der InterviewteilnehmerInnen richtete sich zunächst nach der entsprechenden Abteilung des Unternehmens und in weiter Folge nach Position und Verfügbarkeit. Zunächst wurden jene Abteilungen, deren Hauptaufgaben sich auf die direkte KundInnen-Kommunikation über E-Mail und Telefon erstrecken, ausgewählt. Die in den ausgewählten Abteilungen arbeitenden Personen wurden anhand der folgenden Kriterien in den engeren Kreis an möglichen GesprächsteilnehmerInnen genommen:

- Mitarbeiter/in im KundInnenkontakt über Internet, Telefon und E-Mail
- Mind. 6 Monate im KundInnenkontakt
- Alter zwischen 20 und 55 Jahre

- Ausbildungsgrad und Geschlecht werden nicht beachtet
- Die Kandidaten haben keine Führungsverantwortung

Mittels direkter Ansprache per E-Mail oder persönlich, konnte die Bereitschaft einer Teilnahme an einem Gespräch ermittelt werden. Im Weiteren wurden den bereitwilligen Personen Terminvorschläge für ein Gespräch unterbreitet, wobei mit einer Ausfallquote von 70 % gerechnet wurde. Schlussendlich konnten elf Gespräche mit zwölf Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in unterschiedlichen Abteilungen erfolgreich geführt und abgeschlossen werden. Da sich nicht in allen Abteilungen GesprächspartnerInnen für eine entsprechende Untersuchung fanden, konnten keine Interviews in den Abteilungen Business und Kreditkarten geführt werden. Im Folgenden eine Übersicht des Samplings:

Tabelle 3 Samplingübersicht

Abteilung	Abkürzung	Anzahl an MitarbeiterInnen	Anzahl an Interviews	Verhältnis zur Anzahl in der Abteilung in %
Kredit	KA	8	3	37,5%
Front Office	FO	9	2	22,2%
Back Office inkl Kontogenehmigung	BO	20	3	15%
Wertpapier	WP	6	1	16,7%
Marketing	MA	4	1	25%
Electronic Banking	IT	8	2	25%
Summe		55	12	21,8%

Unter Ausschluss der nicht einbezogenen Abteilungen und jener beiden Abteilungen, in denen keine Gespräche stattfanden, konnte eine Quote von ca. 22% im Verhältnis zum zahlenmäßigen Bestand an MitarbeiterInnen der entsprechenden Abteilungen erreicht

werden. Da die Beschäftigungszahl im Gesamtunternehmen bei circa 100 MitarbeiterInnen liegt, konnte somit eine 12%-Quote über das Gesamtunternehmen erreicht werden.

Um einen Überblick über die Aufgaben der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den unterschiedlichen Abteilungen zu erhalten, wurde folgende Tabelle erstellt. Sie verdeutlicht auf objektiver Ebene die Vielseitigkeit an Tätigkeiten, wobei es sich hierbei nur um eine grobe Übersicht handelt. Im Zentrum der Untersuchung steht nach wie vor der subjektiv wahrgenommene Arbeitsaufwand und die Auswirkung auf das Wohlbefinden, nachstehende Tabelle verdeutlicht die Aufgaben für den Leser.

Tabelle 4 Übersicht von Aufgaben in den Abteilungen

Zu bearbeitende Tätigkeiten	Abteilungen Spar	Front-Office	Kredit	Wertpapier	Kontogenehmigung	Mailbearbeitung	Electronic-banking
Produktspezifische Auskünfte	X	X	X	X	X	X	X
Allgemeine Auskünfte	X	X	X	X		X	X
Überweisungsaufträge	X	X	X	X			
Wertpapieraufträge				X			
Daueraufträge		X		X			
Einzugsaufträge	X	X		X			
Nachforschung fehlerhafter Transaktionen				X		X	
Kontogenehmigung			X		X		
IT-Service							X
Beschwerden	X	X	X	X	X	X	X
Finanzamtsszahlungen		X	X	X			
Produkteröffnungen	X		X	X	X		
Formularprüfung	X		X	X			
Projektmitarbeit			X	X	X		X
Kontrolllisten	X		X	X	X		

	Abteilungen	Spar	Front-Office	Kredit	Wertpapier	Kontogenehmigung	Mailbearbeitung	Electronic-banking
Verlassenschaften				X	X	X		
Überziehungskontrolle				X	X	X		
Kontrolle Verpfändeter Wertpapiere					X			
Kontoverpfändung						X		
Rechtsanfragen				X	X	X	X	X
Steueranfragen			X	X	X	X	X	X

3.1.4 Untersuchung der Beschwerdedatenbank

Neben den leitfadengestützten Interviews konnten auch einzelne Beschwerdefälle im Rahmen dieser Erhebung erfasst werden. Diese dokumentierten Beschwerdefälle dienen hier zum großen Teil der Veranschaulichung von Konfliktsituationen und liefern einen beispielhaften Beitrag zu gezeigten Emotionen. Die Gründe für die Erfassung von Beschwerden und deren Dokumentation hat vor allem praktische Gründe. Die Möglichkeit, Einträge dort zu erfassen, verbessert die interne Kommunikation, die Unterlagen, wie eingescannte Schriftstücke, E-Mail-Verkehr, vorgebrachte Argumente, Reaktionen, vorläufige Vereinbarungen oder Abschluss der Beschwerde und wie die Parteien verblieben sind, dienen einem einfachen Überblick, vor allem unter dem Gesichtspunkt der Austauschbarkeit der Bearbeiter. Darüber hinaus bietet es einen Überblick über tatsächliche Schwachstellen in der Produktion, inwieweit diese Möglichkeiten allerdings ausgenutzt werden, ist dem Autor zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Textes nicht einsichtig. Zugang zu dieser Datenbank haben im Grunde alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auf die regulären KundInnendaten Einsicht haben. Die Einträge können von jedem Mitarbeiter erfasst werden, wenn dies notwendig erscheint. Es ist jedoch zu beachten, dass das System erfasste und noch offene Einträge kennzeichnet, erst wenn bestätigt wird, dass die Beschwerde bearbeitet und abgeschlossen ist, erscheint dieser Hinweis nicht mehr auf. Die Daten fließen dann in jenes Archiv, auf welches auch in vorliegender Forschung zugegriffen wurde. Der Zugriff auf diese Datenbank erfolgte unter der strengen Auflage, alle persönlichen Daten unkenntlich zu machen, eine entsprechende Anonymisierung wurde daher vom Autor vorgenommen.

Aufgrund der Vielzahl an Einzelnotierungen in der Beschwerdedatenbank, sowie der unübersichtlichen Reihung von Kategorien konnte in diesem Rahmen nur eine stichprobenartige Auswertung von, in diesem Fall, erledigten Beschwerden, durchgeführt werden. Die angeführten Fälle dienen somit der Veranschaulichung von Erfahrungen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Rahmen ihrer Tätigkeit gemacht haben und in der Beschwerdedatenbank vermerkt wurden. Aus diesem Grund werden die angeführten Fälle vollkommen anonym und wertfrei angeführt. Von einer Beurteilung der involvierten Personen, sowie einer jeweiligen Lösung der angeführten Probleme wird hier ausdrücklich Abstand genommen. Auch die Beurteilung, ob und inwiefern eine Beschwerde berechtigt oder auch nur nachvollziehbar ist, ist nicht Sinn und Zweck dieser Arbeit. Allerdings wurden einzelne Passagen als Zitate angeführt, um veranschaulichen zu können, wie sich Emotionszustände, wie zum Beispiel: „Kunde ist verärgert“ und dergleichen, zeigen. Auch Beispiele für ausfällige KundInnen-Reaktionen wurden eingebracht.

3.2 Durchführung der Untersuchung

Wie in der Erläuterung des Studienaufbaus wurden die Erfahrungen von zwölf Personen einer österreichischen Internetbank in Form eines leitfadengestützten Interviews gesammelt. Die Interviews wurden jeweils im Einzelgespräch in deutscher Sprache geführt. Sie fanden jeweils in kleinem und ungestörtem Rahmen in ungenutzten Büros oder Aufenthaltsräumen statt. Die Interviews wurden im Einverständnis der GesprächspartnerInnen mit Mobiltelefon aufgenommen und in weiterer Folge in Form einer Transkription verschriftlicht, wobei in der transkribierten Version auf stringente Anonymität Wert gelegt wurde.

Alle InterviewpartnerInnen wurden über die Einhaltung der Anonymität hingewiesen und nahmen diese zu Kenntnis. Es wurden Pseudonyme erstellt, diese kamen dementsprechend in den Transkriptionen und in den jeweiligen angeführten Zitaten zur Anwendung. Es hat sich, sowohl was die organisatorische Vereinfachung, als auch die Anonymität betrifft, als praktikabel erwiesen, die Pseudonyme in Form von laufenden Nummern vergeben werden. Diesbezüglich fand in dieser Arbeit der englische Name Customer Service Representative, kurz CSR, mit entsprechender Laufnummer Eingang, obwohl es dem Autor bewusst ist, hier eine kritische Entscheidung getroffen zu haben.

Die Dauer der jeweiligen Interviews lag im Schnitt bei circa sechzig Minuten, wobei einige aufgrund der intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema auch länger dauerten. Der Zeitrahmen von fünfundsiebzig Minuten wurde allerdings in keinem Gespräch überschritten.

3.3 Ergebnisse

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen konnten aufgrund ihrer genauen Kenntnisse in diesem Bereich wertvolle Beiträge zum Thema liefern. Ausgewertet wurden die Interviews auf Basis des Leitfadens und einer Zusammenfassung der erhaltenen Antworten gemäß den Forschungsfragen. Diesbezüglich wurden die Aufnahmen der Gespräche, Notizen und vor allem die Transkriptionen herangezogen. Letztere konnten vor allem als Zitatensammlungen geclustert und entsprechend in die Arbeit einbezogen werden.

In die Studie fließen auch vereinzelt Zitate aus Beschwerdeprotokollen, die der internen Beschwerdesammlung entnommen sind. Diese wurden stichprobenartig ausgewählt, wobei sich die Auswahl auf außergewöhnliche Protokolle konzentriert, die die Herausforderung an KundInnenbetreuerInnen verdeutlicht.

Wie wird die Kommunikation über E-Mail und Telefon von KundInnenbetreuer oder –betreuerinnen emotionell erlebt?

Die Forschungsfrage eins bezieht sich auf die von Betroffenen empfundenen auftretenden emotionellen Erfahrungen. Belastungen und stressende Situationen aber auch positive Emotionen wurden von den InterviewpartnerInnen berichtet und werden hier dargelegt.

