

# **Erfolgreich im Tourismusbüro**

Leitung: Kurt H. Steindl, MBA  
Akademischer Trainer

## Erscheinungsbild

### **Kleider machen Leute**

Zu 55 Prozent ist die Kleidung - in Verbindung mit der Körpersprache - dafür verantwortlich, ob jemand Sie sympathisch oder unsympathisch findet. Durch die Auswahl ihrer Kleidung unterstreichen Sie Ihre Persönlichkeit, zeigen Ihren Stil und Ihren Geschmack. Damit bringen Sie aber auch Ihre Einstellung Anderen gegenüber zum Ausdruck. Außerdem werden Sie von Ihren Betrachtern allein schon wegen Ihrer Aufmachung unausweichlich eingeordnet und mit einem "Etikett" versehen. Legen Sie daher äußerste Sorgfalt auf die Wahl Ihrer Kleidung, denn in unserer Gesellschaft gilt nach wie vor die Feststellung des Schweizer Schriftstellers Gottfried Keller (1819 - 1890) in seinem gleichnamigen Buch "Kleider machen Leute!"

### **Kleidersprache = Körpersprache**

Unser Outfit ist Bestandteil unserer nonverbalen Kommunikation. Oft funktioniert die Kleidersprache ähnlich wie die Körpersprache.

### **Anregungen für Damen**

#### **Frisur**

Sie muss praktisch sein und zum Typ passen (tragen Sie bei einem runden Gesicht keine Lockenfrisur und bei einem länglichen Gesicht keine gerade geschnittene, lange und glatte Frisur).

Bei der täglichen Haarpflege sollten Sie jedoch nicht zuviel des Guten tun: Übertriebene Frisuren passen nicht zur natürlichen Erscheinung. Betonfrisuren, hergestellt mit Lockenwicklern, Lockenschere und Unmengen von Haarspray, lassen jede Frau viel älter aussehen, als sie ist. Herausgewachsene Dauerwellen sehen ungepflegt und schlampig aus. An der Rezeption empfiehlt es sich, lange Haare zusammenzubinden oder mit einem Kamm hochzustecken. Wichtig ist, dass Sie Ihre (wilden) Haare bändigen. Das wirkt seriöser.

#### **Hände**

Ihre Hände sind fast immer sichtbar und müssen daher stets bestens gepflegt sein. Vorsicht: Keine rot lackierten "Krallen". Mit einem neutralen, hellen Nagellack und nur mäßig langen Fingernägeln setzen Sie Ihre Hände am besten in Szene.

## **Schuhe**

Keine Billigprodukte! Kaufen Sie nur ledergefütterte Schuhe mit Ledersohle. Ziehen Sie sie am Abend auf Schuhspanner. Wählen Sie neutrale Farben und einen halbhohen Absatz. Auffallenden Verzierungen und weiße Schuhe sind tabu.

Schuhe sollten immer der dunkelste Punkt am Körper sein. Schwarze, braune und dunkelblaue Schuhe können Sie unbedenklich tragen. Rote, weiße oder silberfarbene Schuhe sollten Sie dagegen im Schrank lassen, ebenso Sandaletten, Turnschuhe und zehenfreie Schuhe.

## **Hochhackige Schuhe**

Schuhe mit hohen Absätzen haben am Arbeitsplatz nichts zu suchen. Es ist fatal, Businesskostüme mit hohen Schuhen zu kombinieren. Fortpflanzungssignale sind am Arbeitsplatz nicht gefragt. Kein Mann würde sich dort sexy zurechtmachen, eine enge weiße Hose tragen und sein Brusthaar präsentieren.

## **Accessoires**

Gut gewählte Accessoires geben Ihrer Erscheinung erst den richtigen Pfiff: Halstücher, Schmuck, Strümpfe, Schuhe. Doch eine zu modische Erscheinung schadet eher. Zu dick aufgetragen wirkt unvorteilhaft, zu brav dient ebenfalls nicht der Karriere. Für Ihren beruflichen Stil müssen Sie den goldenen Mittelweg finden.

## **Schmuck**

Hier gilt die Devise "weniger ist mehr". Zeitlose Stücke wie Perlenkette, Ohrringe und eine edle Uhr vervollkommen Ihre Erscheinung. Billigen oder überladenen Modeschmuck wie klimpernde Armreifen, lange baumelnde Ohrgehänge und üppige Ringe an allen Fingern sollten Sie nicht tragen.

## **Strümpfe**

Schwarze, graue und blaue Farben gehen immer. Im Sommer auch hautfarben. Stimmen Sie den Farbton mit Ihrem Hautton ab: Bei blasser Haut keine Bronzetöne, bei stark gebräunter Haut keinen Vanilleton. Übrigens: In der Rezeption sind Strümpfe ein Muss.

## **Anregungen für Herren**

### **Jackett - offen oder geschlossen?**

Wann darf ein Jackett (bzw. eine Damenjacke – denn die Empfehlungen gelten heute auch für Frauen) geöffnet werden? Und wann sollte es geschlossen bleiben?

- Ein zweireihiges Jackett sollte stets geschlossen bleiben, auch im Sitzen.

- Einreihler werden üblicherweise beim Sitzen geöffnet. Bei allen offiziellen Gelegenheiten werden Sie jedoch nach dem Aufstehen geschlossen.
- Beachten Sie bitte: Das Öffnen oder Schließen des Jacketts richtet sich auch danach, ob Sie sich in einer informellen oder offiziellen Situation befinden. Eine Begrüßung des Gastes zählt zu offiziellen Situationen.
- Dreiteilige Anzüge bilden keine Ausnahme. Das Jackett bleibt trotz darunter getragener Weste geschlossen.

### **So wirken Sie stets stilsicher**

Ihr Anzug muss dunkel sein und passen. Faustregel: Einreihler sind besser für kleine, Zweireihler eher für große Männer geeignet. Knöpfen Sie beim Einreihler nur den mittleren Knopf zu. Wenn Sie sich setzen, öffnen Sie ihn wieder, damit es keine Querfalten gibt. Tragen Sie eine Weste, knöpfen Sie den untersten Knopf grundsätzlich nicht zu.

Zum Anzug gehört kein Pullover, jedoch stets eine Krawatte. Die Hosenbeine dürfen keine Ziehharmonika bilden; sie sollten glatt hängen, vorne knapp auf den Schuhen und hinten oberhalb der Absätze enden. Den dunkelsten Farbton Ihrer Kleidung bilden Socken und Schuhe.

### **Mann setzt auf Accessoires**

Den letzten Schliff verleihen die Accessoires nicht nur Damen. Auch für Herren gilt die bewährte Faustregel: Setzen Sie modische Akzente mit wenigen hochwertigen Stücken:

- Entscheiden Sie sich für eine Qualitätsuhr mit Lederband und hellem Zifferblatt (kein Digitaldisplay!) in klarem, einfachem Design.
- Wählen Sie eine originelle (keine schrille!) Krawattenfarbe oder -nadel.
- Greifen Sie zu besonders eleganten Manschettenknöpfen.
- Schreiben Sie mit einem hochwertigen Schreibgerät.
- Achten Sie auch auf die richtige Brille. Vermeiden Sie getönte Gläser: Sie wirken düster, schaffen Distanz und behindern den Augenkontakt.

## Umgangsformen

### Auftreten

Der erste Eindruck, den Sie beim Kennenlernen vermitteln, prägt die weitere Beziehung. Ihr Auftreten in den ersten beiden Minuten ist der entscheidende Faktor für die Wirkung, die Sie bei Ihrem Gegenüber hinterlassen.

- Achten Sie vor allem auf Ihre Haltung. Stehen, sitzen und gehen Sie aufrecht und mit erhobenem Haupt.
- Ein im Gespräch leicht zur Seite geneigter Kopf signalisiert friedliche Absichten und erleichtert die ungezwungene Kommunikation.
- Breitbeiniges Sitzen lässt sowohl eine Frau als auch einen Mann unhöflich und arrogant erscheinen.
- Halten Sie körperliche Distanz (mindestens einen halben Meter!) zu Ihren Gesprächspartnern.
- Ihre Hände gehören nicht in die Taschen, sondern ruhig neben den Körper. Nervöses Herumfuchteln zeugt von Unsicherheit.
- Verschränkte Arme signalisieren Verschlussenheit. Halten Sie Ihre Arme parallel zum Körper. So wirken Sie offen und souverän.

### Visitenkarten

Nehmen Sie eine fremde Visitenkarte immer freundlich und mit Respekt entgegen. Schauen Sie sich die Karte einen Moment lang an. Danach bitte nicht sofort wegstecken, sondern für den Rest des Gesprächs in der Hand halten.

- Sie können auch mit einer Frage Ihr Interesse an Ihrem Gegenüber demonstrieren. Beispiel: "Sie wohnen in Pasching? Wo liegt denn das?" oder "Pasching hab' ich schon mal gehört, dort gibt es doch ein ganz tolles Einkaufszentrum ...".
- Stecken Sie die Visitenkarte erst nach dem Gespräch in Ihren Ordner
- Noch ein Ratschlag: Machen Sie nie sofort bei Erhalt Notizen auf einer Visitenkarte. Warten Sie damit, bis der oder die "Kartengebende" Sie nicht mehr im Blickfeld hat.

