critical customer management

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Die durch die Urheberschaft begründeten Rechte u.a. Vervielfältigung, Verbreitung, Übersetzung, Nachdruck, etc. Bleiben

der Urheberin (Prof. Dr. Silke Surma) vorbehalten.

Das Werk oder Teile daraus dürfen **nicht** ohne schriftliche Genehmigung der Autorin reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Schwierigen Patienten begegnen –

Critical Customer Management
ein proaktives, ganzheitliches Konzept

Prof. Dr. Silke Surma

© Prof. Dr. Silke Surma

Agenda

critical customer management

- Kritisches Kundenverhalten ein gesellschaftliches Phänomen
- Was ist überhaupt „kritisches“ Kundenverhalten?
- Was können Unternehmen tun, um kritisches Kundenverhalten zu reduzieren?
- Was können Unternehmen tun, um die Belastungsbilanz ihrer Mitarbeiter zu reduzieren?

© Prof. Dr. Silke Surma

Gewalt am Arbeitsplatz durch „Dritte“

critical customer management

n-tv

16.09.2016 07:19

Immer mehr Angriffe auf Mitarbeiter

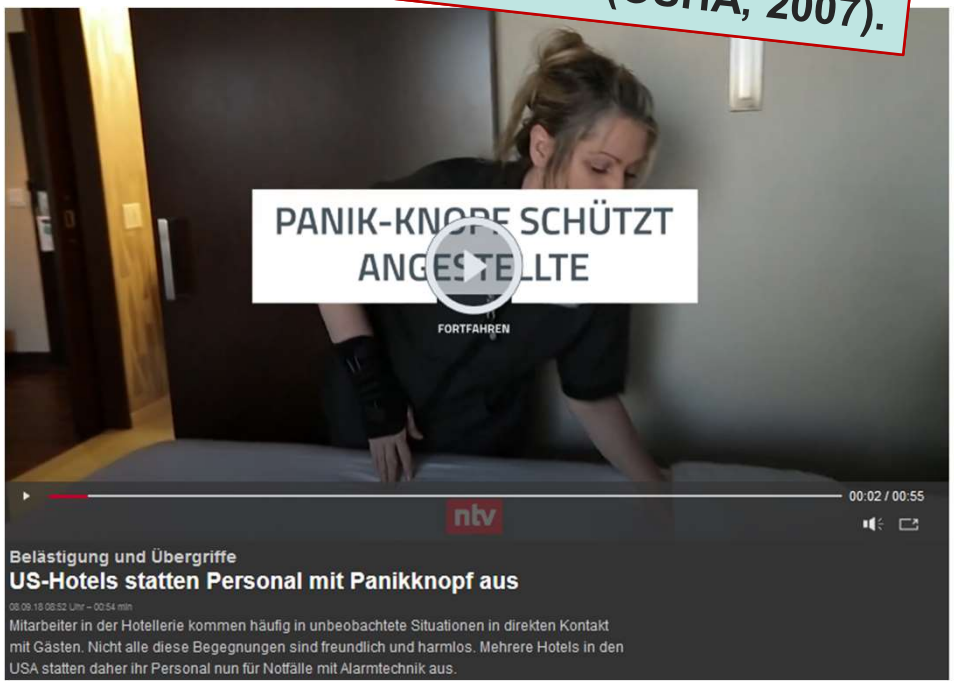
Bahn rüstet gegen "Durchgeknallte" auf

Statt 500 sollen künftig 4200 Sicherheitskräfte eingesetzt werden.
dpa

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

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

Von der Amerikanischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz wurde Gewalt am Arbeitsplatz als eines der neuen bzw. wachsenden Risiken in der Arbeitswelt klassifiziert (OSHA, 2007).



© Prof. Dr. Silke Surma

critical customer management

Gewalt durch Dritte ist gekennzeichnet durch folgende Merkmale:

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

© Prof. Dr. Silke Surma

Zitate aus der Studie Surma (2011)

critical customer management

„Mir hat mal einer gesagt: ‚Ich weiß, wo (dein Haus wohnt), ne (?), und ähm ich weiß ja, wann du Feierabend hast. Ich warte vor der Tür'" (P14, 1209:1211)

„Und der ging nich weg und hat dann gesagt, er würd gern an meinen Schenkeln knabbern und …" (P4, 714:715).