E-Mails werden sowohl von MitarbeiterInnen, als auch von KundInnen gerne genutzt, vor allem, wenn es sich um „Standardfragen“ handelt, wird von MitarbeiterInnenseite gerne das praktische Mittel von vorformulierten E-Mails, die an die jeweilige Anfrage angepasst werden, verwendet. Auch ein hohes Aufkommen an Anfragen kann auf diese Weise rasch erledigt werden, so wird berichtet: *„Ja, sicher 500 mails pro Tag, das kann schon hereinkommen, da bin ich (nicht alleine, Anm. des Autors) den ganzen Tag nur damit beschäftigt“* (CSR3, 2015). Der Zeitfaktor spielt also eine bedeutende Rolle, insbesondere, was die Formulierung des Inhalts betrifft: *„das kommt eher auf die Situation drauf an, aber lieber schreibe ich E-Mails, weil ich dann mehr Zeit habe zum formulieren.“* (CSR6, 2015), beziehungsweise: *„Obwohl man unter Druck ist, eine E-Mail schnell zu beantworten, hab ich trotzdem lieber E-Mail, da muss ich nicht so schnell reagieren, wie zum Beispiel am Telefon.“* (CSR6, 2015). Es wird

also der Vorteil gesehen, sich bei einer E-Mail, wenn auch nur beschränkt, Zeit lassen zu können.

KundInnenbetreuerInnen berichten, die Kundenemotionen aus E-Mails herauslesen zu können, was als wichtiger Input gewertet wird: *„Wenn alles großgeschrieben ist, dann ist er (der Kunde oder die Kundin, Anmerk. d. Autors) für mich extrem wütend. Oder wenn etwas unterstrichen ist, dann ist es für mich Zorn. Ich habe ein Gespür, wie sich der Schreiber gefühlt hat, zum Zeitpunkt, als er es tatsächlich geschrieben hat.“* (CSR3, 2015). Diese Aussage lässt sich leider nicht bestätigen, zumal während des zeitlichen Interwalls zwischen dem Akt des Schreibens und dem Akt des Lesens eine Veränderung des emotionalen Zustandes sehr wahrscheinlich ist. Es ist auch in diesem Rahmen nicht relevant, ob das tatsächlich möglich ist, es zeigt aber die eigene persönliche Einschätzung des Befragten zu diesem Aspekt. Andere Meinungen hierzu gehen nicht soweit, die vorige Aussage zu bestätigen: *„In der E-Mail ist das schwieriger, da kommt weniger Information, was die Gefühlsebene betrifft rüber.“* (CSR12, 2015). Diese sehr subjektiven Eindrücke geben aber Einblick in die Möglichkeiten der Informationsgestaltung auf der einen Seite, wie ein Text formuliert oder ausgestaltet ist, auf der anderen Seite bietet es viel Raum für Interpretation. Die Interpretationsmöglichkeit wird von den KundInnenbetreuerInnen sehr ernst genommen, weswegen sich teilweise eine selbstaufgelegte, gegenseitige Kontrolle als sachdienlich erwiesen hat: *„Wir kontrollieren uns im Team gegenseitig, damit das Geschriebene auch nachvollziehbar und sachlich ist.“*(CSR 3, 2015). Dies beschreibt das Bewusstsein der MitarbeiterInnen für den Einfluss von Emotionen in der schriftlichen Kommunikation, wie auch weiter bestätigt wird: *„Ich kann mich dann auch mit meinen Kollegen abstimmen, wie sie das sehen.“* (CSR6, 2015).

Der emotionelle Aspekt in KundInnengesprächen ist den Befragten bewusst, auch am Telefon werden Emotionen übertragen: *„Es ist egal, welcher Kommunikationsweg es ist, Emotionen werden trotzdem übertragen, das betrifft sowohl Mail, oder Telefon.“* (CSR8, 2015). Es wurden auch mehr emotionale Erfahrungen berichtet, die von Seiten der KundInnen in das Gespräch eingebracht werden. Besonders in Phasen, in denen der konkrete KundInnen-Wunsch noch nicht offen ausgesprochen wurde, zum Beispiel kurz nach der Begrüßung, ist die Stimmung für die Kundenbetreuerin schon spürbar: *„Du hörst das, ob sie schlecht drauf sind oder ob sie gut drauf sind“* (CSR5, 2015). Aufgrund dieser Meinungen könnte man darauf schließen, dass die eingeschränkte Emotionswahrnehmung über die untersuchten Medien kompensiert werden können.

In vielen Situationen wird erlebt, dass eine Emotion auf eine weitere Person überspringt, die betroffene Person sich sozusagen anstecken lässt. Ob und inwiefern dies möglich ist, sei von der eigenen Tagesverfassung abhängig, oder: „...*wie dein emotionelles Tageskostüm gestrickt ist.*“ (CSR5, 2015). Diese Emotionen können durchaus aufgrund Kundenfehler entstehen, zum Beispiel, wenn es dem Kundenbetreuer oder der Kundenbetreuerin leid tut, dass ein Fehler passiert ist. Diesbezüglich wurde von einer Episode erzählt, in der ein Fehler von Seiten einer Kundin mit einem erheblichen Schaden auf deren Seite einherging, welche der Kundenbetreuer mitleidvoll kommentiert: „*Es hat mir sehr leid getan für die Kundin und es fällt verdammt viel Kohle an, wenn jemand einen Fehler macht*“ (CSR3, 2015). Die Sichtweisen verändern sich mit den unterschiedlichen Gesprächen, so berichtet eine Befragte, dass sie Verständnis für KundInnen hat, die emotional oder nervös agieren. Sich in die Situation hineinzusetzen, wie es dem Gegenüber geht, hilft ihr, eine helfende Haltung einnehmen zu können: „*Für einen selber ist das eigene Anliegen immer dringend.*“ (CSR9, 2015). In der Kommunikation ist das Verständnis für die Anliegen des Gegenübers wichtig, um entsprechend reagieren zu können: „*Man kann ja alleine schon von der Wortwahl und der Stimmlage Mitgefühl kommunizieren.*“ (CSR11, 2015).

Die einschränkenden Aspekte sind die fehlenden Möglichkeiten, dem Kunden oder der Kundin anhand einer Zeichnung oder Prospektes etwas erklären oder veranschaulichen zu können. Es ist mit den derzeitigen Mitteln nicht möglich, dem Kunden oder der Kundin einfache Dinge zu illustrieren, zum Beispiel den Aufbau einer Website. Denn obwohl AnruferInnen gerne eine Information auf der entsprechenden Website selber finden möchten, für MitarbeiterInnen ist es dennoch herausfordernd, herauszufinden, auf welcher Seite sich der Kunde oder die Kundin tatsächlich befindet oder über welchen Zugang darauf zugegriffen wird. So wird unter anderem berichtet, dass die Kommunikation auch daran scheitern kann, weil im Vorfeld nicht eindeutig geklärt wurde, über welchen Zugang der Kunde oder die Kundin auf das System zugreifen möchte: „*Und der Kunde war dann der Meinung, dass man diesen bestimmten Link dort nicht sieht, und ich hab mir in diesem Moment gedacht, wo ist er überhaupt?*“ (CSR1, 2015). An dieser Stelle war es für den Betreuer nicht augenscheinlich, dass der Kunde nicht über die Internet-Website, sondern über die Smartphone-App auf das Konto zugreifen wollte, in der die Seiten teilweise unterschiedlich aufgebaut sind. Der Fall begann als allgemeine Anfrage, tatsächlich handelte es sich um ein sehr spezifisches Anliegen, die eine Identifikation des Kunden notwendig gemacht hätte. Da dies aber nicht sofort geschehen ist, führte die Kommunikation der beiden Parteien ins Leere, da beide aneinander vorbeigesprochen haben. So waren beide Parteien

von der Richtigkeit ihrer Aussage überzeugt, der Mitarbeiter: *„aber du sagst dann natürlich auch nicht, dass der Kunde blind ist, oder so.“*, stattdessen die Kundenantwort: *„Er hat mir dann vorgeworfen, dass ich ein ‚schlauer‘ Mensch bin“* (CSR1, 2015), womit der Kunde gemeint hat, der Kundenbetreuer kenne offensichtlich nicht einmal die eigene Website.

Manch simpel anmutende Anfragen beinhalten Hürden, wie zum Beispiel die Identifikation des Kunden oder der Kundin per Telefon. MitarbeiterInnen, die ein hohes Telefonaufkommen zu bewältigen haben, klagen darüber, dass AnruferInnen oft ihre Zugangsdaten nicht nennen können. Obwohl generell von Banken ein hohes Sicherheitsbewusstsein gefordert wird, sind vielfach KundInnen nicht in der Lage, ihre Zugangsdaten bereit zu halten. Eine Mitarbeiterin meint, unter den ständigen Wiederholungen zu leiden, dass es *„zermürend und aufreibend“* (CSR2, 2015) sei, KundInnen immer wieder aufs Neue die gleichen Erklärungen geben zu müssen: *„weil die Kunden es ja nicht verstehen, auf Anhieb. Die einfachsten Dinge nicht.“* (CSR2, 2015). Etwas gemäßigter äußert sich allerdings eine andere Mitarbeiterin: *„Aber ich versuche auch immer geduldig zu bleiben, denn für den der da anruft ist es ja auch immer wieder das erste Mal. Dass ich das schon 100.000-mal erlebt habe, weiß er ja nicht.“* (CSR4, 2015). Diese und ähnliche Ereignisse und Missverständnisse werten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als stark einschränkend, da einerseits die konkrete Problematik, nämlich der Sicherheitsaspekt, von Kundinnen und Kunden nicht erkannt und andererseits eine erklärende Illustration oder Gestik von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht gegeben werden kann.

Es gibt InterviewteilnehmerInnen, die sich bereits im Vorfeld auf einen eingehenden Anruf auf einen negativen Gefühlszustand des Anrufers beziehungsweise der Anruferin einstellen. Auf die Frage an einen Interviewteilnehmer, in welchem emotionalen Zustand sich die AnruferInnen befinden, die ihn erreichen, meint er: *„Nicht erfreut. Aber das ist auch nachvollziehbar.“* (CSR1, 2015). Als Grund für diese negative Einstellung wird angeführt, dass nur dann KundInnen diese Abteilung kontaktieren, wenn es Probleme mit dem IT-System gibt: *„Und diese Frustration gibst du als Kunde dann meistens gleich weiter an die erste Person, die dann abhebt.“* (CSR1, 2015). Auch wenn aggressive Anrufe eingehen, die Einstellung dieses Kundenbetreuers ist: *„Es geht ja nicht um Leben und Tod!“* (CSR1, 2015). Dies hilft auch, die Dinge aus einer ruhigeren Perspektive betrachten zu können. Der Hinweis auf Leben und Tod verdeutlicht allerdings sehr anschaulich, unter welchem Druck teilweise gearbeitet werden muss.

Obwohl lange Wartezeiten verhindert werden sollen, kann es dennoch immer wieder zu Warteschlangen am Telefon kommen. Mitarbeiter und MitarbeiterInnen in den Abteilungen können nicht nur die Anzahl an wartenden Anrufe am Telefondisplay erkennen, auch die durchschnittliche Wartezeit in Minuten wird angezeigt. Die Reaktion einer Befragten dazu: *„Ein Kunde wartet neun Minuten, das tut mir wirklich leid und wenn ich dann abhebe, dann sage ich oft, dass es mir leid tut, dass er so lange gewartet hat.“* (CSR4, 2015), was veranschaulicht, dass die imaginäre Warteschlange am Telefon durchaus als belastend empfunden werden kann.