### Aufstehen

Stehen Frauen zur Begrüßung auf? Die Antwort lautet: Nicht immer, aber immer öfter. Dabei sollten Sie folgende Situationen unterscheiden:

- An der Rezeption ist es ein MUSS, dass sich der/die MitarbeiterIn zur Begrüßung eines Gastes erhebt.
- Wird Ihnen eine Frau vorgestellt, stehen Sie grundsätzlich auf.

- Auch im Privatleben ist das Aufstehen bei der Begrüßung modern und richtig. Dennoch bleiben ältere Damen - ihrer Erziehung entsprechend - eher sitzen. Wichtig ist nur, dass die individuelle Entscheidung respektiert und niemand vom Gegenüber denkt: "Ist die aber ungezogen!"

### **Begrüßung**

- Begrüßen Sie zuerst die Dame(n), dann den Herrn (die Herren).
- Beginnen Sie mit der ältesten Dame - aber nur, wenn ein Generationsunterschied sichtbar ist (Beispiel: eine Dame ist über 60, die andere um die 30).
- Auch wenn Sie einen weiblichen Teenager und einen gesetzten Herrn über 60 vor sich haben, bleiben Sie bei der Ladies-first-Regel. Als Erläuterung können Sie - halb im Scherz - sagen: "Die Dame zuerst ...".

### **Händedruck**

Respektieren Sie Grußgewohnheiten ausländischer Gäste. In Japan etwa ist der Handschlag verpönt. Ergreifen Sie stets die ausgestreckte Hand. Sie zu übersehen, wäre unhöflich! Erwidern Sie einen Händedruck kräftig - aber nicht zu fest (oder zu lasch) - und schauen Sie Ihrem Gegenüber für einen kurzen Moment in die Augen.

### **Dem Besuch zeigen, dass er willkommen ist**

Eine perfekte Gästebetreuung ist nicht nur die Visitenkarte Ihres Hauses, sie ist auch der Beginn einer angenehmen Zusammenarbeit.

- Holen Sie Ihre Gäste am Eingang ab, und führen Sie sie zur Rezeption
- Nutzen Sie den Weg dorthin für ein Gespräch. Fragen Sie nach der Anreise oder der Befindlichkeit. So schaffen Sie eine freundliche Atmosphäre und signalisieren Interesse. Stellen Sie offene Fragen, damit das Gespräch in Gang kommt.
- Als GastgeberIn öffnen Sie die Türen und bereiten den Raum für den Gast, indem Sie um Erlaubnis fragen, vorzugehen. Im Fahrstuhl hat der Gast Vortritt.
- Nehmen Sie dem Gast den Mantel ab, bei Regen auch den Schirm.
- Bieten Sie bei kurzer Wartezeit etwas Lesestoff an. Das kann eine aktuelle Tageszeitung sein, ein Wirtschaftsmagazin oder Informationsmaterial über Ihr Unternehmen.

## **Effiziente Handhabung des Telefons**

Achten Sie immer darauf, dass Ihr Gesprächspartner Ihre Worte immer gut und deutlich verstehen kann. Jede Information, die er nicht zweifelsfrei entschlüsseln kann, bedeutet einen erhöhten Energiebedarf für ihn. Schwerfallende oder unmögliche Entschlüsselungen werden als unfreundlicher Akt aufgenommen und schaffen eine negative emotionale Atmosphäre.

Bereits die schlechte Wahrnehmung Ihres Namens am Beginn kann ein erfolgreiches Gespräch von vornherein unmöglich machen. Damit erschweren Sie der Person am anderen Ende der Leitung die Einordnung Ihrer Person und erzeugen Unsicherheit.

## **Körperhaltung**

Die Körperhaltung symbolisiert die Persönlichkeit und beeinflusst die Atmung: Gebückte Haltung, geneigtes Haupt drängen uns in die Defensive. Im Gegensatz dazu verleihen uns aufrechtes Stehen oder Sitzen Sicherheit und lassen uns dynamisch und offensiv wirken. Wir beweisen „Rückgrat“, wir „stehen mit beiden Beinen fest auf dem Boden“, wir „behaupten unsere Stellung“ usw.

Eine schlaffe Körperhaltung lässt sie auch phonetisch müde und schlampig klingen. Sie bewirkt Verkrampfung, Beklemmung, Zerstreutheit und hinterlässt beim Gegenüber einen negativen Eindruck.

## **Wie melde ich mich richtig?**

Die menschliche Stimme klingt im Telefonhörer etwas verzerrt und im ersten Moment fremd und ungewohnt. Im Normalfall brauchen wir etwa ein bis zwei Sekunden, um uns auf den Klang der Stimme an unserem Ohr zu gewöhnen. Meist ist die verwendete Begrüßungsformel durch interne Standards vorgegeben. Achten Sie darauf, diese nicht herunterzuleiern, sondern wirklich jedes Mal aufs Neue zu akzentuieren. Die Person am anderen Ende muss spüren, dass Sie erfreut über diesen Anruf sind. Im Übrigen sind eher kurze Begrüßungen für den Gast einfacher verständlich und deshalb besser.

## **Floskeln**

Floskeln sind Füllwörter, die eine Kommunikation verschleppen und uninteressant machen. Verzichten Sie darauf, wenn Sie nicht wirklich ehrlich gemeint sind. Die vielgebrauchte Nachfrage nach der „hoffentlich guten Anreise“ des Gastes muss von einem interessierten Blickkontakt begleitet sein, sonst ist sie lediglich eine Floskel und wird vom Gast als unaufrichtig wahrgenommen.

## Erfolgreiches Telefonverhalten

### Allgemeine Regeln

- Reden Sie so, dass Ihr Gesprächspartner schon die Kommunikation mit Ihnen als Gewinn empfindet.
- Reden Sie besonders höflich, charmant, wertschätzend ...
- Reden Sie so, dass es nicht unnötige Anstrengungen und Kosten verursacht.

### Anruf entgegennehmen

Jeder Mitarbeiter, der den Telefonhörer abhebt, muss sich bewusst sein, dass er in diesem Moment zu hundert Prozent das Unternehmen repräsentiert. Speziell wenn ein Gast das erste Mal anruft, macht er sich aufgrund dieses Telefonates ein Bild des Hauses. Mürrische Begrüßung, unfreundliche Kommentare, knappe Antworten, hastig gestammelte Ausflüchte – all dies bringt der anrufende Gast mit der Kultur Ihres Ortes in Verbindung.

### Anzahl der Klingelzeichen

Bemühen Sie sich beim zweiten spätestens aber beim dritten Läuten abzuheben. Wenn Sie früher abheben, könnte das als Untätigkeit interpretiert werden. Außerdem formuliert der Anrufer während des ersten und zweiten Läutens sein Anliegen in einem konkreten Satz. Zu schnelles Abheben kann beim Anrufer den Eindruck erwecken, überrumpelt worden zu sein. Den Anrufer länger warten zu lassen, beinhaltet die Gefahr seine Stimmung zu verschlechtern und den Erfolg des Telefonates bereits zu gefährden, bevor es überhaupt begonnen hat.

### Begrüßung

Bevor Sie abheben, nehmen Sie sich eine Sekunde Zeit, um durchzuatmen und sich auf das Telefonat positiv einzustimmen. Beginnen Sie erst zu reden, wenn Sie den Hörer am Ohr haben! Sagen Sie nur, was Sie auch wirklich meinen. Leiern Sie keine Begrüßungsformel lustlos herunter, sondern besinnen Sie sich auf den Inhalt Ihrer Begrüßungsworte.

### Abstand

Halten Sie die Sprechmuschel auch wirklich so, dass Sie hineinsprechen. Bei einem Mundabstand von etwa 1,5 cm haben Sie die beste Sprachqualität. Bei 4 cm Abstand verringert sich die technische Qualität um 75%.



## **Lärm**

Achten Sie darauf, dass es in unmittelbarer Umgebung des Telefons nicht allzu laut ist. Schließen Sie das Fenster (Straßenlärm) oder schirmen Sie das Telefon dagegen ab.

## **Essen, trinken, rauchen**

Wenn Sie dem anrufenden Gast Respekt und Wertschätzung entgegenbringen, versteht es sich von selbst auf alles zu verzichten, das die Kommunikation stören könnte.

## **Die Stimme**

Sprechen Sie nicht zu hoch. Eine wohltuende Stimme liegt eher tiefer als hoch. Hohe Stimmen erwecken einen inkompetenten Eindruck, während tiefere Stimmlagen als vertrauenswürdig empfunden werden.

