

Erfolgreich in der Gastronomie  
**Exzellenter Service und Selbstmotivation**

Seminarleitung: Kurt H. Steindl, MBA  
Akademischer Trainer

## Allgemeines zur Servicequalität

Bei Servicequalität handelt es sich im Grunde genommen um Selbstverständlichkeiten im Umgang von Menschen miteinander. Service ist eine Haltung, eine Einstellung, eine Art Fürsorglichkeit, eine Form der Höflichkeit. Servicequalität muss man also „zuerst denken“, erst dann kann man sie schaffen. Wenn die Einstellung zum Service am Gast zum selbstverständlichen Verhalten wird, dann ist die entsprechende Sensibilität für die Beachtung der oftmals kleinen Dinge gegeben.

Noch vor gar nicht allzu langer Zeit war die Qualität des Angebotes und der Produkte verantwortlich für den Erfolg oder Misserfolg eines gastronomischen Betriebes. Heute ist tadellose Qualität Voraussetzung um überhaupt am Markt mitspielen zu dürfen. Wer keine Qualität liefert, hat keine Chance zu überleben.

Die allgemeine Serviceleistung wird deshalb in Zukunft nicht mehr ausreichen, weil sie zu einer generellen Erwartungshaltung des Gastes geworden ist. Werden die Erwartungen erfüllt, so ist dies aus der Sicht des Gastes selbstverständlich; werden sie nicht erfüllt, so wird dies vom Gast sofort registriert. Die Erfüllung der Erwartungen wird wohl Zufriedenheit beim Gast auslösen, sie ist aber für eine dauerhafte Differenzierung vom Wettbewerb ungenügend. Es bedarf schon mehr dazu unsere Gäste zu verblüffen und zu begeistern.

Beeindrucken Sie also Ihre Gäste mit einer „Service-Offensive“. Machen Sie das Gewöhnliche zum Besonderen. Seien Sie ständig auf der Suche nach den „Ahhs“ und „Ohhs“ ihrer Gäste.

### Beispiel:

*Ein befreundetes Ehepaar besuchte mit ihrer fünfjährigen Tochter ein Restaurant. Als Dessert bestellte die kleine Dame ein Mousse au chocolat. Die Servicemitarbeiterin fragte daraufhin nach dem Vornamen des Mädchens und das Mousse au chocolat wurde anschließend auf einem Teller serviert, an dessen Rand „für Karin“ geschrieben stand.*

Es ist nur notwendig, ein wenig darüber nachzudenken und eine kleine kreative Idee zu verwirklichen. Überlegen Sie deshalb ständig, womit Sie Ihren Gästen eine Freude machen können. Womit Sie sie positiv überraschen können.

### **Namensansprache**

Gerade die Namensansprache des Gastes ist oft relativ einfach umzusetzen. In vielen Betrieben reservieren die Gäste oder zahlen mit Kreditkarte. Wenn wir schon auf diese einfache Weise an den Namen des Gasten kommen, sollten wir dieses Wissen auch nutzen. Wer am Service interessiert ist, kann den Gast zumindest beim Bezahlen und Verabschieden mit dem Namen ansprechen und sich gleichzeitig für den Besuch bedanken. Wenn der Gast die Wahl hat zwischen einem Restaurant, das ihn namentlich begrüßt oder einem, in dem er ein namenloser Mensch ist, wird er in den meisten Fällen ersteres wählen.

### **Öffnungszeiten**

Sind Sie auch schon einmal vor verschlossenen Türen eines Lokals gestanden, obwohl die Öffnungszeiten eindeutig darauf hinweisen, dass jetzt eigentlich geöffnet sein müsste? Viele Betriebe geben teures Geld aus, um ihre Öffnungszeiten in wertvolles Metall zu gravieren und finden es dann nicht der Mühe wert, diese auch tatsächlich einzuhalten.

Noch schlimmer ist es, wenn die teuren Schilder 10 Uhr als Öffnungszeit angeben und der Laden erst deutlich später tatsächlich öffnet. Zwei Gäste haben vielleicht Ihr Lokal als Treffpunkt vereinbart und stehen jetzt vor verschlossenen Türen. Haben Sie schon einmal zugehört, wie schnell die beiden flüchten? Oder im Inneren des Lokals sind deutlich Anzeichen für Anwesenheit zu bemerken. Ein Kellner deckt vielleicht gerade für den Mittagstisch oder poliert das Besteck und die Gläser. Die Türe ist nur angelehnt und der Gast erdreistet sich einzutreten, obwohl das Lokal erst in fünfzehn Minuten öffnet. „Tut mir leid, aber wir öffnen erst um zehn!“ Deutlicher kann man einem Gast nicht zeigen, dass er hier unerwünscht ist.