Aber auch positive Erfahrungen konnten berichtet werden, in den Interviews wurden diese Aspekte der Kommunikation erörtert. Die GesprächspartnerInnen empfanden zunächst eine positive Einstellung gegenüber virtueller Medien und obwohl ein Bewusstsein vorhanden war, dass mit diesen Medien ein Informationsverlust an nonverbaler Sprache und Emotionen einhergeht, empfanden viele MitarbeiterInnen diese Kanäle als *„zeitgemäß“* und *„angemessen“* (CSR10, 2015). Spontane Reaktionen auf diese Fragen können in Stichworten, wie angenehm, abwechslungsreich oder: *„besser als persönlich“* (CSR2, 2015) zusammengefasst werden.

Ein relevanter Faktor in der positiven Bewertung von virtueller Kommunikation ist daher aus Sicht der Befragten die Tatsache, ohne visuellen Austausch auskommen zu können. *„Ja, ich finde telefonische Konversation schon als Vorteil, zumal dann manche Leute auch umso klarer aus sich herausgehen.“* (CSR1, 2015). Insofern wurde die Frage immer auf die bereits bestehenden Kommunikationsmöglichkeiten interpretiert, neue Technologien, die eine Bildübertragung unterstützen, wurden dabei außer Acht gelassen. Viele TeilnehmerInnen berichten, dass sie neben dem Gespräch auch umhergehen möchten oder sich Aufzeichnungen machen wollen. Auch weitere Daten können im CRM-System abgefragt werden, ohne dabei Gefahr zu laufen, unfreundlich zu wirken, weil der Augenkontakt nicht gepflegt wird: *„Weil ich während dem Telefonat auch etwas nachschauen muss.“* (CSR11, 2015).

Auf die Möglichkeiten des Telefons wird ganz gerne zurückgegriffen, vor allem, wenn die Gefahr besteht, dass eine Aussage missverständlich ankommt: *„Weil ich nicht will, dass er ein Missverständnis schwarz auf weiß hat. Einige Sachen können wirklich schriftlich ganz anders interpretiert werden, als sie gemeint sind.“* CSR10, 2015). Im Gegensatz zum E-Mail

erfolgt per Telefon eine direkte Rückkopplung mit dem Empfänger und eine schnellere Reaktion kann erfolgen: *„Da der Kontakt bei uns ohnehin recht unpersönlich ist, ist das Telefon eher noch die menschlichere Schiene.“* (CSR10, 2015).

In den Interviews wurde die Frage gestellt, aus welchen Gründen sich die Befragten für diese Tätigkeit entschieden haben. Die Angaben auf diese Frage waren sehr unterschiedlich, so wurde angegeben, dass die Entscheidung aufgrund des Kriteriums gefallen ist, den Kunden oder die Kundin gerade nicht sehen zu müssen (CSR2, 2015). Der Fakt, KundInnen nicht zu sehen wurde hier als Pluspunkt angeführt (CSR2, 2015) und: *„Das ist mir passiert, aber ich bin glücklich darüber.“* (CSR5, 2015).

Als positiver Aspekt wird im Rahmen der Kommunikation die Emotion empfunden. Auf die Frage, ob ausgedrückte Gefühle von AnruferInnen emotionell ankommen, beschreibt CSR12: *„Ich fühle mich wohler dabei, wenn ich mein Gegenüber einschätzen kann.“* (CSR12, 2015). Weiters wird die Notwendigkeit betont, ausgesendete Emotionen von KundInnen zu erkennen, um adäquat darauf eingehen zu können. Von Seiten der BetreuerInnen wurden daher wahrgenommene Emotionen als zusätzliche Informationsquelle im KundInnen-Gespräch als positiv erachtet, dies auch insbesondere im Zusammenhang mit virtueller Kommunikation.

Ad 2. Welches Spektrum an Herausforderungen müssen sich KundInnenbetreuerInnen in der Kommunikation über E-Mail und Telefon stellen?

Die Forschungsfrage zwei knüpft an die gewonnen Erkenntnisse aus der ersten Forschungsfrage an, insofern, als dass die zu bewältigenden Aufgaben ineinanderfließen und die KundInnenkommunikation beeinflusst. Die Aufgabe, sich verständlich zu machen, gehört zu den Herausforderungen in der Kommunikation, wie im Kapitel Kommunikation erläutert. Ob per E-Mail oder am Telefon, eine gelungene Kommunikation findet statt, wenn eine abgesendete Nachricht beim Empfänger ankommt und verstanden wird. Der erfreuliche Fall, dass der gesendete Inhalt dem empfangenen Inhalt entspricht, ist das erstrebenswerte Ziel: *„Im Idealfall hat der Kunde einen Wunsch und ich schreib zurück, dass es in Ordnung geht.“* (CSR11, 2015). Um diese Aufgabe ausreichend zu beachten, werden gerne auch Bestätigungsmails vom Kunden oder der Kundin eingefordert. Besonders über das Medium E-Mail, so die Befragten, kann die Bestätigung zum gegenseitigen Verständnis beitragen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich die Beteiligten aneinander vorbei bewegen.

Schwierigkeiten wurden zum Beispiel, wie folgt beschrieben: *„Es kann schon passieren, dass der E-Mail-Verkehr frustrierend wird. Vor allem, wenn er (der Kunde oder die Kundin) nicht versteht, was ich ihm (oder ihr) kommunizieren will. Und ich versuche, es immer wieder noch umzuformulieren“* (CSR3, 2015). Im Hinblick auf die Kommunikation über E-Mail, wird von Seiten der Befragten, stets auf die Korrektheit der Aussagen geachtet. Die Aussage: *„Wenn wir was schreiben, dann hat der Kunde das ja auch schwarz auf weiß.“* (CSR3, 2015) ist daher auch immer im Bewusstsein der MitarbeiterInnen. Im Rahmen der gesendeten Nachricht wird ein fester, dennoch aber weit interpretierbarer Inhalt kommuniziert. So wird auch gerne ausgedrückt: *„Einige Sachen können wirklich schriftlich ganz anders interpretiert werden, als sie gemeint sind“* (CSR11, 2015), die Gefahr von Missverständnissen wird daher als zusätzlichen Arbeitsaufwand gesehen. Denn um Missverständnisse wieder auszuräumen, sind wieder weitere E-Mails nötig, und die Gefahr wurde beschrieben, dass: *„man dann über Tage und Wochen mails schreibt“* (CSR10, 2015). Die Aussage ist bestimmt übertrieben, im Grunde jedoch wird es aber so empfunden.

Der Umgang mit stressenden Situationen ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Herausforderung. Auch wenn die KundInnenemotion spürbar ist, die Aufgabe der Betreuer und Betreuerinnen ist, stets auf der Sachebene zu bleiben. Es wurde angemerkt, dass es ganz wichtig sei, in stressigen Situationen ruhig zu bleiben und dem Problem kompetent zu begegnen: *„Die Emotionen, die muss ich dann ganz streng im Zaum halten.“* (CSR4, 2015). Die Gefahr bei einem Zuviel an emotionaler Reaktion wäre dann: *„Dass mich das alles so emotional mitreißt, dass ich das auch körperlich und physisch spüre und mich verbal negativ dazu äußere“* (CSR8, 2015) befürchtet ein Befragter. Die Folgen von emotionalen Äußerungen dienen dem Gespräch in keiner Weise, so die Aussage. Auch auf KundInnenseite sind Emotionen vom Gegenüber spürbar, daher kann es auch zu Schilderungen kommen, wie: *„Du sagst einen ganz normalen Satz, bei dem du dir nichts dabei denkst, und der Kunde sagt dann: ‚Na, sie, sind s net so grantig!‘“* (CSR2, 2015). Dies untermauert die Einstellung vieler Befragter, möglichst wenig Emotionen zu zeigen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben im Rahmen ihrer Tätigkeit im KundInnenkontakt auch weitere Aufgaben, wie in der Unternehmensbeschreibung vermerkt, zu erledigen. Da allerdings die Arbeiten aufgrund eingehender Anrufe, unterbrochen werden müssen, werden diese als störend empfunden: *„Das kommt schon auch oft vor, dass man dreimal hintereinander unterbrochen wird, das finde ich nicht so gut.“* (CSR7, 2015). Dies wurde als umso belastender erlebt, je öfter die Tätigkeit unterbrochen werden musste und nach jedem

Anruf die Rückkehr zur ursprünglichen Tätigkeit, die ein hohes Maß an Konzentration erfordert, als noch schwerer erlebt wurde. Dahingehend wurde von einer Rückkehr zur ursprünglichen Tätigkeit nach fünf bis sechs Telefonaten, als äußerst anstrengend erlebt. *„Es ist einfach anstrengend, wenn man immer wieder aus einer Arbeit herausgerissen wird. Das kommt schon oft vor, sicher fünf bis achtmal pro Tag. Das bringt mich einfach draus, da verliere ich auch den Faden.“* (CSR4, 2015), und: *„Willst grade weitertippen, läutet wieder das Telefon, das bringt einen immer wieder draus. Wenn das vier, fünfmal hintereinander passiert, ist man schon gestresst.“* (CSR7, 2015). Die zusätzlichen Aufgaben stellen nicht den ursächlichen Grund für den erhöhten Stress dar, sondern vielmehr die Unmöglichkeit, eine Abgrenzung zum regulären Tagesgeschäft, also der KundInnenbetreuung, zu erwirken. Aus letzterer Meldung lässt sich ableiten, dass die administrativen Arbeiten durchaus ernst genommen werden, denn es ist der Wille geäußert worden, diese Arbeiten qualitativ gut auszuführen. Daraus geht hervor, dass die KundInnenkommunikation nicht unabhängig von den zusätzlich zu bewältigenden Aufgaben zu bewerten ist sondern davon stark beeinflusst wird.

Das Verständnis von Seiten der Vorgesetzten ist zwar, dass Kundengespräche wichtig sind, diese oft aber nicht als tatsächlichen Arbeitsaufwand gewertet werden. So wurde berichtet, dass das Arbeitspensum von zu erledigenden Aufgaben aufgrund erhöhtem Telefonaufkommen leiden würde. Einerseits besteht ein Interesse, die aufgetragenen Tätigkeiten gut und gewissenhaft zu erledigen, andererseits berichten die Befragten immer wieder davon, dass die Beantwortung von Telefonanfragen nicht als produktive Arbeit gewertet würde. Dies kommt daher, dass zum Beispiel in der Abteilung für Kredite, vor allem die Anzahl der zustande gekommenen Kreditverträge bewertet würde. Dabei werden Zeiten für reine Anfragen oder Rückfragen nicht berücksichtigt: *„Wenn viel zu erledigen ist, und der Chef einem schon im Nacken sitzt mit den Zahlen. Da kommen wieder fünf Anrufe dazwischen rein, die aber auch nicht als Arbeitszeit anerkannt werden, da vorausgeschickt wird, dass es eh immer nur kurze Telefonate sind.“* (CSR12, 2015). Dieser Zwiespalt ist auch in anderen Abteilungen zu erkennen, tatsächlich wurde mehrmals in den Interviews darüber geklagt, dass die InterviewteilnehmerInnen aus Tätigkeiten herausgerissen werden, um Anrufe entgegennehmen zu können.