Modulieren Sie. Das Telefon schluckt die Höhen und Tiefen. Sie sollten daher am Telefon ruhig mehr „singen“. Heben Sie und senken Sie Ihre Stimme. *Lächeln* Sie! Ihr Gesprächspartner kann es zwar nicht sehen aber hören! Freundlichkeit ist Regel Nr. 1 beim Telefonieren. Lesen Sie nichts ab, sondern sprechen Sie mit Ihren eigenen Worten.

## **Zuhören**

Bei keinem anderen Medium ist das aktive Zuhören so wichtig wie beim Telefon. Bestätigen Sie den Gesprächspartner, indem Sie Bestätigungswörter wie „Ja“, „Gern“, „Natürlich“, „Selbstverständlich“ und so weiter verwenden. Längere Zeit wortlos zuhören wirkt wie Desinteresse. Ungeteilte Aufmerksamkeit kann der Anrufer hören und fühlen!

Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden, fallen Sie ihm nie ins Wort.

Führen Sie jedes Gespräch so, als wäre es das einzige an diesem Tag. Denken Sie während des Gespräches nicht an das Letzte oder an das Nächste. Behandeln Sie hundertsten Anrufer genauso wie den ersten. Für den anrufenden Gast ist es vielleicht das erste Telefonat.

## **Name**

Das wichtigste Wort im Leben jedes Menschen ist sein eigener Name. Jeder kultivierte Anrufer wird sich mit seinem Namen bei Ihnen vorstellen. Notieren Sie umgehend den Namen und verwenden Sie ihn im Gespräch. Wenn Sie den Namen nicht genau verstanden haben, dann fragen Sie nach. Ihr Interesse wird als Interesse an der Person des Anrufers gewertet.

In manchen Fällen wird es sogar notwendig sein, sich den Namen buchstabieren zu lassen. Verweisen Sie zum Beispiel darauf hin, dass Sie den Namen richtig eintragen möchten. Bei der Verabschiedung hinterlässt die Nennung des Namens einen besonders positiven Eindruck und bereitet damit den Boden für das nächste Telefonat.

Achtung: Wenn Sie den Namen des Gesprächspartners aussprechen, können Sie nicht verhindern, dass Ihr Gegenüber alle Gefühle herauszuhören versucht, die Sie in seinen Namen legen. Behandeln Sie deshalb den Namen des Partners wie eine Rose: mit Freude, aber auch mit Vorsicht vor den Dornen.

Nochmals Achtung: Unterschlagen Sie keine Titel, insbesondere keine akademischen!

Fragen Sie niemals: „Wie war doch gleich Ihr Name?“ Sie können ruhig davon ausgehen, dass die Person auch jetzt noch den gleichen Namen hat. Formulieren Sie besser: „Wie ist Ihr Name, bitte?“

### **Weiterverbinden**

Einmaliges Verbinden wird vom Anrufer bedingt als negativ empfunden, jedes weitere Mal lässt den Adrenalin Spiegel deutlich steigern. Wenn Sie verbinden müssen, dann stellen Sie das Anliegen des Anrufers beim neuen Gesprächspartner vor. Damit vermeiden Sie, dass der Anrufer alles nochmals wiederholen muss. Nennen Sie dem Anrufer den Namen der Person, zu der Sie ihn verbinden. Anschließend achten Sie darauf, ob die Verbindung auch zustande gekommen ist.

Nehmen Sie den Anruf als persönlichen Auftrag entgegen. Notieren Sie sich das Anliegen und die Telefonnummer und sorgen Sie dafür, dass die kompetenteste Person umgehend zurückruft.

### **Sprechzeit**

Lassen Sie den Gesprächspartner zu Wort kommen. Sprechen Sie nicht zu lang. Drei bis fünf Sätze genügen. Beenden Sie Ihren Gesprächsteil möglichst mit einer Frage. So erreichen Sie ein echtes Wortspiel. Denken Sie an Ping-Pong. Sie spielen den Ball hin, Ihr Gegenüber spielt ihn wieder zurück. Diesen Charakter sollte ein gutes Telefonat mit einem Gast haben.

### **Pausen**

Die Sprechpause hat eine magische Kraft. Sie bringen damit den anderen zum Sprechen. Wer eine Pause macht, gibt auch dem Anderen Zeit zum Nachdenken. Sie wirken dadurch sympathischer und sicherer. Außerdem werden Sie konzentrierter zuhören, wenn Sie bewusste Pausen einstreuen.

## Mitschreiben, Vorlagen

Haben Sie immer Notizblock und Schreibgerät neben dem Telefon griffbereit. Niemand kann sich die Details von drei aufeinander folgenden Anrufen lückenlos merken. Wenn Sie die wichtigen Aussagen mitschreiben, sprechen Sie damit mehrere Sinne an und steigern damit spürbar Ihre Aufmerksamkeit. Dies ist für den Anrufer deutlich spürbar.

## Präsent sein

Am besten verhalten Sie sich am Telefon so, als wäre der Gesprächspartner persönlich anwesend. Sätze einem der Partner gegenüber, würde man bestimmt nicht mit dem Kugelschreiber spielen oder Strichmännchen und ähnliches zeichnen. Konzentrieren Sie sich auf Ihr gegenüber. Seien Sie präsent. Körperlich und geistig.

## Formulierungen

Vermeiden Sie im Gespräch eher „Ich“- oder „Wir“-Formulierungen. Verwenden Sie mehr die „Sie“-Formulierung. Überlegen Sie, welchen Nutzen Sie dem Gast bieten können und nehmen Sie den „Sie“-Standpunkt ein.

Formulieren Sie nicht *„Wir bieten Ihnen ...“*, sondern besser: *„Sie erhalten ...“*, *„Sie bekommen ...“*, *„Sie haben den Nutzen ...“*, *„Sie sparen ...“* usw.

Manchmal ist es notwendig, den Gast zu bitten, etwas zu tun. Hier einige Formulierungen, die Sie dann verwenden können:

- *„Bitte seien Sie so nett und ...“* (bringen die genaue Gästeanzahl in Erfahrung).
- *„Wäre es Ihnen vielleicht ausnahmsweise möglich ...“* (... etwas später/früher zu kommen?)
- *„Sie würden uns/mir wirklich außerordentlich helfen, wenn ...“* (... Sie bereits im Vorfeld die Wünsche bekannt geben könnten.)
- *„Wir wären Ihnen heute ganz besonders dankbar, wenn ...“* (sie uns ein kurzes Mail schicken, damit wir die korrekte Schreibweise Ihres Namens haben.)
- *Könnten Sie bitte ... veranlassen. Wir wären Ihnen dafür ganz besonders zu Dank verpflichtet.*

## Informationen

Mitunter rufen Gäste an und erwarten eine kompetente Auskunft. Zum Beispiel über ein Hotel, ein Restaurant, Freizeitaktivitäten usw. Halten Sie die jeweiligen Informationen griffbereit im Bereich des Telefons. Erstellen Sie eine Vorlage, auf der die relevanten Fragen und Antworten aufgelistet sind.

Damit vermeiden Sie, dass Sie wichtiges vergessen. Außerdem erhöhen Sie Ihre Konzentration, wenn Sie relevante Details mitschreiben.

### **Rückruf**

Wenn Sie mit einem Gast einen Rückruf vereinbaren, dann achten Sie darauf, dass Sie diesen auch wirklich einhalten. Wenn Sie für einen Kollegen eine Nachricht annehmen und versprechen, dass dieser zurückrufen wird, dann sorgen Sie dafür, dass dies auch tatsächlich passiert. Kann der Rückrufwunsch nicht ausgerichtet werden, müssen Sie den Gast entsprechend verständigen.

Sagen Sie möglichst nicht: *„Ich rufe Sie in 10 Minuten zurück.“* Der Gast wartet dann auf Ihren pünktlichen Anruf; und nur allzu oft gibt es Dinge, die dazwischenkommen. Sagen Sie lieber: *„Ich rufe so bald als möglich zurück.“* oder *„Ich werde mich um Ihre Angelegenheit sofort persönlich kümmern.“*

### **Zusagen**

Machen Sie nur Zusagen, die Sie mit absoluter Sicherheit einhalten können. Bevor Sie eine Zusage machen, erkundigen Sie sich lieber nochmals im Unternehmen, ob die Erfüllung auch tatsächlich möglich ist. Versuchen Sie im Anschluss immer, schneller zu sein, als Sie versprochen haben.

### **Andeutungen**

Wichtig ist es, dass Sie keinerlei Andeutungen in das Gespräch einfließen lassen. Wie zum Beispiel: *„Ihre Frage ist unverständlich, sagen sie es besser noch einmal!“* So selbstverständlich es klingt, so heikel muss man bei seiner Wortwahl auf die „Zwischentöne“ achten. Wenn Sie etwas nicht verstanden haben, dann nehmen Sie die Schuld auf sich und bitten um eine neuerliche Erklärung.

### **Zusammenfassen**

Machen Sie es sich zur Gewohnheit die wichtigsten Inhalte des Gespräches nochmals zusammenzufassen. Damit vermeiden Sie Missverständnisse und klären die Situation.