Die unnützigsten Schilder sind die mit der Aufschrift „geschlossen“! Als Gast interessiert mich nicht wann geschlossen ist, sondern vielmehr wann geöffnet ist. Mitunter liest man sogar bei Neueröffnungen in der Zeitung welche Tage als Ruhetage vorgesehen sind. Die Betreiber

sollten sich besser darauf konzentrieren ihren Gästen mitzuteilen, an welchen Tagen sie für ihre Gäste da sind.

### **Telefon**

Ich kenne einen Betrieb, der seinen Gästen ganz genau vorschreibt, wann sie anrufen dürfen und wann nicht. Ein sehr unpersönliches Tonband gibt Auskunft darüber, welche Öffnungszeiten der Betrieb hat und nur diesen Zeiten ist man auch bereit den Anruf entgegenzunehmen. Ich habe selbst sofort woanders reserviert.

### **Freund oder Feind?**

Im Sprachgebrauch hört man oft die Bezeichnung „Front“. Damit ist die Arbeit am Gast gemeint. Ja, führen wir denn Krieg mit unseren Gästen? An der Front schießt man auf den Feind oder man versteckt sich im Schützengraben. „An seiner Sprache erkennst Du den Menschen!“ – und seine Einstellung. Den Worten folgen analoge Gedanken.

### **Warum ist Servicequalität so wichtig?**

Ganz einfach: Nicht jeder kann Preisführer sein und auch bei der Originalität sind Grenzen gesetzt. Deshalb ist Servicequalität das wirksamste Unterscheidungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz. Anders ausgedrückt: Der wirkliche Unterschied zwischen den einzelnen Gastronomiebetrieben besteht darin, wie sie ihre Gäste behandeln. Der Inhalt der Flasche Wein ist auch im anderen Betrieb der Gleiche. Den Hauptunterschied machen die Mitarbeiter, die die Flasche Wein servieren!

Unsere Gäste werden immer informierter, gebildeter und damit auch kritischer. Damit steigen die Ansprüche an das Unternehmen und dessen Mitarbeiter nach höherer Qualität. Unsere Gäste sind nicht mehr gewillt Mängel in der Gästebetreuung einfach hinzunehmen, sondern haben wachsende Ansprüche an das Service-Niveau.

Die Zahl der Gäste, die ein Lokal nicht mehr besuchen, weil Sie mit der Serviceleistung der Mitarbeiter nicht zufrieden waren, steigt ständig an. Die meisten Gäste stimmen mit den Füßen ab, ob Sie bei uns zufrieden waren oder nicht. Sie gehen im schlechten Fall einfach woanders hin.

Gerade im Zeitalter der Hochtechnisierung und Globalisierung rückt der Mensch wieder vermehrt in den Mittelpunkt. Je mehr bestimmte Leistungen automatisiert werden und die Selbstbedienung forciert wird, umso wichtiger wird es sein, in bestimmten Situationen und zu bestimmten Anlässen den persönlichen Kontakt zu suchen. Einerseits, um dem Gast das Gefühl zu geben, dass sich das Unternehmen besonders um ihn bemüht, andererseits, um in kritischen Phasen der Gästebetreuung sofort zur Hilfestellung verfügbar zu sein.

### **Differenzierungsmöglichkeit für das Unternehmen**

Der Großteil der Leistungsangebote der meisten Unternehmen wird einander immer ähnlicher. Die Gäste sind mitunter gar nicht mehr in der Lage, nach rationalen Kriterien zu unterscheiden. Somit wird die Servicequalität zum wichtigsten, ja oft zum einzigen Kriterium, das über den Besuch eines Gastronomiebetriebes entscheidet.

*„In Zukunft werden wir keine Verkäufer mehr brauchen, sondern Beziehungsmanager!“*

Edgar K. Geffroy, Clienting-Papst

### **Kleine Ursache – große Wirkung**

Die meisten Gastronomen investieren nicht viel in die Vervollkommnung der Servicequalität. Die meisten konzentrieren sich darauf, was die Mitbewerber machen und reagieren meist mit Nachahmung. Harte Fakten wie Umsatz, Wareneinsatz, Personalkosten etc. sind messbare Kriterien, die man nachweisen kann. Entgangene Chancen hingegen sind schon schwerer messbar. Dabei ergibt sich dabei aus einer oft kleinen Ursache eine große Wirkung.

Aber dafür müssen wir gewillt sein umzudenken. Wir müssen den Gast wieder in den Mittelpunkt unseres Tuns stellen. Wir dürfen zum Beispiel längere Wartezeiten für den Gast nicht hinnehmen, sondern alles dafür tun, sie zu verringern beziehungsweise sie zu vermeiden. Auch unsere Einstellung zu Öffnungszeiten – hier speziell der Küche – müssen wir neu überdenken. Der Gast ist nicht gewillt sich bevormunden zu lassen. Er will sich nicht vorschreiben lassen, wann er Hunger haben darf!