Wie in jedem Unternehmen, gibt es auch in der untersuchten Firma Kunden und Kundinnen, die mit den Produkten oder Serviceleistungen nicht zufrieden sind, sie lassen ihrem Unmut mehr oder weniger gegenüber der ersten Ansprechperson, die sie erreichen, freien Lauf. Im

Rahmen der Interviews wurde auch dieses Thema angesprochen, so konnten sehr kompetente Aussagen zu Konfliktbewältigung gesammelt werden, die zeigen, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für dieses Thema sensibilisiert sind. Es konnte beobachtet werden, dass Beschwerden durchaus als gerechtfertigt betrachtet werden: *„Weil Beschwerden sind nicht gleichzeitig auch schwierige Kunden.“* (CSR3, 2015). Eine kompetente Beschwerdebehandlung ist wichtig, um verärgerte KundInnen dort abzuholen, wo sie gerade stehen, nämlich in einer Problemsituation. Und mit Problemsituationen gehen Menschen unterschiedlich um, sei es mit Aggression, Traurigkeit, Wut, Entrüstung oder Sarkasmus. *„Das Problem bei der Sache ist ja dann auch, sachlich zu bleiben. Das heißt, wenn der Kunde eine stinkige Art hat und uns beschimpft, darf ich nicht schnippisch zurück schreiben.“*(CSR3, 2015) beschreibt das Problem auf der Seite der KundenbetreuerInnen recht gut. Auch geduldige Erklärungen fruchten oft aber nicht: *„Ich habe nochmals versucht es ihm zu erklären, er wollt es nicht verstehen - ziemlich heftiges Streitgespräch.“* (Beschwerdeprotokoll, 2013) oder: *„Er hat uns hart kritisiert und wollte sogar seinen Anwalt einschalten.“* (Beschwerdeprotokoll, 2012).

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind auch erste Anlaufstelle für Kunden und Kundinnen in Beschwerdefällen. Subjektiv wurde von den Interviewteilnehmern und –teilnehmerinnen eine Belastung empfunden, wenn Beschwerden mit massiven Vorwürfen, Beleidigungen oder Drohungen einhergehen. Diese Gespräche in eine sachliche Richtung zu lenken ist eine große Herausforderung. Das Verständnis für solche emotionalen Auswüchse von Seiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kann oft nicht eingebracht werden, vor allem wenn unter anderem auch Ausdrücke, wie *„beschissen“*, *„Scheissdreck“* oder *„Dumme Kuh!“* (BP, 2014) auf Seiten der Kunden und Kundinnen fallen. Es scheint, die Hemmschwelle zu verbalen Attacken sinkt, je unpersönlicher die Kommunikationsart ist. Die Frage nach gerechtfertigt eingebrachter Beschwerde stellt sich diesbezüglich nicht, es handelt sich vielmehr um Erwartungen, die nicht erfüllt wurden. Eine nicht erfüllte KundInnen-Erwartung geht dann offensichtlich mit einem erhöhten Aggressionspotenzial einher. Allerdings werden nicht alle impliziten KundInnen-Erwartungen im Vorfeld zu bereinigen sein, es wird immer wieder zu diesbezüglichen Rückmeldungen kommen

Eine interne Beschwerdedatenbank dient vor allem der Nachvollziehbarkeit von Kundenanliegen. Die grundsätzlich sehr nüchtern angewandte Berichterstattung wird teilweise emotionell jäh durchbrochen, obwohl die Möglichkeiten, ein emotionelles Ereignis situationsgetreu schriftlich wiederzugeben sind begrenzt sind. Daher wird auf umständliche

Beschreibungen, eigene Wortschöpfungen, oder auch direkte Zitate von Beschwerdeführer beziehungsweise –führerin zurückgegriffen. Beispiele dafür sind: *„er war sehr unfreundlich und hat geschrieen und hat bei jedem Gespräch den nächst höheren Vorgesetzten verlangt - er wird auch eine schriftliche Beschwerde an die Geschäftsleitung schicken“* (Beschwerdeprotokoll, 2013), oder: *„Kunde hat sich seeeeehhhhhrrrr beschwert“* (Beschwerdeprotokoll, 2014). Damit einhergehend schwingt daher das bedrohliche Gefühl mit: *„manche Kunden sind ja so geartet, dass sie dich aufs Glatteis bringen wollen.“* (CSR2, 2015), oder: *„ So, dich hab ich jetzt als Vertreter dieser Bank und dich mache ich jetzt zur Schnecke!“* (CSR11, 2015). Solche Konfrontationen stellen sich darüber hinaus für den betroffenen Kundenbetreuer oder die betroffene Kundenbetreuerin wie aus heiterem Himmel, sodass teilweise rasche Reaktionen nötig sind, wie sachlich zu bleiben oder auch das Gespräch an einen Kollegen weiterzugeben, wie: *„Vielleicht verstehe ich den Kunden auch wirklich falsch beziehungsweise kommt es auch zu einer Beruhigung, wenn man das Gespräch weiter gibt.“* (CSR9, 2015). Erfreulich auf der anderen Seite wirkt folgende Meldung, die auch eine positive Einstellung vermittelt: *„Wir haben ja auch nicht so viele Kunden, die sich beschweren. Wir haben sehr viele sehr zufriedene Kunden.“* (CSR10, 2015). Als Erstansprechpartner bei Beschwerden sind daher kompetentes Vorgehen, selbstbewusste Konfliktsteuerung und Zuversicht nötig.

Neben diesen relevanten Belastungen wurden auch langsame IT-Systeme beklagt oder die als sonst sehr nützlich empfundene Möglichkeit, im CRM-System aktuelle Telefonprotokolle zu hinterlegen, um auch Kollegen und Kolleginnen, die mit den betroffenen Kunden oder Kundinnen zu tun haben, über den aktuellen Bearbeitungsstand zu informieren. Die zu bewältigende Bürokratie wird dahingehend als zeitaufwändig und ressourcenbindend empfunden, wobei die reine Hinterlegung einer Nachricht keineswegs die Erledigung des betreffenden Falles bedeutet, es also zu weiteren bürokratischen Handlungen kommen kann.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die KundInnenbetreuer und KundInnenbetreuerinnen eine Belastung aufgrund der Umgebungslautstärke empfinden. Es wurde teilweise von enormen Lärmpegel (CSR2, CSR3, CSR4, 2015) gesprochen, der in den Abteilungen aufgrund vieler kommunizierender Personen im Raum herrscht. Für die Betroffenen erschwert es die Konzentration auf den eigenen Arbeitsbereich, das eigene Gespräch oder das zu formulierende E-Mail. CSR6 meint, dass sie unter diesen Umständen nicht telefonieren könnte und bewundert die Ausdauer, mit der Kollegen und Kolleginnen in *„lauten“* Abteilungen die Konzentration aufrecht halten können (CSR6, 2015), *„Diese*

Lautstärke, die macht mich auch immer ganz narrisch“ (CSR4, 2015). Auch von Menschen außerhalb von vieltelefonierenden Abteilungen wird der Lärmpegel und die damit einhergehende Belastung erkannt: „Also ich finde immer sehr faszinierend, dass wenn ich in Abteilungen komme, wo sehr viel telefoniert wird, dass die sich konzentrieren können, ich könnte das nicht.“ (CSR6, 2015). Allerdings lassen sich Büroräumlichkeiten, gerade Großraumbüros nicht wirklich in eine ruhige Umgebung umbauen.

Ad 3. Welchen Bedarf an unterstützenden Maßnahmen sehen KundInnenbetreuerInnen in der virtuellen Kommunikation?

In den Gesprächen konnten kurzfristige Bewältigungsstrategien, die von den InterviewteilnehmerInnen angewendet werden, in Erfahrung gebracht werden. Das Medium Telefon ist stark eingeschränkt, es ist nicht möglich, dem Gegenüber etwas zu zeigen, womit die Chance bestünde, einen Sachverhalt noch näher zu erklären. Es mag daher verwunderlich anmuten, wenn ein Interviewteilnehmer auf die Frage, wie an eine Anfrage am besten herangegangen werden kann, sagt: *„Mit Hoffnung! Letztendlich ist es immer eine Hoffnungssache.“ (CSR1, 2015). Er drückt auf diese Weise seine Erwartung an das Gespräch aus, dass nämlich der Kundenberater oder die Kundenberaterin nicht wirklich wissen kann, was sein oder ihr Gegenüber eigentlich sieht oder macht. Daher übt er sich in Geduld und drückt diese im Wort Hoffnung aus. Er hofft also, dass die Kommunikation gelingt, dass die angefragte Information dort ankommt, wo sie hin soll. Dieses Problem gibt es auch im direkten Gespräch oder über andere Medien und fällt in die Kategorie der nicht gelungenen Kommunikationen, was Ursache für Stress sein kann.*

In diesem Zusammenhang ist also der rasche Informationsaustausch relevant, obwohl auch über telefonischem Weg die Kommunikation auch nicht immer optimal funktioniert und ein gewisses Maß an Geduld nötig ist: *„Ich versuche auch immer geduldig zu bleiben, denn für den der da anruft ist es ja auch immer wieder das erste Mal, dass er dran ist. Dass ich das schon 100.000mal erlebt habe, weiß er ja nicht.“ (CSR4, 2015). Aber es gibt auch positive Meldungen, wie: „Wenn man wirklich langsam versucht, etwas zu erklären und er (der Kunde oder die Kundin) es noch immer nicht begreift, dann ist das schon langweilig. Da muss man durchatmen, weitermachen und dann geht es schon“ (CSR5, 2015).*

Eine schnellstmögliche Rückkehr zum emotionalen Normalzustand nach einem aufwühlendem Erlebnis ist erstrebenswert. Diese Bewältigungsstrategien sind in Fällen förderlich, in denen eine Stresssituation aufgrund aggressiver oder negativer KundInnenemotionen auftreten. Wie in den Interviews festgestellt wurde, existieren keine unternehmensinterne Weisungen oder Empfehlungen, wie mit plötzlich auftretendem Stress umzugehen ist. Diesbezüglich wurden eigene Strategien entwickelt, um den Stressabbau kurzfristig zu fördern. Dazu gehören Aktionen, wie den Raum kurz zu verlassen, Kaffee holen, vom Platz aufstehen und sich bewegen, Frischluft schnappen: *„Frischluft tut oft auch sehr gut, oder einfach weg zu gehen, das tut wirklich sehr gut.“* (CSR8, 2015). Aber auch Spontanreaktionen, die in einem plötzlichen Aggressionsabbau deutlich werden, reduzieren die Stressbelastung, es wurde in diesem Zusammenhang auch berichtet: *„Ich bin sehr dankbar über unsere „Mute“-Taste, sagen wir es einmal so. Die ist doch schon sehr, sehr gut für den Stressabbau während der Arbeitszeit.“* (CSR5, 2015), was auch von anderen ausgedrückt wird: *„Aber ein besseres Gefühl habe ich schon auch, wenn ich kurz mal mein Mikro ausschalten kann und meine Meinung dazu sozusagen kundtun kann, ohne, dass es tatsächlich vom Gegenüber gehört wird.“* (CSR12, 2015). Es ist anzunehmen, dass mit diesen Aussagen der spontane Aggressionsabbau über die sprachliche Ebene beschrieben wird. Auch diese Art von kurzfristigem Stressabbau wird als erleichternd empfunden.