„Ich klatsch Sie gegen die Wand, und so, ich find Sie schon" (P2, 658:659)

Folgen von kritischen Kundenkontakten - Quelle: BAUA (2018)

Quelle/Bild: Fotolia

Folgen für die Betroffenen

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

© Prof. Dr. Silke Surma

Dimensionen von kritischem Kundenverhalten (Surma, 2011)

critical customer management

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die durch die Urheberschaft begründeten Rechte (u.a. Vervielfältigung, Verbreitung, Übersetzung, Nachdruck) bleiben dem Urheber (Prof. Dr. Silke Surma) vorbehalten.
Das Werk oder Teile daraus dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung der Autorin reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Offenes Aggressionspotential

Tätlicher Angriff

Androhung von Gewalt

Beleidigungen, Drohungen

Schimpfen

Daily hassles

Funktionalisierung

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

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

Hyperpersonalisation

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

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

Belastungsstufenmodell nach Surma 2011 (modifiziert nach Voswinkel, 2005)

critical customer management

Belastungsstufe	Kundenbeziehung	Selbstwertrelevanz
Interaktionsroutine	funktionaler Patient	• Patient ist Ressource, • Tätigkeit ist selbstwertdienlich
Problematische Situationen	personaler Patient	• Regulationsmehraufwand, • Konkurrierende Selbstkonzepte
Kritische Situationen	personalisierter Mitarbeiter	• Selbstwertbedrohungen, • Person-Rollen-Konflikte, • Regulationsunsicherheit, • Regulationsüberforderung

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

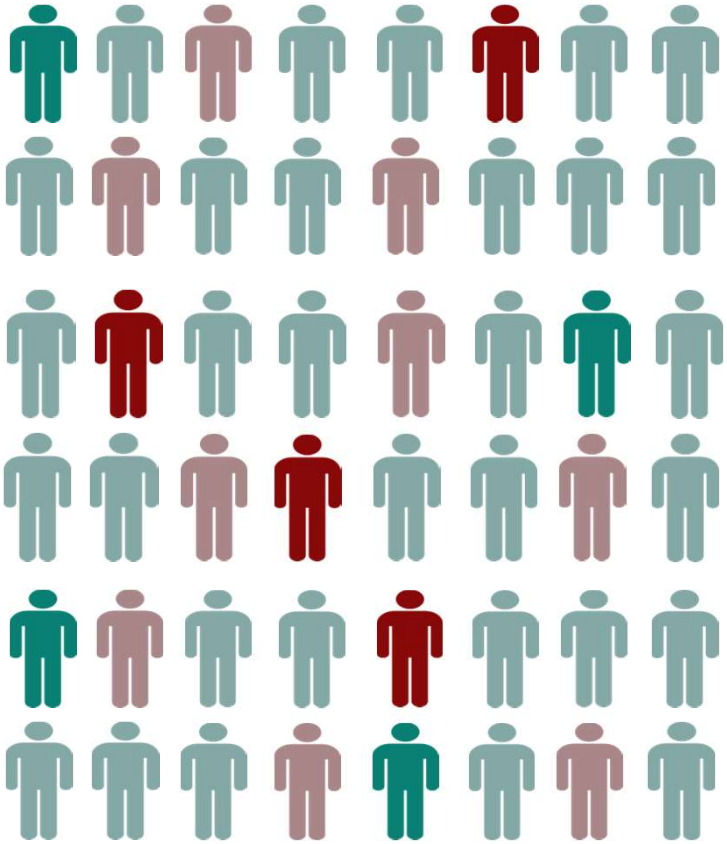
Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die durch die Urheberschaft begründeten Rechte (u.a. Vervielfältigung, Verbreitung, Übersetzung, Nachdruck) bleiben dem Urheber (Prof. Dr. Silke Surma) vorbehalten. Das Werk oder Teile daraus dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung der Autorin reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