### **Danke**

Bedanken Sie sich immer für das Gespräch. Es gibt keinen Grund dies nicht zu tun. Das Wort „Danke“ ist ein deutliches Zeichen Ihrer Wertschätzung des Gesprächspartners. Fehlt es, fehlt auch die notwendige Achtung vor der Würde des Anderen.

### **Das Gespräch beenden**

Beenden Sie das Gespräch immer mit einer freundlichen Note.

### Beispiele:

- „Vielen Dank für Ihren Anruf.“
- „Herzlichen Dank für Ihre Hinweise.“
- „Selbstverständlich werde ich sofort Ihre Angelegenheit klären.“
- „Ich freue mich aufrichtig, dass ich Ihnen helfen konnte ...“
- „Ich gebe Ihnen sofort Bescheid, wenn ich Näheres in Erfahrung bringen konnte.“
- „Rufen Sie mich bitte wieder an, wenn Ihnen neuerlich etwas aufgefallen ist.“
- „Ich bin gerne für Sie da.“
- „Ich freue mich immer, wenn ich Gelegenheit habe, mit Ihnen zu sprechen.“
- usw.

### **Positive Formulierungen**

Wir verstehen positiv formulierte Aussagen rascher und besser als jene, die negative oder abwertende Begriffe enthalten. Streichen Sie „Nie“, „Nein“ oder „Unmöglich“ gänzlich aus Ihrem Telefon-Wortschatz. Ebenso „Ich kann nicht ...“. Sagen Sie lieber „was Sie können“, anstatt „was Sie nicht können“.

Streichen Sie auch die Formel: „Ich will es versuchen.“ Das Wort „versuchen“ setzt den Misserfolg bereits voraus. Wenn Sie sicher sind, etwas tun zu können, dann sagen Sie dies auch „Ich werde es tun!“ Vermeiden Sie auch negative Wörter wie: *schwierig, alt, leider, nein, nicht, teuer, finster, kein Problem* etc.

### **Das Wort „MUSS“**

Unser Gesprächspartner „MUSS“ gar nichts! Er muss nichts verstehen, er muss auch nichts einsehen, er muss nichts erhalten oder gelesen haben und er muss auch nicht überlegen. Wir müssen! Und zwar sich über den Anruf freuen, um Verständnis oder Einsicht bitten, sich eventuell für eine Reklamation entschuldigen, sich für den Anruf bedanken usw.

Statt dem berühmten „Warten Sie, ich MUSS nachsehen!“ ist es besser, dass Sie „sehr gerne nachsehen“, oder „gerne nachfragen.“

### **„Ja, aber ...“**

Als älteste und schlechteste Methode einen Einwand zu behandeln hat sich die „Ja, aber ...“-Entgegnung etabliert. Das „Ja“ vor dem „aber“ ist nichts anderes als Rhetorik. Versuchen Sie nie Ihren Gesprächspartner zu belehren, zu dominieren oder im schlimmsten Fall als Unwissenden hinzustellen. Ersetzen Sie das Wort „aber“ auf jeden Fall durch das Wort „und“!

### **Kurz und stark**

Lange Sätze wirken kraftlos. Kurze Sätze zeigen, dass Sie wissen, wovon Sie reden. Wer gut vorbereitet ist, findet rasch zum Kern der Sache. Wer schlecht vorbereitet ist, muss in langen Sätzen Zuflucht und Auswege suchen.

### **Was wäre, wenn ...**

Wer in Konjunktiven spricht, verliert die Führung des Gespräches. *„Falls Sie Interesse haben würden, wären wir bereit ein Angebot für ein Catering zu erstellen“*. Wer so spricht, glaubt weder an sich, noch an seine eigenen Worte. Formulieren Sie bestimmt und geradlinig *„Ich werde Ihnen noch heute ein Catering-Angebot zusenden und Sie kommenden Montag anrufen, um Details zu klären. Oder wäre Ihnen Dienstag Nachmittag lieber?“*

## **Fünf Tipps, wie Sie sympathisch wirken**

### **1. Stellen Sie sich auf die Wellenlänge Ihres jeweiligen Gegenübers ein.**

Reden Sie in einer für ihn verständlichen Sprache. Bilden Sie kurze Sätze, vermeiden Sie Fremdwörter. Versuchen Sie, lebhaft und abwechslungsreich zu reden und Ihre Begeisterung zu übertragen. Vor allem: Hören Sie zu!

### **2. Treten Sie positiv auf.**

Dazu gehört ein freundliches "Guten Morgen" ebenso wie die Bereitschaft, sich für Ihre Mitmenschen zu interessieren. Beweisen Sie Einfühlungsvermögen, indem Sie auf andere eingehen. Machen Sie aber nicht den Fehler, sich überall einzumischen und immer Ihren "Senf" dazuzugeben.

### **3. Halten Sie beim Sprechen stets Blickkontakt.**

Wenn Sie Ihrem Gesprächspartner nicht in die Augen schauen, entsteht der Eindruck, Sie seien unsicher oder hätten etwas zu verbergen.

### **4. Sorgen Sie für eine unverkrampfte Atmosphäre.**

Niemand sollte sich in Ihrer Gegenwart gedrängt, beklemmt oder nicht beachtet fühlen. Verteilen Sie aufrichtiges Lob und Anerkennung.

### **5. Betonen Sie Gemeinsamkeiten.**

Wenn Sie mit Ihrem Gegenüber Vorlieben teilen (den Rotwein, das Urlaubsziel, das Hobby oder den Fußballverein), lassen Sie es ihn wissen. Solche Berührungspunkte entkrampfen und schaffen Vertrauen.

## Beschwerden sind Chancen

Wenn Gäste sich beschweren, sind wir oft unangenehm berührt und gehen in Abwehrhaltung. Aber Beschwerden sind nicht lästig, sondern vor allem eine Chance, die Beziehung zu seinen Gästen zu verbessern und Fehler in Zukunft zu vermeiden. Und da diese Fehler Zeit, Geld, den guten Ruf oder gar den Gast kosten können, dürfen wir deren Lösung und den Umgang mit Beschwerden nicht dem Zufall überlassen. Im Gegenteil: Mit besonders schnellen und kundenfreundlichen Beschwerdelösungen kann daraus sogar ein Wettbewerbsvorteil werden.

Zahlreiche wissenschaftliche Studien haben diese Aussagen bestätigt:

- Gäste, deren Beschwerde besonders gut gelöst wurden, sind besonders loyale Gäste,
- unzufriedene Gäste, die über die übliche Nachbesserung hinaus mit außergewöhnlichen Methoden zufrieden gestellt wurden, werden wertvoller Empfehlungsgeber. Dies beruht darauf, dass diese Gäste sich besonders ernst genommen und gut betreut fühlen und dies freiwillig weitererzählen.
- Nur 2 bis 4% aller unzufriedenen Gäste beschweren sich. Das bedeutet, dass Fehler oftmals erst bemerkt werden, wenn Umsätze zurückgehen.
- Bis zu 90% der Gäste die sich nicht beschwert haben, konsumieren bei diesem Unternehmen nicht mehr. Schlimmer noch, diese Gäste konsumieren künftig bei Ihrer Konkurrenz.

### Als Tourismusbüro haben Sie nun die Chance, diese Beschwerden

- **nicht im Sinne des Gastes zu lösen**  
Das kostet nicht nur den einen Gast, sondern auch Image, Geld und sorgt für jede Menge schlechter Mundpropaganda!
- **normal zu lösen, so wie es der Wettbewerb tut**, das Gesetz verlangt, usw. Das mag zwar momentan den Gast zufrieden stellen. Kundenbindung entsteht so natürlich nicht. Es fördert weder ein positives Image noch positive Mundpropaganda.
- **besonders, schnell, außergewöhnlich und kundenfreundlich zu lösen!**  
Das bringt nachhaltig zufriedene, treue Gäste und, dank positiver Mundpropaganda, obendrein auch neue Gäste. Die Kundenbeziehung wird im Verlauf eines Beschwerdepzesses intensiver. Je kundenfreundlicher, unkomplizierter und schneller die Beschwerdelösung, umso eher wird daraus ein Vorteil gegenüber den Mitbewerbern.



### **Das sollten Sie im Umgang mit Beschwerden unbedingt vermeiden:**

- sich auf Vorschriften berufen
- zu sagen "Ich bin dafür nicht zuständig"
- dem Gast das Gefühl geben, dass seine Beschwerde nicht wichtig oder gar lästig ist
- Versprechen leisten, die Sie nicht sicher erfüllen können.

Der Gast, der sich beschwert, zeigt ganz offen und deutlich, dass er an einer weiteren Geschäftsbeziehung Interesse hat. Die meisten unzufriedenen Gäste teilen es uns nicht mit, sondern gehen einfach woanders hin. Natürlich teilen Sie ihre negativen Erfahrungen auch anderen mit. Im Showbusiness gilt zwar der Satz: „Lieber eine schlechte Presse, als gar keine!“ Aber im Dienstleistungsbereich ist eine solche „Presse“ tödlich.