Darüber hinaus konnte auch beobachtet werden, dass das Gespräch zu den Kollegen und Kolleginnen gesucht wird, um das Erlebte kurz in reflektierende Worte zu fassen oder darüber befreiend zu lachen, wie berichtet wird: *„Wenn du darüber lachst, dann lockert das die Situation irrsinnig auf, nicht nur die anderen, sondern auch vor allem dich selber, weil wenn du dich darüber lustig machst, und du merkst, die anderen lachen auch darüber. Dann kannst du dir sagen, na, so schlimm war es ja gar nicht, ich stecke das weg. Das ist einerseits recht befreiend und kann sehr lustig sein. Ich glaub, Lachen ist die beste und einzige Bewältigungsmethode.“* (CSR2, 2015). Solche kurz andauernden „Witze“ treten vor allem unter der Belegschaft auf, Führungskräfte sind eher weniger eingebunden.

Im Rahmen der Gespräche wurden auch Fragen zur Unterstützung von Vorgesetzten gestellt. Die Antworten diesbezüglich waren sehr unterschiedlich, das Spektrum an Aussagen über die gefühlte Unterstützung reicht von: *„Ja, ich fühle mich auf jeden Fall von meiner Führungskraft unterstützt.“* (CSR2, 2015), oder: *„Ja, also da bin ich sehr zufrieden mit ihm, da kann man immer auch nachfragen, bei allen Unklarheiten zu ihm kommen und anfragen.“* (CSR6, 2015), über: *„Ja, aber primär würde ich meinen Kollegen fragen.“* (CSR7,

2015), bis hin zu: *„Ich glaub, mein Chef ist mit sich selber schon mehr als genug beschäftigt.“* (CSR5, 2015) oder auch: *„Nein, das gibt's eigentlich generell nicht, in keinem Bereich.“* (CSR9, 2015). Die Frage nach Unterstützung wurde unterschiedlich aufgefasst. Ging es um fachliches Wissen, wurden die positiven Attribute herausgestrichen, während Unterstützung in der Kommunikation tendenziell negativ behaftet war.

Langfristig Maßnahmen tragen darüber hinaus dazu bei, ein nachhaltig positives Umfeld für die KundInnenbetreuerInnen zu schaffen. Dabei muss aber auch die Frage gestellt werden, welche Unterstützung einerseits erwartet werden würde und andererseits wie die Führungskräfte selber diesen Aspekt sehen würden. Da die Führungskräfte in dieser Arbeit nicht befragt wurden, kann nur auf weitergehende Untersuchungen zur Beantwortung dieser Frage hingewiesen werden. Allerdings umfasst der Interviewleitfaden die Frage, welche Unterstützung die Interviewteilnehmer und Interviewteilnehmerinnen neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zukommen lassen würden. Eine sehr aussagekräftige Antwort sei hier angeführt: *„Ich würde sie sehr unterstützen, sie einschulen. Am Telefon muss man das halt sehr individuell betrachten, dabei muss man halt schauen, wie geht der neue Mitarbeiter mit den Kunden am Telefon um. Die fachliche Seite ist da halt auch der Grundstock, damit man auch fachlich sicher sein kann, das ist sicher auch ein Grund, wie man ruhig bleiben kann am Telefon, wenn man fachlich fundiert ist.“* (CSR9, 2015). Dieses Zitat beschreibt, neben der eigenen Initiative neuen Kollegen und Kolleginnen gegenüber, auch gleichzeitig den eigenen Anspruch auf Unterstützung und zeigt auch, dass Unterstützung kein Dauerzustand ist, sondern temporär ausgerichtet, je nach Anforderung und Situation.

Es wurden Erwartungen von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geäußert, die sich bereits teilweise in den bisher angeführten Antworten wiederfinden. Die Aufforderung, die Erwartungen zu beschreiben wurde wie folgt nachgekommen: *„In der vorigen Firma haben sie dir zum Beispiel immer wieder regelmäßig Feedback zu stichprobenartig gewählten Gesprächen gegeben. Und dann auch wirklich im Ausmaß von 15 Minuten. Da muss ich sagen, das fehlt mir. Weil, du möchtest trotzdem wissen, bist du jetzt schon zu abgebrüht, oder bist du jetzt noch lächelnd genug dran. Das ist etwas, wo ich sage, das hätte ich gerne, das wäre recht reizvoll.“* (CSR1, 2015). Regelmäßige Feedbacks werden also nicht ausschließlich negativ gesehen. Sofern, wie angeführt, der positive Ansatz mitschwingt zu fördern fällt es leicht diese Rückkopplung positiv anzunehmen. Diese Art feedback wird allerdings von vielen Unternehmen als unnötiger Zeitaufwand gesehen, obwohl die Kommunikation nach außen als die Visitenkarte des Unternehmens gilt.

In vorigen Forschungsfragen wurde auch das Problem der Lärmbelastung angesprochen. Diesbezüglich wurden einige Vorschläge in die Gespräche eingebracht. In einigen Abteilungen wurden diesbezüglich Trennwände installiert, die aber kritisch betrachtet werden: *„Trennwände, wie in anderen Abteilungen haben wir uns auch schon überlegt, aber man ist dann schon sehr eingekastelt, wie in einer Legebox,“* (CSR7, 2015). Grundsätzlich hat die Belästigung durch Lärm den unangenehmen Effekt, die Konzentration nicht aufrecht erhalten zu können. Eine Strategie, sich die Konzentration zu bewahren ist: *„Ich versuche mich noch mehr auf mein Gespräch zu konzentrieren, wenn ich merke, es wird lauter. Ich halte mir auch das freie Ohr zu, damit ich noch fokussierter beim Kunden bin.“* (CSR7, 2015). Diesbezüglich wird aber auch nicht vor radikaleren Mitteln gescheut: *„ich mir angewöhnt, zum Teil Oropax in das andere Ohr zu stopfen, wenn ich mir denke, dass ich ihn dadurch erreiche oder die Kommunikation flüssiger verläuft.“* (CSR1,2015).

Um die Herausforderungen bewältigen zu können, wurden Stärken, wie Begeisterungsfähigkeit, Fähigkeit zum Mitfühlen, Ehrlichkeit, Genauigkeit, Strukturiertheit und Lösungsorientiert genannt. Positive Erlebnisse konnten auch von den InterviewteilnehmerInnen erkannt werden, so wird berichtet: *„Dann muss man sagen, dass wir, im Gegensatz zu anderen Arbeitgebern, viel positive Rückmeldung bekommen von den Kunden. Und das ist auch sehr schön.“* (CSR10 ,2015). Eingeräumt wird, dass diese positive Einstellung nicht in allen Abteilungen vorherrscht und entsprechende Rückmeldungen von KundInneseite auch nicht tagtäglich eingehen. Folgende Aussage beschreibt aber kurz die innere und sehr positive Einstellung des Betreuers: *„...wir würden sagen: „Schauen Sie, wir finden da gemeinsam eine Lösung.“ Damit man dem Kunden immer ein warmes Gefühl mitgeben kann.“* (CSR9 ,2015). Im untersuchten Dienstleistungsbereich steht die Hilfe, die dem Kunden und der Kundin gegeben werden kann, im Vordergrund. Aus diesem Grund verstehen sich die MitarbeiterInnen als KonsensfinderInnen, wenn auch Entscheidungen gegen den KundInnenwunsch getroffen werden müssen. Als konstruktiv und positiv wird erlebt, wenn der Kunde bzw. die Kundin am Ende die Vereinbarung akzeptiert.

4 Diskussion und Ausblick

Da die Kommunikation nach außen ein wichtiges Aushängeschild von Unternehmen darstellt, insbesondere von Dienstleistungsunternehmen, stellt die Kommunikationsfähigkeit einen nicht zu vernachlässigenden Aspekt der KundInnenbindung dar. Im Rahmen der Kommunikation nach außen wurden daher Aspekte beleuchtet, die mit den Tätigkeiten, Belastungen und Verbesserungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einer Internetbank einhergehen. Aus vorliegenden Forschungsfragen können verschiedene Schlüsse gezogen werden, die im Weiteren hier behandelt werden. Es werden die Forschungsfragen aus Empirie und der gewonnenen Erkenntnisse der theoretischen Forschung zusammengebracht und kurz erläutert.

4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die erhobenen Aspekte aus den Interviews werden hier noch einmal zusammengefasst. Auslöser für Stress sind Belastungen, aufgrund von Kommunikationsschwierigkeiten. Aufgrund der hohen Frequenz an Anfragen wurde einerseits der Zeitdruck, der sowohl bei E-Mails, als auch bei Telefonaten anhand der Warteschlange ersichtlich ist, und andererseits die verständliche Formulierung von E-Mails angesprochen. Telefonate wurden als zermürend beschrieben, vor allem, wenn dem Anrufer oder der Anruferin schlichtweg das Verständnis für die Erklärungsversuche fehlt. Eingebraachte Emotionen werden von MitarbeiterInnen erkannt und teilweise als stressend empfunden.

Über diese Belastungen hinaus konnten unternehmensspezifische Stressoren ausgemacht werden, die aufgrund der zusätzlich zu bewältigenden Tätigkeiten resultieren. Vor allem die Unterbrechung dieser Arbeiten aufgrund eingehender Telefonate wurde stressend beschrieben. Für diesen zusätzlichen Stress wurde kein Verständnis von Seiten der Führungskräfte eingebracht. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich verantwortlich für Beschwerden, halten aber ausfällige Kunden oder Kundinnen für zusätzlich belastend. Es wurde auch angemerkt, dass der Zeitdruck aufgrund langsamer IT-Systeme steigt. Auch Belastungen aufgrund des Lärmpegels in einem Großraumbüro wurde negativ angemerkt.

Grundsätzlich stehen die Mitarbeiter und Mitarbeiter positiv den virtuellen Kommunikationsmöglichkeiten gegenüber. Sie seien zeitgemäß und bieten den Vorteil, nebenher Daten im System abzugleichen oder zu erfassen. Es konnten auch positive

Rückmeldungen von Kunden und Kundinnen zu den angenehmen Aspekten eingeholt werden. Vor allem konstruktive Verhandlungen mit Kundinnen und Kunden gaben ein positives Gefühl.

Kurzfristige Bewältigungsstrategien beinhalten die persönliche Einstellung, Problemen mit der guten Hoffnung auf Lösung zu bearbeiten, sowie die Geduld zu bewahren. Frischluft, ein kurzes Gespräch mit Kollegen oder Kolleginnen oder ein Kaffee wurden als nötige Abgrenzungsmethoden zu belastenden Gesprächen angeführt. In KundInnenengesprächen darf es zu keinen verbalen Ausfällen von Seiten der KundInnenbetreuerInnen kommen, weswegen gerne auch das Mikrofon ausgeschaltet wird, um sehr kurzfristigem Ärger Luft zu geben. Unterstützt von Seiten der Führungskräfte fühlen sich nicht alle MitarbeiterInnen.