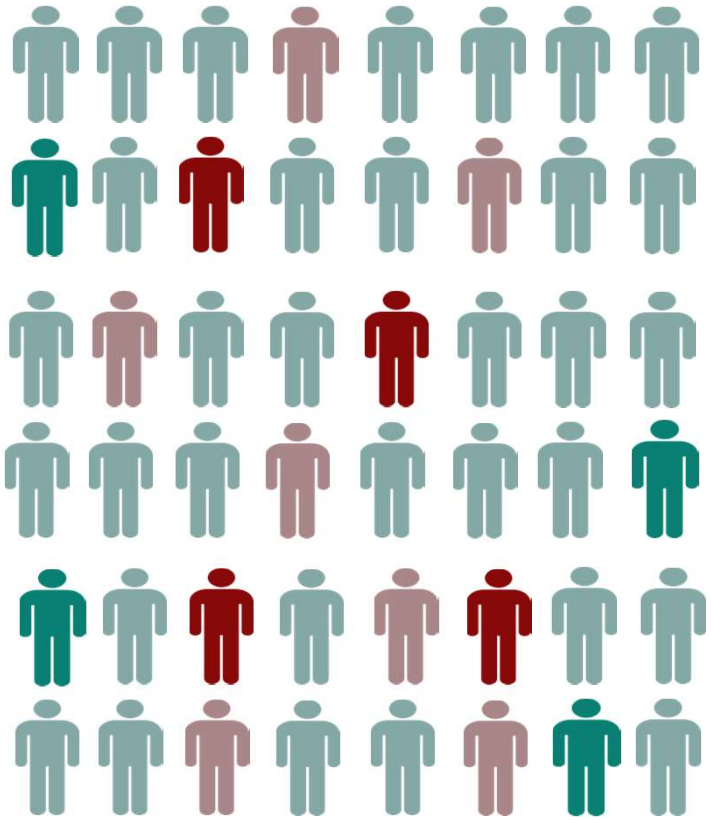
© Prof. Dr. Silke Surma

Patienten- und Mitarbeiterprofile

critical customer management

Patienten ⟷ **Mitarbeiter**





© Prof. Dr. Silke Surma

Spannungsfelder im Dienstleistungsdreieck

critical customer management

Organisation / Unternehmen

- Außendarstellung
- Leistungsversprechen
- Prozesse
- Umwelt / Umgebung

- Personalauswahl
- Erwartungshaltungen (Serviceorientierung)
- Prozesse / Regulation
- Kultur

Kunde

- Persönlichkeit / Werte
- Befinden, Tagesform
- Erwartungshaltung
- Kontrollerleben

Mitarbeiter

- Persönlichkeit / Werte
- Befinden, Tagesform
- Erwartungshaltung
- Redefinierte Rolle / Aufgabe
- Teamkultur, Normen
- Bewältigungskompetenz

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die durch die Urheberschaft begründeten Rechte (u.a. Vervielfältigung, Verbreitung, Übersetzung, Nachdruck) bleiben dem Urheber (Prof. Dr. Silke Surma) vorbehalten.
Das Werk oder Teile daraus dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung der Autorin reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Stressoren und Ressourcen = Beanspruchungsbilanz

critical customer management

Ressourcen wie
die Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen und die Organisation puffern psychische Belastungen ab und verbessern die Bewältigungskompetenz der Mitarbeiter.

Allgemeine Belastungsfaktoren wie
- ein schlechtes Sozialklima,
- Organisationsdefizite, etc.

verschlechtern die Bewältigungskompetenz der Mitarbeiter.