Andererseits sind begeisterte Gäste unser bester Werbeträger. Denn ein begeisterter Gast erzählt es weiter und macht auch andere neugierig auf Ihr Unternehmen. Und die billigste und zugleich effektivste Werbung ist die Mundpropaganda. Bestimmt haben Sie schon davon gehört, dass es Jahre braucht, um einen guten Ruf zu bekommen, jedoch nur wenige Tage, diesen wieder zu verlieren! Der Grund? Mundpropaganda!

## **Praxistipps**

### **Führen Sie Beschwerde-Gespräche möglichst unter vier Augen.**

Vermeiden Sie viel Aufsehen. Sie werden dann von allen direkt oder indirekt Beteiligten ganz genau beobachtet. Der kleinste Ausrutscher kann dadurch ungeahnte Ausmaße annehmen. Im Zweifelsfall verlieren Sie einen Gast, in der Öffentlichkeit können es gleich mehrere sein! Bitten Sie den Gast in eine ruhige Zone oder in ein leeres Büro. Sie haben damit auch keine Ablenkungen durch andere Personen und können sich voll auf den Gast konzentrieren. Durch die Exklusivität des persönlichen Vier-Augen-Gesprächs bringen Sie dem Gast auch Wertschätzung und Respekt entgegen.

### **Sprechen Sie den Gast mit Namen an.**

Heben Sie ihn heraus aus der anonymen Masse. Das wichtigste Wort im Leben jedes Menschen ist sein eigener Name. Verwenden Sie den Namen des Gastes!

### **Bedanken Sie sich beim Gast für den Hinweis auf eine Unzulänglichkeit.**

Ja Sie haben richtig gelesen: Bedanken Sie sich. Schließlich haben Sie soeben einen ehrenamtlichen Mitarbeiter vor ihnen, der ihnen helfen möchte besser zu werden. Der sich beschwerende Gast zeigt eindeutig, dass er an der Weiterführung der gemeinsamen Geschäftsbeziehung interessiert ist. Er trägt tatsächlich zur Qualitätssteigerung des Unternehmens bei. Ein anderer Gast beschwert sich vielleicht nicht, sondern besucht den Betrieb einfach nicht mehr, weil ihm eben dieses Problem zuwider ist. Seien Sie deshalb dankbar und sagen Sie dies auch dem Gast. Sie zeigen dem Gast damit auch, dass seine Meinung für Sie wichtig und interessant ist. Ein Gastronomiebetrieb ist in erster Linie ein Dienstleistungsunternehmen. Es ist unsere Aufgabe die Gästewünsche aufzuspüren und weitgehendst zu erfüllen.

### **Nehmen Sie jede Beschwerde ernst.**

Auch wenn Sie den Eindruck haben, der Gast übertreibt, oder sieht die Situation falsch, nehmen Sie den Gast ernst. Das Verlangen nach Anerkennung ist in jedem Menschen vorhanden. Beleidigen Sie den Gast nicht, indem Sie seine Einwände als Geschwätz abtun. Der Gast ist wichtig und was er sagt auch! Wenn es die Situation erlaubt, machen Sie sich vielleicht sogar Notizen. Dies unterstreicht deutlich die Wichtigkeit der Beschwerde und die Ernsthaftigkeit Ihrer Einstellung. Wenn Sie den Gast ausführlich das Problem aus seiner Sicht darstellen lassen, ermöglichen Sie ihm gleichzeitig, dass er Dampf ablassen kann. Ein Großteil der positiven Beschwerdebehandlung ist damit bereits gemacht. Der Gast muss das Gefühl haben, dass seine Meinung für Sie wichtig ist. Und Vorsicht: Gespielte Anteilnahme wird sofort als solche entlarvt und verschärft den negativen Eindruck! Nehmen Sie die Beschwerde wirklich ernst. Das Unternehmen hat dadurch die Chance zu einer Qualitätssteigerung.

### **Hören Sie geduldig zu**

Bleiben Sie ruhig und freundlich. Mitunter wird ein Gast seine Beschwerde erbost, heftig und lautstark vorbringen. Lassen Sie sich auf keinen Fall dazu verleiten, beleidigt, wütend oder aggressiv auf die Beschwerde zu reagieren. Bedenken Sie immer: *„Jedes gewonnene Streitgespräch bedeutet einen verlorenen Gast!“*

Atmen Sie tief durch, damit sich Ihre Stimme nicht nervös und gereizt anhört. Bleiben Sie ruhig, sachlich und ernst. Wenn Sie lächeln, dann eindeutig freundlich – und blicken dem Gast dabei fest in die Augen. Bei Beschwerden sind meist Emotionen im Spiel. Die eigentliche Sache rückt dadurch zuerst in den Hintergrund. Geben Sie dem Gast die Möglichkeit seine Beschwerde vollständig vorzubringen und unterbrechen Sie dabei nicht. Messen Sie der Art und Weise der Vorbringung keine Bedeutung bei.

Wer erregt ist, verwendet mitunter Formulierungen, die dazu geeignet sind, andere vor den Kopf zu stoßen. Stehen Sie über den Dingen und zeigen Sie Verständnis für seine Erregung.

### **Setzen Sie die Gästebrille auf**

Jede Beschwerde birgt die Unzufriedenheit eines Gastes in sich. Versetzen Sie sich die Situation des Gastes und betrachten Sie das Ungemach einmal aus seiner Sicht. Stellen Sie sich vor, alles was der Gast auszusetzen hat, wäre Ihnen widerfahren. Was würden Sie empfinden? Wie würden Sie reagieren? Wie möchten Sie, dass Ihre Beschwerde entgegengenommen, behandelt und erledigt wird? Welche Wertschätzung möchten Sie bei so einem Gespräch erfahren?

Zum Beispiel können Sie sagen:

- „Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie sich ärgern ...“
- „Sie haben recht, ich würde ähnlich wie Sie reagieren ...“
- „Darüber würde ich mich auch ärgern ...“
- „Es ist gut, dass Sie anrufen, ich kann mich durchaus in Ihre Lage versetzen ...“

Geben Sie dem Gast auf jeden Fall Recht und versuchen Sie nicht, Ausreden zu finden.

### **Verteilen Sie Streicheleinheiten.**

Werten Sie Ihren Kunden auf. Zum Beispiel: „Ausgerechnet bei Ihnen muss das passieren ....“.

### **Widerstehen Sie der Versuchung eine Ausrede zu gebrauchen.**

Ausreden helfen nicht das Problem zu lösen. Verstecken Sie sich nicht hinter Ausflüchten, sondern geben Sie den Fehler zu. Auch wenn in Ihren Augen keine Verfehlung Ihres Unternehmens vorliegt. Bedenken Sie: Der Gast hat immer recht!

### **Reagieren Sie sofort**

Warten Sie nicht mit der Lösung des Problems, sondern gehen Sie ohne Verzögerung sofort daran, die Situation zu bereinigen. Geben Sie dem Gast das eindeutige Gefühl, dass Sie ehrlich bemüht sind, die Unzulänglichkeit sofort aus der Welt zu schaffen. Ist dies nicht sofort möglich, dann leiten Sie umgehend die ersten Schritte ein. Aber so, dass der Gast es auch merkt.

### **Nehmen Sie die Schuld auf sich.**

Übernehmen Sie die volle Verantwortung für das Geschehene, auch wenn es ein Kollege oder Mitarbeiter war, der die Beschwerde verursacht hat. Eine Schuldzuweisung ist völlig fehl am Platz. Wenn Sie nicht kompetent genug sind, um die Beschwerde abzuwickeln, dann holen sie eine

kompetente Person. Erklären Sie dieser dann möglichst rational den Sachverhalt. Auf jeden Fall müssen Sie der Versuchung widerstehen Ihre persönliche Meinung einzubringen. Damit würden Sie die Unvoreingenommenheit dieser Person beeinträchtigen. Aber Sie sind ja kompetent genug! Also schieben Sie die Schuld nicht auf andere, sondern stehen Sie dafür gerade. Sie repräsentieren den Tourismus im Ort!

### **Geben Sie Fehler zu**

Niemand gibt natürlich gerne einen Fehler zu. Wenn Sie jedoch einen gemacht haben, dann zögern Sie nicht ihn zuzugeben. Bemühen Sie keine Ausreden und Ausflüchte, sondern stehen Sie dazu. Dem Gast ist es vollkommen egal, ob es der Kollege, der Computer oder sonst wer war. Er möchte, dass der Missstand sofort beseitigt wird. Schuldabschieben ist ein deutliches Zeichen, dass wir die Meinung des Gastes nicht ernst nehmen.

### **Ausdruck des Bedauerns**

„*Es tut mir leid.* ...“ Für eine gute Beschwerdebehandlung ist es unabdingbar, dass Sie diese Worte ehrlich meinen. Seien Sie versichert, dass der Gast den geringsten Anflug von Spott und Ironie sofort bemerkt. Und damit würden Sie ihn unwiederbringlich aus dem Haus jagen. Eine Entschuldigung ist kein Schuldeingeständnis! Vielmehr ist es die Anerkennung der Tatsache, dass etwas schief gelaufen ist.