Als langfristige Verbesserungsvorschläge können sich die Befragten vorstellen, feedbacks regelmäßig zu erhalten. Sollten die Befragten selber neue MitarbeiterInnen zu betreuen haben, würden sie fachlich fundiertes Wissen und Kompetenz in der Kommunikation als positive Unterstützung sehen. Der Lautstärkebelastung könne nur mit erhöhter Konzentration begegnet werden.

4.2 Interpretation und Diskussion

Im untersuchten Unternehmen konnten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Stressfaktoren erhoben werden, welche mit Aspekten in der wissenschaftlichen Literatur übereinstimmen. Diesbezüglich finden sich allgemeine Kommunikationsschwierigkeiten, Stressbelastung aufgrund hoher Frequenz und damit einhergehendem hohen Arbeitsaufwand, sowie der Zeitdruck. Darüber hinaus finden sich von Seiten der MitarbeiterInnen auch Stressoren, die von den zusätzlich zu bewältigenden Aufgaben ausgehen, aber auch positive Einflüsse wurden erkannt.

KundInnenbindung wird für Unternehmen als relevanter Einflussfaktor auf den wirtschaftlichen Erfolg angesehen. Die Akquise von Neukunden ist um ein Vielfaches teurer, als der Aufwand, Kunden zu behalten (Brezale, 2009, S. 299). Die Kundenzufriedenheit wurde in diesem Zusammenhang als Faktor für die Kundenbindung angesehen, wobei diesbezüglich die Einflüsse von Service-Orientierung und Arbeitszufriedenheit und Kommunikation eine Rolle spielen (Eren, et al. 2013, S. 670). Es ist daher auch von

unternehmerischer Seite relevant, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Werkzeuge in die Hand zu geben, um auf emotional intelligenter Ebene die intrapersonelle Gefühlswelt zu managen (Shamsuddin & Rahmann, 2014, S. 79).

Von Seiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist der Grad an emotionaler Belastung wiederum für die Arbeitszufriedenheit relevant, es konnten diesbezüglich Stressfaktoren in Form von Zeitdruck, Arbeitspensum, aber auch in Form von ausfälligen Kunden und Kundinnen ausgemacht werden. Die zur Bewältigung herangezogenen Mittel dienen vor allem dazu, einen Abstand zum Geschehenen herzustellen. Positive Emotionen können sich schnell in Luft auflösen, gerade, wenn ausfällige Kunden oder Kundinnen ungerechtfertigte Forderungen stellen. Aussagen, wie: „*Mich reißt manchmal eine Reaktion emotional total mit, das spüre ich körperlich*“ (CSR8, 2015). Die Broaden and Build-Theorie kann diesbezüglich als geeignetes Mittel angesehen werden, negative Erlebnisse rasch zu verarbeiten (Tugade & Fredrickson, 2004, S. 320). Die Fähigkeit, Emotionen kompetent zu managen, fällt in die Forschung rund um Emotionale Intelligenz. Die Unterdrückung von Emotionen geht mit einem Energie- und Aufmerksamkeitsaufwand einher, diese Ressourcen können ansonsten für die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen bereitstehen (Baumeister, Muraven & Tice, 2000, S. 134). In den Interviews wurde auch mehrmals bestätigt, dass Emotionen sowohl relevante Informationen enthalten, als auch diese entsprechend zu nutzen, um auf besser auf AnruferInnen eingehen zu können. Um in positive Stimmung zu kommen, ist allerdings die Eigeninitiative des Individuums gefragt, eine entsprechende Vorbereitung auf den Arbeitstag wäre diesbezüglich sehr zuträglich. Eine Befragte fühlt sich sehr wohl, wenn sie das Rad für den Arbeitsweg benutzt, sie meint, dass: „*es viel mehr Spaß macht*“ (CSR4, 2015) und sie fühlt sich dann ruhig und einigermaßen zufrieden und nutzt dies als Vorbereitung für ihren Arbeitstag. Dies kann als Beispiel herangezogen werden, sich selber Gutes zu tun, im Hinblick auf die Bewältigung von stressigen Situationen kann sich dies positiv auswirken. In stressigen Situationen wurde Geduld als Mittel gegen aufkommende negative Emotionen genannt, von Seiten der Forschung wurde das bestätigt, sowie der positive Einfluss eines Lächelns. Nach der Facial-Feedback-Theorie nach Strack (1988) wurde der positive Einfluss des Lächelns nachgewiesen (Strack, 1988, S. 768), wie auch die kompetente, offene und positive Ausstrahlung (Reis, et al, 1990, S. 334) und die reziproke Reaktion in Form eines Lächelns beim Gegenüber (Krämer, et al, 2013, 345). Die positive Grundstimmung, die beim Lächeln entsteht, beeinflusst die Beziehung der Gesprächspartner positiv und trägt zur wahrgenommenen KundInnenzufriedenheit bei und erhöht die KundInnenbindung (Vera & Trujillo, 2013, S. 585).

Als positive Emotionen wurden Gefühle, wie Gelassenheit, Zufriedenheit, Mitgefühl, Begeisterungsfähigkeit, Flexibilität, Strukturiertheit, Verlässlichkeit genannt. Diese zu generieren ist allerdings eine Herausforderung, die jede Person für sich entdeckt. Ausgehend von der Aussage: „*Schauen Sie, wir finden da gemeinsam eine Lösung*“ (CSR9, 2015) und der Wille, dem Kunden oder der Kundin ein „*warmes Gefühl*“ mitzugeben, scheint ein guter Anfang in diese Richtung zu sein.

Weitere positive Emotionen wurden von den Befragten berichtet, insbesondere, was die Kommunikation betrifft. Es hat sich gezeigt, dass eine gelungene Kommunikation eine positive Emotion beim Mitarbeiter oder Mitarbeiterin hinterlässt. Als konstruktiv oder gelungen wird erlebt, wenn der Kunde beziehungsweise die Kundin am Ende die Vereinbarung akzeptiert (CSR 12, 2015). Eine Vereinbarung zu akzeptieren ist bestimmt der Idealfall, aber auch ein negativer Bescheid kann als positiv gewertet werden, wenn beim Kunden eine Akzeptanz aufgrund einer entsprechenden Erklärung hervorgerufen wurde.

In der Kommunikation wird es immer wieder zu ungeplanten Situationen kommen, wichtig erscheint aber, dass sich alle Parteien auf Augenhöhe gegenüberstehen und sachlich kommuniziert werden kann. Die negativen Einflüsse von dysfunktionalem KundInnenverhalten auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist nicht zu vernachlässigen, diese reichen von negativen Emotionen, über Burnout bis Kündigungsabsichten (Dallimore & Butcher, 2007, S. 78; Ben-Zur & Yagil, 2005, S. 81; Grandey, et al, 2004, S. 399). Einerseits ist diesbezüglich die Kenntnis des Kommunikationsquadrates nach Schulz von Thun (2005) nützlich, um die verschiedenen Ebenen zu kennen und nicht nur auf dem Beziehungsohr zu hören. Andererseits ist die Stärkung der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wichtig, um auf diese Situationen gut vorbereitet zu sein, beziehungsweise, sie rasch verarbeiten zu können. Ein offenes Gespräch ist diesbezüglich sehr wirksam, besonders, wenn Führungskräfte diese Gespräche initiieren (Liao, 2007, S. 475; Gong et al, 2014, S. 112).

Eine kurze Pause und Abstand zum Geschehenen, ein kurzes Gespräch mit Kollegen oder Kolleginnen, aber auch die Kompensierung über das Lachen, wie auch in Forschungen erhoben werden konnte (Krämer, et al, 2013), wurden im Rahmen der Befragung genannt. In diesem Zusammenhang ist auch die Rückkehr zum emotionalen Normalzustand, wie er vor dem entsprechenden Ereignis war, relevant und trägt dazu bei, einen Grundstein für zukünftige positive Emotionen, nach Fredrickson (2001, S. 224) zu legen. Dahingehend

handelt es sich bei den kurzfristigen Reaktionen gleichzeitig auch um langfristige Bewältigungsstrategien.

Im Allgemeinen wird die emotionale Belastung in Call-Centern als negativ erachtet, unter anderem aber auch Studien, die sich mit den positiven emotionalen Auswirkungen beschäftigen. In der Studie von Koskina und Keithley (2010) wurde erkannt, dass positive Emotionen auch in einem extremen Rahmen, wie einem Call-Center, vorherrschen können, sofern bestimmte Voraussetzungen von Seiten des Unternehmens gegeben sind. Voraussetzungen, wie unterstützende Führungskräfte, Besprechungen, in denen die laufenden Erfahrungen vertrauensvoll weitergegeben werden und die Möglichkeit, sich an eine interne, aber inoffizielle Richtlinie für den KundInnenkontakt, zu halten. Der Grad zur Bevormundung ist sehr schmal, weswegen die Empfehlung, eine solche Leitlinie zu implementieren, sehr genau geprüft werden muss und an die Bedürfnisse der Betroffenen angepasst werden muss. Viel wichtiger erscheint jedoch aber die Möglichkeit der Unterstützung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich einerseits selbstsicher und frei im Gespräch bewegen sollen, andererseits aber auch den Schutz einer Führungskraft bedürfen, um der Gefahr zu entgehen, ausgebrannt zu werden (Koskina & Keithley, 2010, S. 218).

4.3 Kritische Reflexion der gewählten Vorgangsweise

Vorliegende Arbeit konnte Ergebnisse hervorbringen, allerdings erscheint es an dieser Stelle angebracht, auch kritische Anmerkungen vorzubringen. Diese beziehen sich vor allem auf die weniger gelungene Abgrenzung der Fragestellung und der darauf aufbauenden Auswahl an zu befragenden Personengruppen. Im Hinblick auf differenzierte Erfahrungswerte erscheint ein Sampling, welches sich über mehrere Unternehmen erstreckt im Nachhinein sinnvoller. Die, wenngleich argumentierte, Einschränkung auf nur ein Unternehmen und dessen MitarbeiterInnen stellt diesbezüglich eine beispielhafte Momentaufnahme an Erfahrungen und Emotionen dar. Eine allgemein gültige Aussage aufgrund dieser Erhebung ist nicht zulässig. Um objektivere Erfahrungswerte zu erhalten, wäre daher die Ausweitung des Samplings auf mehrere Unternehmen zu empfehlen. Allerdings kann vorliegende Arbeit dazu anregen, ähnliche Befragungen auch in anderen Unternehmen durchzuführen, um so die spezifischen Problemstellen, aber auch positive Ansätze zu evaluieren.