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

>> berücksichtigt die Perspektive

- der Kunden,
- der Mitarbeiter
- des Teams / der Führung und
- der Organisation

analysieren

↓

bewerten

↓

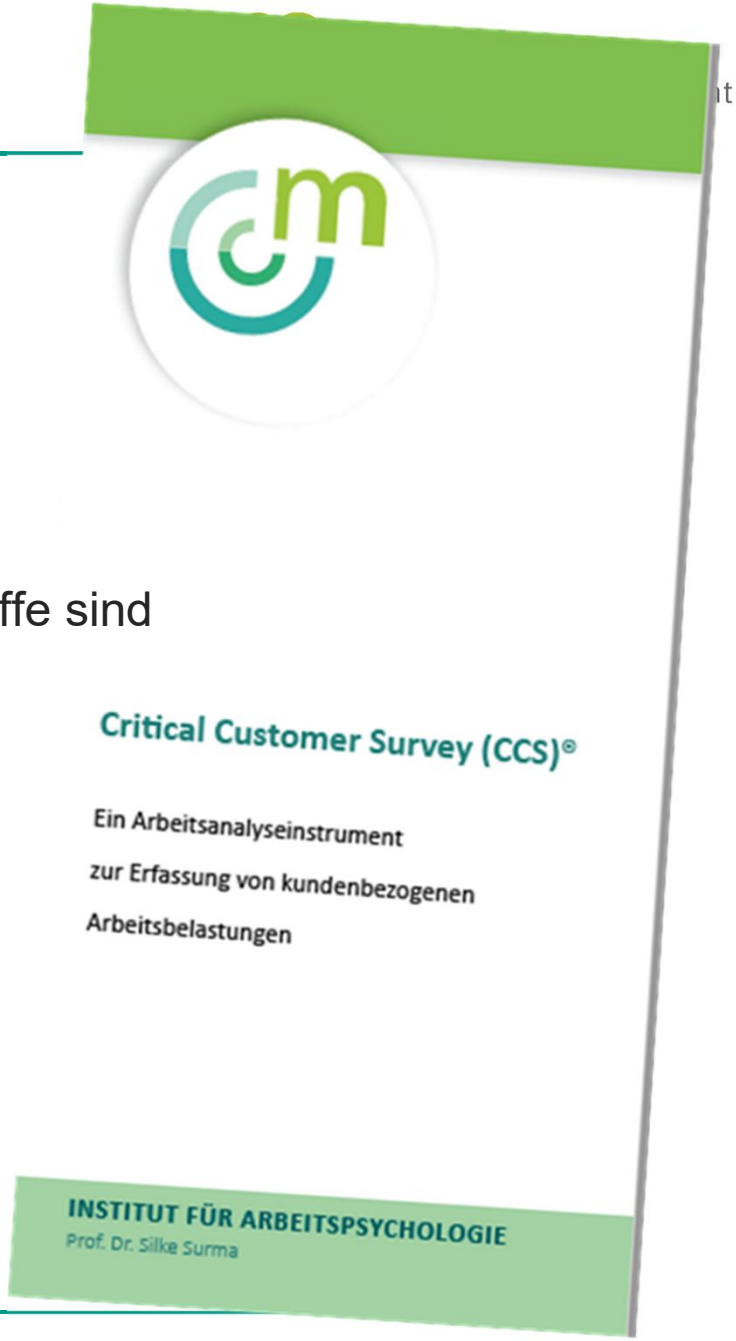
verändern

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

Critical customer management

- analysieren - bewerten - verändern

- mit welchem kritischen Kundenverhalten die Mitarbeiter konfrontiert werden und wie häufig
- wie belastet die Mitarbeiter durch diese Übergriffe sind
- das Bewältigungspotenzial der Mitarbeiter
- das Unterstützungspotenzial des Teams
- der Führungskräfte und der Organisation



Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die durch die Urheberschaft begründeten Rechte (u.a. Vervielfältigung, Verbreitung, Übersetzung, Nachdruck) bleiben dem Urheber (Prof. Dr. Silke Surma) vorbehalten.
Das Werk oder Teile daraus dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung der Autorin reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