***Der Ausdruck des aufrichtigen Bedauerns*** ist der Schlüsselmoment im Beschwerdegespräch. Je aufrichtiger Sie dem Gast signalisieren, dass es Ihnen wirklich leid, was passiert ist, desto leichter wird es den Gast wieder zufrieden zu stellen.

### **Betonen Sie das Positive an der bisherigen Zusammenarbeit.**

Suchen Sie nach Gemeinsamkeiten mit dem Gast und rufen Sie positive Erlebnisse in Erinnerung. Damit erreichen Sie, dass der Gast nicht nur an das Negative denkt, sondern sich auch an die positiven Dinge erinnert.

### **Sorgen Sie dafür, dass die Ursache der Beschwerde für immer bereinigt wird.**

Derselbe Fehler darf Ihnen kein zweites Mal passieren. Und schon gar nicht beim selben Gast, denn dann wären alle ihre vorherigen Bemühungen umsonst gewesen. Der Gast würde berechtigterweise mutmaßen, dass Sie ihm beim letzten Mal ein Theater vorgespielt haben. Und niemand lässt sich gerne zum Narren halten.

### **Überwachen Sie die Erledigung**

Wenn Sie als erster mit der Beschwerde konfrontiert wurden, haben Sie die Verantwortung für die Beseitigung des Problems. Sie überwachen die Erfassung, Behandlung und Erledigung. Ab sofort sind Sie Mit-Eigentümer der Beschwerde. Der Gast erwartet von Ihnen, dass Sie alles in Ihren Möglichkeiten stehende unternehmen, um seine Beschwerde befriedigend zu erledigen. Auch wenn jemand anderer für die Lösung beauftragt wird, Sie tragen die Verantwortung und niemand anderer!

### **Seien Sie großzügig.**

Speisen Sie den Gast nicht mit einer Entschuldigung oder einer Kleinigkeit ab. Hier geht es um die Wiederbelebung eines bereits scheinotenen Stammgastes. Wenn Sie jetzt kleinlich sind, werden Sie den Gast verlieren. Verblüffen Sie den Gast, was Ihnen seine Kritik wert ist. Übertreffen Sie seine Erwartungen. Immerhin ist er jetzt zu einem aktiven Mitarbeiter Ihres Büros geworden. Ihr Ort liegt ihm am Herzen, deshalb hilft er Ihnen auch besser zu werden. Belohnen Sie ihn fürstlich dafür.

Überraschen Sie den Gast. Die Erledigung einer Beschwerde ist für den Gast eine Selbstverständlichkeit. Sein Ärger wird durch die Korrektur zwar gemildert, aber nicht restlos beseitigt. Setzen Sie alles daran, den Gast positiv zu überraschen. Seien Sie schnell, umfassend und großzügig bei der Wiedergutmachung. Bereiten Sie dem Gast eine Freude. Je nach Anlass ein Gutschein für ein Abendessen zu zweit, ein kleiner Blumenstrauß, etc.

### **Fragen Sie, ob der Gast mit Ihrem Vorschlag zur Lösung einverstanden ist.**

Mitunter wird es Ihnen sonst passieren, dass Sie einen Gast zufrieden stellen möchten und er mit der Wiedergutmachung keine rechte Freude hat. Ein aufgezwungener Schnaps zum Beispiel. Bieten Sie mehrere Möglichkeiten an, aus denen der Gast wählen kann. Wenn Sie ihm schon eine Freude machen, dann auch eine, mit der er auch wirkliche Freude hat!

### **Beenden Sie das Gespräch mit einer positiven Formulierung.**

Beispiele dazu:

*„Ich bin sicher, dass Sie mit dem Ergebnis zufrieden sein werden ...“*

*„Falls noch Schwierigkeiten auftreten, wenden Sie sich bitte wieder an mich.“*

*„Zögern Sie bitte nicht, mich noch einmal anzusprechen.“*

*„Wir hoffen, die Sache jetzt zu Ihrer vollsten Zufriedenheit klären zu können.“*

## Die vier Persönlichkeitsstrukturen nach Riemann

Fritz Riemann, ein Tiefenpsychologe, geht davon aus, dass zwar alle Menschen individuelle Ängste haben, dass es aber auch viele Ängste gibt, die allen Menschen gemeinsam sind. So vielfältig demnach das Phänomen Angst sich auch darstellt - es gibt praktisch nichts, wovor man nicht Angst entwickeln kann - geht es doch meist immer um Varianten ganz bestimmter Grundängste.

Die Existenz von Ängsten ist weitgehend unabhängig von Kultur und Zeitalter, was sich ändert sind lediglich die Angstobjekte. Waren es früher Naturgewalten, die den Menschen Angst machten, sind es heute Bakterien, Verkehrsunfälle oder Einsamkeit, die Angst auslösen. Ängste sind dabei grundsätzlich nichts Negatives, sondern sie lassen Menschen beispielsweise auch über sich selbst hinaus wachsen.

Ursache aller Ängste ist das Faktum, dass menschliches Leben und dessen Gestaltung vier Grundforderungen unterliegt, die einander als polare Gegensätze zugeordnet sind und sich so gleichzeitig ergänzen:

- 1. Wir sollen ein einmaliges Individuum werden, unser Eigensein bejahen und uns gegen anderes Eigensein abgrenzen.**
- 2. Wir sollen uns der Welt, dem Leben und den anderen Menschen vertrauend öffnen und uns auf sie einlassen.**
- 3. Wir sollen Dauer anstreben, Pläne machen, diese nachhaltig und zielstrebig verwirklichen.**
- 4. Wir sollen uns wandeln, Veränderungen und Entwicklungen durchmachen, Vertrautes und Gewohntes aufgeben.**

Riemann versteht seine Typologisierung nicht als ein endgültiges Schema, dem man nicht mehr entrinnen kann. Wer aber gelernt hat, Gegenkräfte wie Mut, Vertrauen, Erkenntnis, Hoffnung, Glaube und Liebe zu entwickeln, kann mit diesen Ängsten umgehen und sie als Schritte in der menschlichen Entwicklung erkennen. Wer jedoch zu früh altersunangemessene Ängste erleben musste und in seiner Umgebung keine Hilfe fand, mit diesen umzugehen, wird auch später neue Ängste als viel gefährdender erleben. Gelingt es einer Person gar nicht, mit einer Angstform umzugehen, kann diese zur vorherrschenden Angstform in deren Leben werden und so die Persönlichkeit bestimmen.

Psychisch gesund	psychisch krank
<b>Beobachter</b>	<i>schizoid(abgespalten)</i>
<b>Fürsorger</b>	<i>depressiv</i>
<b>Bewahrer</b>	<i>zwanghaft</i>
<b>Veränderer</b>	<i>histrionisch (hysterisch)</i>

- ✓ Alle Persönlichkeitsstrukturen sind gleichwertig. Jede hat besondere Vorteile und natürlich auch Defizite.
- ✓ Jeder Mensch hat alle vier Persönlichkeitsstrukturen in sich.
- ✓ Bei den meisten Menschen sind zwei Persönlichkeitsstrukturen besonders ausgeprägt (eine dominante und eine subdominante Persönlichkeitsstruktur)
- ✓ Der perfekte Mensch hätte alle vier Persönlichkeitsstrukturen gleichmäßig stark ausgeprägt. Laut Riemann kann aber niemand diesen Anspruch erfüllen. Man kann diesem Zustand vielleicht nahe kommen, ihn aber niemals erreichen.
- ✓ Die Schwelle zwischen psychisch gesund und krank ist fließend. Sobald der Betroffene selbst oder sein näheres Umfeld durch die Persönlichkeitsstrukturen belastet sind, spricht man von einer psychischen Störung.
- ✓ Bis zur Pubertät leben wir vollständig unsere Persönlichkeitsstrukturen. In der Pubertät selbst versuchen wir diese zu leugnen. Mit etwa 20 Jahren leben wir die Persönlichkeitsstrukturen am intensivsten. Ab diesem Zeitpunkt nimmt der gesunde Mensch von den weniger ausgeprägten Persönlichkeitsstrukturen immer mehr an. Er entwickelt sich und wird reifer. Tritt dieser Reifeprozess nicht ein, kann daraus eine psychische Störung entstehen.