4.4 Implikationen und Ausblick

Die gewonnenen Ergebnisse können helfen, neue Sichtweisen in Unternehmen einzunehmen. Wie aus der Literatur und den Interviews hervorgegangen ist, ist die Stärkung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Bereich Kundenkommunikation als wirtschaftlicher Aspekt sinnvoll. Vor allem im Zusammenhang mit den Erkenntnissen in der KundInnenbindung sind diese Aspekte als relevant zu erachten. Um die emotionalen Belastungen zu minimieren, wurde die Notwendigkeit erkannt, positive Emotionen zu erleben. Sowohl die Fähigkeit, zukünftig weitere positive Emotionen zu erleben, als auch die Steigerung der Fähigkeit, nach negativen Erlebnissen rasch wieder zu einem emotionalen Normalzustand zu kommen, wurden als nützliche Aspekte erkannt. Für Unternehmen können dementsprechend folgende Implikationen eingeführt werden. In kleinem Rahmen sind regelmäßige MitarbeiterInnengespräche einzuplanen, die auch schwierige KundInnengespräche zum Thema haben. Diese geben Rückhalt und Bestätigung für die Reaktionen von Seiten der KundInnenbetreuerInnen. Vor allem soll in diesem Rahmen ein positives Feedback gegeben werden, um Sicherheit und positive Emotionen zu vermitteln. Stressoren sollen evaluiert werden, um für MitarbeiterInnen das Stressniveau so gering, wie möglich zu gestalten. Die Förderung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Rahmen von Schulungen, die wiederum von MitarbeiterInnen für MitarbeiterInnen durchgeführt werden, könnten die Führungskräfte in diesem Fall unterstützen. Inhalt dieser Schulungen sollten Kompetenzen im Bereich Emotionaler Intelligenz und Positive Emotionen sein. Diese Maßnahme könnte auch auf Seiten der Führungskräfte zu besserem Führungsstil, einem Authentic Leadership, führen. Ein Talentmanagement könnte daher aus dieser Implikation entstehen, da dort die Möglichkeit besteht, Talente zu erkennen. Darüber hinaus entspricht diese Sichtweise im Weiteren dem POB, indem erkannt wird, positive Bereiche im Unternehmen zu fördern.

Für zukünftige Forschungen wäre die KundInnensicht relevant. Diese sollte die Kundenbindung in Zusammenhang mit Kompetenz und Freundlichkeit der kontaktierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen untersucht werden. Es bietet sich eine quantitative Studie an, die die KundInnengruppe mit virtueller Kommunikation untersucht. In weiterer Folge sind auch Inputs von Führungskräften zu untersuchen, insbesondere, welche Erfahrungen sie mit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Kundenkontakt haben und inwiefern diese zu einem Positiven Management beiträgt.

5 Literaturverzeichnis

Christian Bale rant: Full transkript. Online verfügbar unter <http://www.telegraph.co.uk/news/celebritynews/4508022/Christian-Bale-rant-Full-transcript.html>, zuletzt geprüft am 07.06.2015.

Duden - Das Fremdwörterbuch. Auf der Grundlage der neuen amtlichen Rechtschreibregeln; (2007). 9., aktualisierte Aufl. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Dudenverl. (Der Duden in zwölf Bänden, 5).

Abdullateef, Aliyu Olayemi/ Muktar, Sany Sanuri Mohd/ Yusoff (2010): The Impact of CRM Dimensions on Call Center Performance. In: *International Journal of Computer Science and Network Security* 10 (12), S. 184–195.

Abdullateef, Aliyu Olayemi/ Muktar, Sany Sanuri Mohd/ Yusoff, Rushami Zien/ Ahmad, Intan Shafinaz Binti (2014): Effects of Customer Relationship Management Strategy on Call Centre's Employee Intention to Quit: Evidence from Malaysia Call Centers. In: *4th International Conference on Marketing and Retailing 2013, INCOMaR 2013* 130 (0), S. 305–315. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.04.036.

Aniței, Mihai/ Chraif, Mihaela (2013): A Correlative Study between Perceived Stressors and Positive and Negative Emotions at Young Romanian Students – A Pilot Study. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 76, S. 39–43. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.04.070.

Arbore, Alessandro/ Busacca, Bruno (2009): Customer satisfaction and dissatisfaction in retail banking: Exploring the asymmetric impact of attribute performances. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 16 (4), S. 271–280. DOI: 10.1016/j.jretconser.2009.02.002.

Archer, Dawn/ Jagodziński, Piotr (2015): Call centre interaction: A case of sanctioned face attack? In: *Journal of Pragmatics* 76 (0), S. 46–66. DOI: 10.1016/j.pragma.2014.11.009.

Ariff, Mohd Shoki Md/ Yun, Leong Ooi/ Zakuan, Norhayati/ Ismail, Khalid (2013): The Impacts of Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Loyalty in Internet Banking. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 81, S. 469–473. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.06.462.

Arndt, Roland/ Enkelmann, Nikolaus B. (2006): Menschen gewinnen per Telefon. Erfolgreicher mit Kreativität und Intuition : [Schlüsselwörter, die funktionieren]. 3., aktualisierte Aufl. Regensburg [u.a.]: Walhalla-Fachverl (Walhalla-Selbstmanagement).

Asanger, Roland (Hg.) (ca. 2009): Handwörterbuch Psychologie. [Nachdr.]. Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion.

Bao, Xueming/ Xue, Song/ Kong, Feng (2015): Dispositional mindfulness and perceived stress: The role of emotional intelligence. In: *Personality and Individual Differences* 78, S. 48–52. DOI: 10.1016/j.paid.2015.01.007.

Batliner, A./ Fischer, K./ Huber, R.; Spilker, J./ Nöth, E. (2003): How to find trouble in communication. In: *Speech Communication* 40 (1–2), S. 117–143. DOI: 10.1016/S0167-6393(02)00079-1.

Batliner, Anton/ Steidl, Stefan/ Schuller, Björn/ Seppi, Dino/ Vogt, Thuid/ Wagner, Johannes/ Devillers, Laurence/ Vidrascu, Laurence/ Aharonson, Vered/ Kessous, Loic/ Amir, Noam (2011): Whodunnit – Searching for the most important feature types signalling emotion-related user states in speech. In: *Affective Speech in Real-Life Interactions* 25 (1), S. 4–28. DOI: 10.1016/j.csl.2009.12.003.

Baumeister, Roy F./ Muraven, Mark/ Tice, Dianne M. (2000): Ego Depletion: A Resource Model of Volition, Self-Regulation, and Controlled Processing. In: *Social Cognition* 18 (2), S. 130–150. DOI: 10.1521/soco.2000.18.2.130.

Ben-Zur, Hasida/ Yagil, Dana (2005): The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14 (1), S. 81–99. DOI: 10.1080/13594320444000281.

Bodin, Madeline/ Dawson, Keith (2002): The call center dictionary. The complete guide to call center & customer support technology solutions. [Rev. ed.]. New York, Berkeley, CA: CMP Books; Distributed to the Book trade in U.S. and Canada by Publishers Group West.

Bowen, David E./ Johnston, Robert (1999): Internal service recovery: developing a new construct. In: *Int J of Service Industry Mgmt* 10 (2), S. 118–131. DOI: 10.1108/09564239910264307.

Breazeale, Michael (2009): FORUM – Word of mouse – An assessment of electronic word-of-mouth research. In: *Int. J. Market. Res.* 51 (3), S. 297. DOI: 10.2501/S1470785309200566.

Brotheridge, Céleste M./ Grandey, Alicia A. (2002): Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". In: *Journal of Vocational Behavior* 60 (1), S. 17–39. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1815.

Bruhn, Manfred (Hg.) (2013): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 8., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer.

Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian (2013): Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 8., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer, S. 3–43.

Calisir, Fethi/ Gumussoy, Cigdem Altin (2008): Internet banking versus other banking channels: Young consumers' view. In: *International Journal of Information Management* 28 (3), S. 215–221. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2008.02.009.

Caruso, David R./ Salovey, Peter (2005): Managen mit emotionaler Kompetenz. Die vier zentralen Skills für Ihren Führungsalltag. Frankfurt am Main, New York: Campus-Verl.

Creusen, Utho/ Müller-Seitz, Gordon (2010): Das Positive-Leadership-GRID. Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (SpringerLink : Bücher).

Dallimore, K. S./ Sparks, B. A./ Butcher, K. (2007): The Influence of Angry Customer Outbursts on Service Providers' Facial Displays and Affective States. In: *Journal of Service Research* 10 (1), S. 78–92. DOI: 10.1177/1094670507304694.

Damasio, Antonio R. (2006): Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. 4. Aufl. München: List (List-Taschenbuch, 60443).

Diller, Hermann (2013): Kundenbindung durch Preispolitik. In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 8., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer, S. 429–459.

easybank AG (2015): Presseinformation. 2014 bestes Geschäftsjahr in der Firmengeschichte. Online verfügbar unter <https://www.easybank.at/linkableblob/easy/203448/3/pa-easybank---2014-bestes-geschaeftsjahr-in-der-firmengeschichte-data.pdf>.

Eren, Selim S./ Eren, M. Şule/ Ayas, Nevriye/ Hacioglu, Gungor (2013): The Effect of Service Orientation on Financial Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Customer

Satisfaction. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, S. 665–672. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.537.

Filip, Alina (2013): Complaint Management: A Customer Satisfaction Learning Process. In: *3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership* 93 (0), S. 271–275. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.09.188.

Fisher, Roger/ Ury, William/ Patton, Bruce (2013): *Das Harvard-Konzept: der Klassiker der Verhandlungstechnik*: Campus Verlag.

Fredrickson, Barbara L. (2000): Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. In: *Prevention & Treatment* 3 (1). DOI: 10.1037/1522-3736.3.1.31a.

Fredrickson, Barbara L. (2001): The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. In: *American Psychologist* 56 (3), S. 218–226. DOI: 10.1037/0003-066X.56.3.218.

Frijda, Nico H. (1986): *The emotions*. Cambridge, New York, Paris: Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'homme (Studies in emotion and social interaction).

Gillham, Jane E./ Seligman, Martin E. P. (1999): Footsteps on the road to a positive psychology. In: *Behaviour Research and Therapy* 37, Supplement 1 (0), S. S163. DOI: 10.1016/S0005-7967(99)00055-8.

Goleman, Daniel (2005): *Emotional intelligence*. 10th anniversary trade pbk. ed. New York: Bantam Books.

Gong, T./ Yi, Y./ Choi, J. N. (2014): Helping Employees Deal With Dysfunctional Customers: The Underlying Employee Perceived Justice Mechanism. In: *Journal of Service Research* 17 (1), S. 102–116. DOI: 10.1177/1094670513504463.

Grandey, Alicia A./ Dickter, David N./ Sin, Hock-Peng (2004): The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. In: *J. Organiz. Behav.* 25 (3), S. 397–418. DOI: 10.1002/job.252.

Groth, M./ Hennig-Thurau, T./ Walsh, G. (2009): Customer Reactions to Emotional Labor: the Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy. In: *Academy of Management Journal* 52 (5), S. 958–974. DOI: 10.5465/AMJ.2009.44634116.

Harris, Lloyd C. (2013): Service employees and customer phone rage: an empirical analysis. In: *European Journal of Marketing* 47 (3/4), S. 463–484. DOI: 10.1108/03090561311297418.