critical customer management

analysieren - bewerten - verändern

+ Workshops ! *

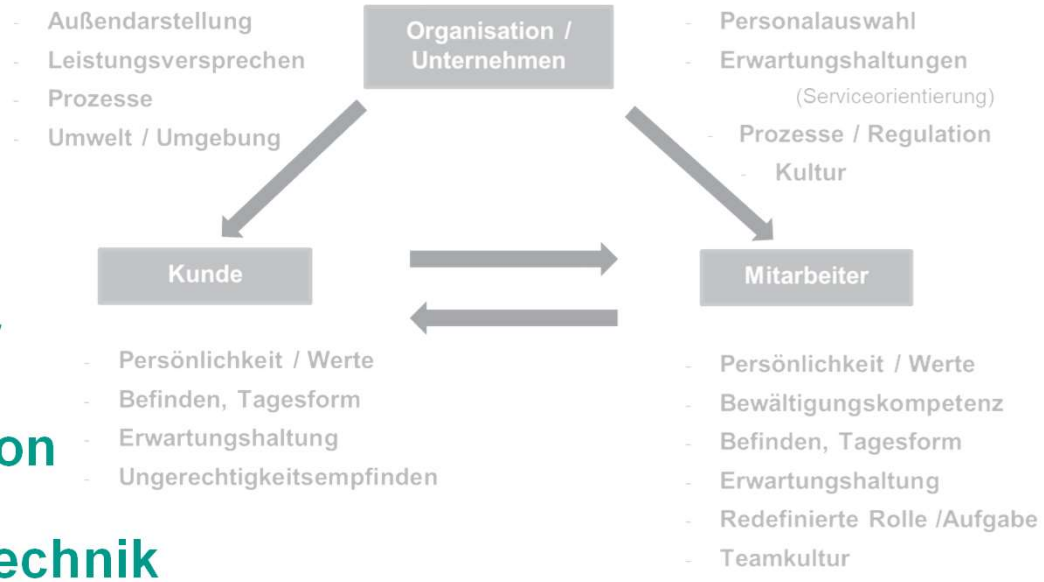
*** Interaktionsmuster,**

und implizite Normen

critical customer management

- analysieren - bewerten - verändern

- Kultur
- Mitarbeiter
- Organisation
- Umwelt / Technik



Präventionsmaßnahmen I

critical customer management

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die durch die Urheberschaft begründeten Rechte (u.a. Vervielfältigung, Verbreitung, Übersetzung, Nachdruck) bleiben dem Urheber (Prof. Dr. Silke Surma) vorbehalten. Das Werk oder Teile daraus dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung der Autorin reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Verhältnisprävention Kultur / Strukturen

- Welche Erwartungshaltungen werden bei den Kunden geweckt? (Dilemma des ambivalenten Dienstleistungsmythos)
- Welche Machtasymmetrien bestehen im Verhältnis zwischen Leistungsnehmer und Leistungsgeber?
- **Situationsabhängige Verhaltensrichtlinien: Grenzen definieren! (Kunde / Mitarbeiter)**
- Transparente Verfahrensweisen: Was passiert bei Grenzüberschreitungen?
- Notfallplan (Wer? Was? Wie?) / Befugnisse: Mitarbeiter, Vorgesetze, Organisation?
- Ausbildung von psychologischen Ersthelfern

© Prof. Dr. Silke Surma

Präventionsmaßnahmen II

critical customer management

Beispiele für organisatorische Maßnahmen -> Mitarbeiter

- Team- statt Einzelarbeit bei erhöhter Gefährdung
- Alters- und geschlechtsheterogene Teams
- Schulung über das Gefährdungspotenzial am eigenen Arbeitsplatz, über psychische Auswirkungen erlebter Gewalt und über die richtigen Verhaltensweisen im Notfall
- Training zum frühzeitigen Erkennen konfliktträchtiger Situationen, zum Konfliktmanagement beziehungsweise zur Deeskalation
- **Fallanalysen, Ideale und implizite Normen reflektieren, Verhaltensregeln erarbeiten, Grenzen definieren ! → Workshops ! (Akzeptanz)**

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die durch die Urheberschaft begründeten Rechte (u.a. Vervielfältigung, Verbreitung, Übersetzung, Nachdruck) bleiben dem Urheber (Prof. Dr. Silke Surma) vorbehalten.
Das Werk oder Teile daraus dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung der Autorin reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Präventionsmaßnahmen III

critical customer management

Beispiele für organisatorische Maßnahmen -> Kunde

- Verhütung von Aggressionsstaus durch
  - Kundenfreundlichkeit dem Dienstleistungsrahmen entsprechend
  - Realistische Leistungsangebote
  - Transparenz (Abläufe, Informationen, Beteiligte, Erwartungshaltung, etc.)
  - **Gestaltung der Wartezeiten !**
  - Ansprechpartner

Technische und räumliche Maßnahmen

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

Maßnahmen in bzw. nach der Akutphase

critical customer management

Beispiele für Hilfeleistungen in und nach der Akutphase

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

- Unterstützungsangebote niederschwellig zugänglich machen

TelefonSeelsorge
Anonym. Kompetent. Rund um die Uhr.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Institut für Arbeitspsychologie Prof. Dr. Silke Surma
Am Derkmannsstück 43
58239 Schwerte
Tel.: 02304 / 3096904
mobil: 0176 511 74 588
www.surma.de
silke@surma.de

© Prof. Dr. Silke Surma

Quellenverzeichnis

critical customer management

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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