**„Ich bin anders“ – „Ich wollte nie einer von denen sein!“**

## **Beobachter (schizoid)**

die Angst vor Nähe, wird als Ich-Verlust und Abhängigkeit erlebt

**Sehnsucht nach:** Selbstbestimmung, Unabhängigkeit, Verantwortung, Autarkie, ...

**Streben im Alltag:** Innere Freiheit, Distanz, Abgrenzen, Selbstbewahrung, Eigenwelt und Phantasie (bis zu verschoben, bizarr), Individualität, Gefühls- und Ausdrucksbeherrschung trotz oder wegen intensiver Gefühle, Ambivalenz und Ringen um innere Einheit, Identität und Harmonie, Konfliktbereitschaft

**Ausdruck:** sensibel, hochsensitiv, sachlich, rational, logisch, abstrakt, innerlich unsicher, äußerlich selbstbewusst (bis arrogant wirkend), streitbar

Der Beobachter fürchtet die Abhängigkeit und die Hingabe, er möchte niemandem verpflichtet sein und niemanden zu nahe treten. Selbstständigkeit und Ungebundenheit ist für ihn alles, er wirkt kühl, nüchtern und distanziert und unnahbar auf seine Umwelt. Gefühle erscheinen ihm unsinnig, er verlässt sich lieber auf den Verstand, am liebsten auf seinen eigenen. Anderen Menschen misstraut er manchmal, in der milderen Form ist er ein sachlicher, kritisch-unbestechlicher Typ mit einer scharfen Beobachtungsgabe. Er prüft die Fakten, sieht Tatsachen ohne Illusionen so wie sie sind und vertritt kompromisslos seine Meinung – wenn es sein muss auch mit Aggressionen. Gefahr ist die Kontakthemmung, die Unangepasstheit, aber auch eine überzogene Sensibilität (sich selbst gegenüber)

- Distanziert, isoliert, kühl, ungesellig und introvertiert
- Abgrenzung, Anonymität
- Vermeidung von Nähe, Beziehung
- Zweifel, Unsicherheit, Misstrauen, Eigenbezüglichkeit
- Abstraktes Denken, Rationalisieren und Intellektualisieren, Keine Emotion
- Aggression als Schutz und Abwehr, aber auch eine Möglichkeit der Kontaktaufnahme
- Spüren selber keinen Leidensdruck

**Entstehung (Prägung in der Kindheit):** Gleichgültigkeit, Isolation, Mangel an Führung, Wechsel der Bezugspersonen, emotionale Verarmung,



**„Ich bin gerne für dich da“ – „Ich bewundere dich!“**

## **Fürsorger (depressiv)**

die Angst vor der Selbstwertung, wird als Disharmonie und Isolierung erlebt

**Sehnsucht nach:** Harmonie, Freude bereiten, Vertrauen, Hilfsbereitschaft, ...

**Streben im Alltag:** Anpassung, Anlehnung, Kooperationsfähigkeit, Mitgefühl, Anteilnahme, Friede, Ausgleich, Treue, Vorsicht, Führung suchend

**Ausdruck:** sorgend, funktionierend, einführend, brav, einordnen, gefühlvoll, warmherzig, unterordnen, behütet und behütend, naiv, gutgläubig, unselbständig, zögerlich, hingabefähig

Der Fürsorger sucht die Nähe des anderen. Er braucht Harmonie und Einheit, am liebsten möchte er mit dem anderen Verschmelzen. Er stellt seine eigenen Bedürfnisse zurück und sorgt für die anderen Menschen. Konflikte werden vermieden, Anpassung und Hingabe können so stark ausgeprägt sein, dass der Fürsorger seine Meinung völlig unterordnet, bis er sie selbst nicht mehr wahrnehmen kann. So ist die Ich -Entwicklung sehr gefährdet. Der Fürsorger ist bescheiden, selbstlos, er ordnet sich unter und unterdrückt eigene Impulse. Gefahr sind die manipulativen Anteile, der Fürsorger lebt seine Macht nicht offen aus, sondern durch Manipulation und erpresserische Maßnahmen.

- Hingabe, Selbstlosigkeit
- Fähigkeit zur Reflexion, mitleidig, empathisch
- Erwartungshaltung, Symbiose
- Passivität, Selbstvorwürfe, Ohnmachtsgefühle,
- Unterdrückt Impulse, Affekte und Aggression
- Trennungs- und Verlustangst, vermeidet Unabhängigkeit
- Angst- und Schuldgefühle

**Entstehung (Prägung in der Kindheit):** Verwöhnung, übermäßiges behütet sein, Verhinderung der Auseinandersetzung mit Problemen – daraus folgt geringes Selbstwertgefühl und geringe Problemlösungskompetenz.

**„Das Leben ist Planung!“ – „Was ich begonnen habe führe ich zu Ende!“**

## **Bewahrer (zwanghaft)**

die Angst vor dem Wandel, wird als Vergänglichkeit und Unsicherheit empfunden

**Sehnsucht nach:** Sicherheit, Geborgenheit, Gerechtigkeit/Fairness, Beständigkeit, ...

**Streben im Alltag:** Verlässlichkeit, Perfektion und Optimierung, Kontrolle, Macht und Beherrschung, Richtig und Falsch, Recht und Ordnung, Gewissenhaftigkeit (skrupulös), Vorsicht, Leistung, Ehrgeiz, Ausdauer, Hartnäckigkeit, Streitbarkeit, Geld, Besitz, Materie, Bodenständiges, Konservatives, Tradition, Sauberkeit, Sparsamkeit, Wahrnehmbares, Konkretes

**Ausdruck:** zuverlässig, genau, sparsam, geizig, sammeln, sachlich, konsequent, stetig

Der Bewahrer möchte nichts verändern, weder sich, noch irgendetwas in seiner Umwelt. Das Vergängliche und die Veränderung werden als Unsicherheit erlebt. Alles soll so bleiben wie es ist. Der Bewahrer geht kein Risiko ein und ist bemüht, sich abzusichern. Er mag das Vertraute, das Bekannte und Gewohnte. An Erfahrungen, Grundsätzen und Meinungen hält er fest, er ist konservativ. Ordnung und Gesetzmäßigkeit ist eine grundlegende Motivation, er plant gern voraus, ist zielstrebig und pflichtbewusst. Im Liebesleben ist er zuverlässig und treu, in der Zuwendung dauerhaft. Der Bewahrer hat ein gewisse "Beamtenmentalität", er liebt Regeln und Schemata, auch monotone Abläufe machen ihm nichts aus. Er möchte alles und jeden zwingen, sich an seine definierten Standards zu halten, die lebendige Ordnung kann zum pedantischen Eigensinn werden, manchmal agiert er sich auch in Form von Zwangssymptomen und Zwangshandlungen aus, das sind bestimmte festgelegte Rituale, die in der immer gleichen Weise ablaufen müssen, damit er sich wohl fühlt. Diese Zwangshandlungen, Skepsis, Unentschiedenheit, ablehnende Haltung und Pessimismus sind die Gefahren dieses Typs.

- Überwertiges Sicherheitsbedürfnis, Streben nach Dauer und Sicherheit, Kontrolle,
- Angst vor Risiko, Wandlung und Vergänglichkeit, Bewegung und Leben
- Zweifeln, Zögern, Prinzipien, Intoleranz, Geiz, Stereotypen, Zwangssymptome- und handlungen
- Machtwille und Aggressionen werden kontrolliert, unterdrückt oder „ungewollt“ und sadistisch ausgelebt, Drill, Dressur

**Entstehung (Prägung in der Kindheit):** motorisch-expansive Veranlagung wird gebremst, Gehorchen-müssen, Trotz und Eigenwillen brechen, Leistungsdenken

**„Die Welt ist meine Bühne!“ – „Was kümmert mich mein Geschwätz von gestern!“**

## **Veränderer (histrionisch)**

die Angst vor der Endgültigkeit, wird als Unfreiheit erlebt

**Sehnsucht nach:** soziale Anerkennung, Freiheit, Genuss, Abwechslung, ...

**Streben im Alltag:** Lebenslust, Eros, Essen. Leichtes, müheloses, anregendes Leben, (äußere) Freiheit, Ungebundenheit, Spannung, Erlebnishunger, Abenteuer, neue Reize, Aktivität, Impulsivität, Unternehmungsgeist, Risiko, Kontakt, Spontaneität, Begeisterung, Gefallen, Mittelpunkt, Beeindruckbarkeit, Theatralik, Show, Wirkung, Effekt, Ideen,

**Ausdruck:** kreativ, flüchtig, oberflächlich, flexibel, aufgeschlossen für Neuerungen, revolutionär

Der Veränderer möchte frei und ungebunden sein, er möchte der Mittelpunkt der Welt sein, aber keine Verpflichtungen eingehen. Für ihn ist alles Neue, die Zukunft, die große Chance. Er weicht allen Verbindlichkeiten, Traditionen, Konventionen und Regeln aus. Er blickt nach vorn, ist ungeduldig und impulsiv, er möchte Neues erobern, und zwar sofort, das Warten ist eine Qual. Er liebt den Wettstreit, sein Geltungsbedürfnis ist ausgeprägt, er will imponieren und seine Mitmenschen mitreißen. Mit ihm ist es nie langweilig, diese Menschen haben Charme und wissen, sich beliebt zu machen. Sie möchten nicht auf eine bestimmte Rolle festgelegt werden, sie sind reizhungrig, risikofreudig und elastisch, oft sprühend und optimistisch. Die Gefahr ist Oberflächlichkeit, fehlende Identität, manipulatives Verhalten, Unbeständigkeit und fehlende Verlässlichkeit.