- Harris, Lloyd C./ Reynolds, Kate L. (2003): The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior. In: *Journal of Service Research* 6 (2), S. 144–161. DOI: 10.1177/1094670503257044.
- Herrmann, Dorothea/ Hüneke, Knut/ Rohrberg, Andrea (2006): Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Hinterhuber, Hans H./ Hinterhuber, Hans Hartmann (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, Christian/ Becker, Annette/ Hentschel, Frederike (2013): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 8., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer, S. 101–135.
- Kirakosyan, Kristine/ Dănăiață, Doina (2014): Communication Management in Electronic Banking. Better Communication for Better Relationship. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124, S. 361–370. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.02.497.
- Konradt, Udo/ Hertel, Guido (2002): Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. Weinheim [u.a.]: Beltz (Management und Karriere).
- Koskina, Aikaterini/ Keithley, Don (2010): Emotion in a call centre SME: A case study of positive emotion management. In: *European Management Journal* 28 (3), S. 208–219. DOI: 10.1016/j.emj.2009.11.003.
- Kotler, Philip/ Schellhase, Ralf (2011): Grundlagen des Marketing. 5., aktualisierte Aufl. München [u.a.]: Pearson Studium (Wirtschaft).
- Kramer, M. W./ Hess, J. A. (2002): Communication Rules for the Display of Emotions in Organizational Settings. In: *Management Communication Quarterly* 16 (1), S. 66–80. DOI: 10.1177/0893318902161003.
- Krämer, Nicole/ Kopp, Stefan/ Becker-Asano, Christian/ Sommer, Nicole (2013): Smile and the world will smile with you—The effects of a virtual agent's smile on users' evaluation and behavior. In: *International Journal of Human-Computer Studies* 71 (3), S. 335–349. DOI: 10.1016/j.ijhcs.2012.09.006.

Kraut, Robert E./ Johnston, Robert E. (1979): Social and emotional messages of smiling: An ethological approach. In: *Journal of personality and social psychology* 37 (9), S. 1539–1553. DOI: 10.1037/0022-3514.37.9.1539.

Ladhari, Riadh/ Leclerc, André (2013): Building loyalty with online financial services customers: Is there a gender difference? In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 20 (6), S. 560–569. DOI: 10.1016/j.jretconser.2013.07.005.

Lakin, J. L./ Chartrand, T. L. (2003): Using Nonconscious Behavioral Mimicry to Create Affiliation and Rapport. In: *Psychological Science* 14 (4), S. 334–339. DOI: 10.1111/1467-9280.14481.

Liao, Hui (2007): Do it right this time: the role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. In: *The Journal of applied psychology* 92 (2), S. 475–489. DOI: 10.1037/0021-9010.92.2.475.

Luthans, Fred (2002): The need for and meaning of positive organizational behavior. In: *J. Organiz. Behav.* 23 (6), S. 695–706. DOI: 10.1002/job.165.

Maderthaner, Rainer (2009): Allgemeine Psychologie II. Studienheft. Ferdinand Porsche FernFH, Wiener Neustadt.

Mayer, John D./ Caruso, David R./ Salovey, Peter (1999): Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. In: *Intelligence* 27 (4), S. 267–298. DOI: 10.1016/S0160-2896(99)00016-1.

Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Aufl., Dr. nach Typoskript. Weinheim [u.a.]: Beltz (UTB für Wissenschaft Pädagogik, 8229).

Kano, N., N. Seraku, F. Takahashi and S. Tsuji: "Attractive Quality and Must-be Quality", Hinshitsu. The Journal of the Japanese Society for Quality Control, (April 1984), pp. 39 -48.

Nickerson, Carol (2007): Theory/Analysis Mismatch: Comment on Fredrickson and Joiner's (2002) Test of the Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. In: *J Happiness Stud* 8 (4), S. 537–561. DOI: 10.1007/s10902-006-9030-5.

Rachman, Stanley J. (1990): Fear and courage: WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.

Rahimi, Ali/ Bigdeli, Rouhollah Askari (2014): The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions in Second Language Learning. In: *5th World Conference on Psychology, Counseling and Guidance, WCPCG-2014, 1-3 May 2014, Dubrovnik, Croatia* 159 (0), S. 795–801. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.12.451.

Reis, Harry T./ Wilson, Ilona Mcdougal/ Monestere, Carla/ Bernstein, Stuart/ Clark, Kelly/ Seidl, Edward/ Franco, Michelle/ Gioioso, Ezia/ Freeman, Lori/ Radoane, Kimberly (1990): What is smiling is beautiful and good. In: *Eur. J. Soc. Psychol.* 20 (3), S. 259–267. DOI: 10.1002/ejsp.2420200307.

Ringlstetter, Max/ Kaiser, Stephan/ Müller-Seitz, Gordon (Hg.) (2006): *Positives Management*: Deutscher Universitätsverlag.

Ringlstetter, Max/ Kaiser, Stephan/ Müller-Seitz, Gordon (2006): *Positives Management — Ein Ansatz zur Neuausrichtung und Erweiterung bisheriger Managementforschung und -praxis*. In: Ringlstetter, Max/ Kaiser, Stephan/ Müller-Seitz, Gordon (Hg.): *Positives Management*: Deutscher Universitätsverlag, S. 3-10. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8350-9106-1_1.

Rönnecke, Dirk (2006): *Kundenorientiertes Beschwerdemanagement. Kundenbeschwerde: Abbruch oder Neuanfang einer Lieferanten-Kunden-Beziehung*. 2., überarb. Aufl. Renningen: Expert-Verl. (Kontakt & Studium, Bd. 638).

Ryback, David (1998): *Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Schulz von Thun, Friedemann (2005): *Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation*. Originalausg., 14. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (Rororo, 60545 : rororo-Sachbuch).

Seligman, Martin E. P (2004): *Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. 1st Free Press pbk. ed. New York: Free Press.

Seligman, Martin E. P. (2002): *Positive psychology, positive prevention, and positive therapy*. In: *Handbook of positive psychology 2*, S. 3–12.

Seligman, Martin E. P./ Csikszentmihalyi, Mihaly (2000): *Positive psychology: An introduction*. In: *American Psychologist* 55 (1), S. 5–14. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.5.

Semmer, Norbert (ca. 2009): *Streß*. In: Roland Asanger (Hg.): *Handwörterbuch Psychologie*. [Nachdr.]. Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion, S. 744–752.

Shamsuddin, Noorazzila/ Rahman, Ramlee Abdul (2014): *The Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance of Call Centre Agents*. In: *2nd International Conference on Innovation, Management and Technology Research* 129 (0), S. 75–81. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.650.

Smith, Alan D. (2006): Aspects of Strategic Forces Affecting Online Banking. In: *Services Marketing Quarterly* 28 (2), S. 79–97. DOI: 10.1300/J396v28n02_05.

Stauss, Bernd (2013): Vermeidung von Kundenverlusten und Stärkung der Kundenbindung durch Beschwerdemanagement. In: Manfred Bruhn (Hg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*. 8., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer, S. 399–429.

Strack, Fritz/ Martin, Leonard L./ Stepper, Sabine (1988): Inhibiting and facilitating conditions of the human smile: A nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis. In: *Journal of personality and social psychology* 54 (5), S. 768–777. DOI: 10.1037/0022-3514.54.5.768.

Tugade, Michele M./ Fredrickson, Barbara L. (2004): Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. In: *Journal of personality and social psychology* 86 (2), S. 320–333. DOI: 10.1037/0022-3514.86.2.320.

van Jaarsveld, D. D./ Walker, D. D./ Skarlicki, D. P. (2010): The Role of Job Demands and Emotional Exhaustion in the Relationship Between Customer and Employee Incivility. In: *Journal of Management* 36 (6), S. 1486–1504. DOI: 10.1177/0149206310368998.

Vera, Jorge/ Trujillo, Andrea (2013): Service quality dimensions and superior customer perceived value in retail banks: An empirical study on Mexican consumers. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 20 (6), S. 579–586. DOI: 10.1016/j.jretconser.2013.06.005.

Vom Hofe, Renate (2009): Die 150 besten Checklisten zum Kundenmanagement. - Kundenanalyse und -bewertung - Kundenprofile und Kaufverhalten - Kundenbindung und Customer-Relationship-Management. 1. Auflage. München: mi-Wirtschaftsbuch.

Wallott, Harald G. (ca. 2009): Nonverbale Kommunikation. In: Roland Asanger (Hg.): *Handwörterbuch Psychologie*. [Nachdr.]. Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion, S. 488–493.

Wikipedia (Hg.): Viktor Borge, zuletzt geprüft am 06.05.2015, 18.55.

Wu, Ing-Long (2013): The antecedents of customer satisfaction and its link to complaint intentions in online shopping: An integration of justice, technology, and trust. In: *International Journal of Information Management* 33 (1), S. 166–176. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2012.09.

6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Vier Seiten Modell Schulz von Thun	19
Abbildung 2 Kommunikationsquadrate zwischen Sender und Empfänger	19
Abbildung 3 Kundenbindung.....	36

7 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Emotionen und ihre Rolle früher und jetzt	24
Tabelle 2 Kategorisierung der Aussagen.....	40
Tabelle 3 Samplingübersicht	48
Tabelle 4 Übersicht von Aufgaben in den Abteilungen	49

8 Anhang

Interviewleitfaden für Masterarbeit

Interviewpartner/in: _____ Datum: _____

Grundsätzlich ist diese Auflistung als Leitfaden gedacht, Zwischenfragen und weiterführende Fragen werden dem Interviewer überlassen, diese werden ebenfalls hier angegeben, wobei die Kernfragen mit Bulletpoint gekennzeichnet sind, die Zwischenfragen mit einem Pfeil.

1. Einleitung

Erklärt wird der Grund und das Thema des Interviews, Vorstellung des Interviewer und Gesprächspartner.

Einleitende Beschreibung der Position und Tätigkeit des Gesprächspartners

2. Äußeres Umfeld

- Beschreiben Sie einen typischen Arbeitstag.
 - Wie bereiten Sie sich auf den Arbeitstag vor?
 - Wie würden Sie Ihren emotionalen Zustand während Ihrer Tätigkeit beschreiben, von gelassen bis angespannt?
- Welche Herausforderungen in der Verwendung der virtuellen Kommunikation erkennen Sie?
 - Welche Schwierigkeiten sehen Sie?
 - Erkennen Sie Vor- und Nachteile?
 - Haben Sie eine persönliche Vorliebe?
 - Wie stehen Sie zum Thema Bildübertragung?
- Wenn Sie an Ihre Tätigkeit denken, beschreiben Sie bitte ein spezielles Ereignis, das Ihnen im Rahmen der Kundenkommunikation widerfahren ist.
 - Gab es Störfaktoren, Hintergrundgeräusche?
- Wie würden Sie einen typischen schweren Kunden beschreiben?

- Haben Sie Erfahrung mit Beschwerdemanagement?

3. Persönliche Einstellungen

- Stehen Sie unter großem Druck?
- Aus welchem Grund haben Sie sich für diese Tätigkeit entschieden?
 - Wie sehen Sie Ihre Rolle im Unternehmen?
 - Was sind Ihre Stärken?
- Erhalten Sie Unterstützung von Führungskräften?
 - Welche Unterstützung würden Sie neuen MitarbeiterInnen zukommen lassen?
- Als persönliche Einschätzung, wie sieht die Kommunikation der Zukunft aus?
 - Mehr virtuelle Kommunikation?
 - Mehr social medias, oder SMS?
- Ausgehend vom heutigen Zeitpunkt, wo sehen Sie sich in 5 Jahren?

4. Abschluss

- Wenn Sie an Ihre Tätigkeit denken, was würden Sie sich als Verbesserung wünschen?

Danke für das Gespräch