- Realitätsvermeidung durch Bagatellisierung, in Frage stellen, sich entziehen, ausweichen, nicht anerkennen
- irrationales und unfassbares Verhalten
- Leben im Augenblick, keine Kontinuität, Rollenspiele, permanente Steigerung der Erlebnisintensität
- Labiles Selbstwertgefühl
- Rivalisieren, Konkurrieren, Mangel an Selbstkritik und Selbstkontrolle,
- Übertreibungen, Verallgemeinerungen, Dramatisierung, Intrigen

**Entstehung (Prägung in der Kindheit):** Gleichgültigkeit, zu wenig Beachtung, Orientierungslosigkeit, Bündnis mit nur einem Elternteil, wobei der andere in Konkurrenz „ausgestochen“ wird, Partnerersatz oder bei extrem rigider, zwanghafter Erziehungsweise als Protest

## Duett-Strukturen und ihre Auswirkungen:

### **Beobachter und Fürsorger: Zerissene (Identitätsambivalenz)**

Sucht die Nähe und scheut sie gleichzeitig. Im Wechselbad der zwischenmenschlichen Interaktion. Differentes Eigenbild. Gibt sich z.B. außen als stark, fühlt sich innerlich schwach.

### **Beobachter und Bewahrer: Kontrollierer**

Wollen über alles Bescheid wissen. „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ist ein möglicher Leitsatz. Dominanz und Überlegenheit werden - manchmal auch nur unterschwellig - demonstriert. Geheimniskrämer.

### **Beobachter und Veränderer: Freiheitsliebende**

Beschränkungen lösen Frustration aus. Das Leben wird als Fülle von Möglichkeiten wahrgenommen. Niemand verpflichtet sein, alles ist erlaubt.

### **Fürsorger und Bewahrer: Angepasster**

„Geh du voran, ich folge dir!“ oftmals als Leitgedanke. Treu und ergeben. Das Sicherheitsdenken dominiert. Hohe Expertengläubigkeit und dadurch auch eine Abhängigkeit vom sozialen Umfeld.

### **Fürsorger und Veränderer: Das ewige Kind**

Hat meist Schwierigkeiten in Würde alt zu werden - bis zum Jugendwahn (Kleidung, Stil, ...). Behält sich die Spielfreude und auch kindliche Naivität bis ins hohe Alter. Spielerische Leichtigkeit gepaart mit Herzenswärme.

### **Bewahrer und Veränderer: Dynamiker**

Hat z.B. kreative, ungewöhnliche Ideen und setzt diese auch in die Tat um. Was tatsächlich begonnen wird, wird auch zu Ende geführt. Mutiger Umsetzer.

**„Menschliches Verhalten ist immer von Ängsten determiniert!“** Fritz Riemann

---

<sup>1</sup> „determiniert“ bedeutet in diesem Zusammenhang „vorbestimmt“

## Merkmale:

<b>Der BEOBACHTER (schizoid)</b>	<b>Der FÜRSORGER (depressiv)</b>	<b>Der BEWAHRER (zwanghaft)</b>	<b>Der VERÄNDERER (histrionisch)</b>
starker Drang nach Unabhängigkeit "Ich bin das Maß aller Dinge!"	Wunsch nach Zuneigung und menschlicher Nähe "Ich will nicht alleine sein!"	Angst vor Risiko und Veränderung	liebt die ständige Abwechslung „Ich will Freiheit und Risiko, Traditionen und Konzepte engen mich ein.“
vermeidet Emotionen und menschliche Nähe	Vermeidung von Konflikten „Ich hasse Streit!“	liebt präzise Planung und genaue Vorgaben bzw. Anweisungen	steht gerne im Mittelpunkt „Ich möchte bewundert und anerkannt werden.“
sachlich, kühl und objektiv	Vogel-Strauß-Mentalität	Vorurteile, Dogmatismus	Veränderung der Veränderung willen
aggressiv und arrogant, verletzend	selbstlos und geduldig	Perfektionist, konsequent, korrekt	gibt Versprechungen, die er nicht einhält
fehlender Enthusiasmus	denkt erst an andere, dann an sich	Entschluss-unfähigkeit	„Rösselsprünge“ im Denken
gleichgültig gegenüber Kritik „Nur ich weiß, was richtig ist!“	verhält sich kindlich-hilflos	Detailfetischismus. Will alles ganz genau wissen	Imponiergehabe und Starallüren. „Ich bin etwas Besonderes“
starkes Selbstwertgefühl	wenig Selbstwertgefühl	Ein „Nein“ bleibt ein „Nein“	oberflächlich und leicht zu beeinflussen
vertritt seine Überzeugung klar und kompromisslos	einfühlsam und hilfsbereit	ordentlich und fleißig	will sofortige Bedürfnisbefriedigung
unsentimental, ironisch-sarkastisch	schlicht und anspruchslos	beständig und zuverlässig	nur das Hier und jetzt zählt
scharfe Beobachtungsgabe	relativ wenig Egoismus	Verantwortungsbewusst	lebhaft, spontan und charmant

## Verhalten und Berufswahl

<b>BEOBACHTER (schizoid)</b>	<b>FÜRSORGER (depressiv)</b>	<b>BEWAHRER (zwanghaft)</b>	<b>VERÄNDERER (histrionisch)</b>
keinen nahen Kontakt mit anderen, theoretisch abstrakt immer bereit sich gegen plötzliche Überraschungen abzuschirmen, scharfe Beobachtungsgabe, kühle Sachlichkeit, kritischer Blick für Tatsachen, Angst vor mitmenschlicher Nähe	mütterlich, sorglich helfend, dienend, pflegend aufopferungsfähig, geduldig einfühlend Verlustangst, geht Spannungen aus dem Weg (vermeidet Auseinandersetzungen) Bescheidenheit, Verzichtsbereitschaft Friedfertigkeit, Selbstlosigkeit, Mitgefühl und Mitleid, kann warten	alles im Namen der Ordnung, der Zucht und des Gesetzes Genauigkeit, Solidität, Präzision, Sorgfalt, Übersicht, Verantwortung, Ausdauer, Geduld, Gründlichkeit, hohe Sachkenntnis zuverlässig, Vorsicht, Voraussicht, zielbewusste Planung Angst vor Risiko	persönlichkeitsgebunden elastisch, auf den Augenblick ausgerichtet Wendigkeit, kontaktfreudig Anpassungsfähigkeit will Geltungsbedürfnis zum Ausdruck bringen, Unfähigkeit, Bedürfnisspannungen zu ertragen, will alles und sofort, Angst vor dem Endgültigen
<u>Berufe, in denen man meist alleine arbeitet:</u>	<u>Helfende und dienende Berufe:</u>	<u>Berufe, die die Macht/Überlegenheit verleihen:</u>	<u>Berufe, wo man „auf der Bühne“ steht:</u>
Forscher, Astronom, Physiker Mathematiker, Ingenieur, Philosoph, Denker	Arzt, Pflegeberufe, Geistlicher, Pädagoge, Gärtner, Förster, Gastwirt, allg. in der Lebensmittelbranche, gemeinnützige Tätigkeiten	Politiker, Militär, Polizei, Beamter, Richter, Geistlicher, Pädagoge, Jurist, Staatsanwalt, Handwerker, Wissenschaftler	Fotomodell, Mannequins Geschäftsführer, Schmuck- und Verschönerungs-Gewerbe Hotelwesen, Schauspieler, Moderator

## Verhalten bei Beschwerden

<b>BEOBACHTER (schizoid)</b>	<b>FÜRSORGER (depressiv)</b>	<b>BEWAHRER (zwanghaft)</b>	<b>VERÄNDERER (histrionisch)</b>
Arrogant, ironisch und sarkastisch, unnahbar, möchte Überlegenheit ausstrahlen, verträgt mitunter auch etwas Gegenwehr, will selbst entscheiden	Bittend, unterwürfig, harmonisierend, beschwert sich meist nicht, entscheidet aber für sich selbst, ob er wiederkommen wird oder nicht	Neigt zur Besserwisserei, penibel, pedantisch, will unbedingt Recht haben, fordert alles haargenau so ein, wie es angeboten wurde, konzentriert sich auf einzelne Aussagen und sucht nach Argumentstationsfehlern.	Selbstverliebt, will wichtig genommen werden, will sich mit „normalen“ Angestellten nicht abgeben, sucht besondere Aufmerksamkeit und Zuwendung, will wahrgenommen werden
Fragen Sie, wie er sich eine Lösung vorstellt, welche Wiedergutmachung er will, Widerspruch nur in Form von Fragen vorbringen.	Geben Sie ihm das Gefühl, dass er Ihnen als Mensch wichtig ist, dass Sie seine Sicht der Dinge vollkommen verstehen.	Recht geben, Verständnis für die Fakten klar zum Ausdruck bringen, sich mehrfach für den Fehler entschuldigen und darauf hinweisen, wie wichtig solche Rückmeldungen sind	Das Gefühl geben, dass er ein besonders wichtiger Gast ist, Sonderbehandlung andeuten lassen, einen Vorgesetzten hinzuziehen