Studien beweisen, dass sich nur mit treuen Gästen Gewinne erzielen lassen. Diese Gäste sind nur mit erstklassiger Servicequalität an das Unternehmen zu binden. Schlechte Behandlung vergisst niemand! Die Realisierung der Servicequalität ist ein sehr lohnendes Thema. Höhere Gästezufriedenheit bringt höhere Umsätze und höhere Erträge. Begeisterte Gäste erhöhen die Gästeloyalität und damit die Gästebindung.

### **„Bei uns ist jeden Tag Eröffnung!“**

Wenn ein Restaurant neu eröffnet wird oder nach einem Umbau wieder eröffnet, überlegen wir meist eine Menge an Aktivitäten für unsere Gäste. Eröffnungsangebote, kleine Geschenke, Überraschungen beim Empfang sollen beim Gast eine angenehme Atmosphäre schaffen und ihn motivieren uns zu besuchen und Stammgast zu werden.

Nach einiger Zeit tritt jedoch wieder der Alltag ein und Routineverhalten beherrscht das Tagesgeschäft. Gelegentlich von der einen oder anderen Aktion unterbrochen. Machen Sie aus jedem Tag eine Eröffnung. Damit zeigen Sie dem Gast, dass Sie ihn nicht nur mit Eröffnungsangeboten locken, sondern dass dieses Bemühen um den Gast für Sie alltäglich ist. Der Lack soll nie abgehen! Verhalten Sie sich jeden Tag so, als ob wir heute Morgen unser Lokal eröffnet hätten. Die Gäste werden dies mit besonderer Treue danken.

### **Wie weiß ich, wovon meine Gäste träumen?**

Mag sein, dass es für manche nach Traumtänzerie klingt, wenn ich empfehle, Gästeträume zu erfüllen. Aber genau die Erfüllung von Träumen der Menschen waren Grundlage für den Siegeszug von Internet und Handy. Der Traum der grenzenlosen Kommunikation mit Menschen in aller Welt - vor 20 Jahren noch Wunschtraum einiger weniger Phantasten, heute Alltag in unseren Kinderzimmern.

Was uns heute noch unmöglich erscheint, kann morgen Realität werden. Die Träume des Gastes, seine geheimsten Sehnsüchte, bergen Innovationspotential pur. Jeder der will, kann die Träume seiner Gäste erforschen. Das persönliche Gespräch und die Beobachtung seines Verhaltens, seiner Reaktionen, sind die geeigneten Formen. Aber Gäste sprechen nicht sehr offen über ihre Träume. Oftmals sind diese ihnen auch nicht direkt bewusst.

Vorhandenes Datenmaterial auswerten, Gäste zu beobachten und diese Informationen zum Bestandteil regelmäßiger Gespräche im Unternehmen zu machen, bringt uns den Träumen unserer Gäste ein gutes Stück näher.

### **Tipps für das Willkommenheißen:**

- Schau Deinem Gast in die Augen und er fühlt sich erkannt und wahrgenommen!
- Geh auf ihn zu! (Im wahrsten Sinne des Wortes)
- Versetze Dich in seine Lage: "Spring geistig über die Theke!"
- Sprich ihn mit seinem Namen an!
- Lass ihn ausreden und nicke ihm anerkennend zu!
- Der Gast ist zunächst der Mittelpunkt Deiner Aufmerksamkeit!

Es ist aber nicht nur die erste Begegnung mit dem Gast entscheidend. Die Aufmerksamkeit dem Gast gegenüber darf nicht beim Empfang enden. Wenn die Gäste ein Hotel öfter besuchen, dann möchten sie zumeist eine Bindung zum Haus entwickeln können. Alltägliche Gespräche, kleine Aufmerksamkeiten helfen diese Bindung aufzubauen und zu stärken.

### **Begeisterung bei den Gästen- gibt´s das wirklich?**

Ja, das gibt es wirklich. Leider nur zu selten. Und es ist einfacher als viele glauben. Trotzdem – diese Begeisterung findet nur selten bewusst und systematisch statt. Grundsätzlich gilt: bieten Sie Ihrem Gast mehr als er von Ihnen erwartet. Damit sind aber weder üppige Geschenke noch satte Nachlässe gemeint. Denn an das was man gibt, gewöhnt sich der Gast sehr schnell. Steigern Sie den Wert Ihres Angebotes durch wertvollen Zusatznutzen.

Je mehr unsere Beziehungen von Hektik und Technik beeinflusst werden, umso mehr gewinnt emotionaler Zusatznutzen an Bedeutung. Ob in Vergessenheit geratene Selbstverständlichkeiten, außergewöhnliche Hilfsbereitschaft in besonderen Situationen, eine extra-schnelle Beschwerdeerledigung ohne Wenn und Aber, oder ein wertvoller Insider-Tipp - jeder Gästekontakt birgt Begeisterungspotenzial.

Je besser wir unseren Gast kennen, je mehr wir über ihn, sein Leben, seine Gefühle, wissen, umso leichter fällt es uns, ihn mit Dingen angenehm zu überraschen, die für ihn einen besonderen Nutzen darstellen. Streichen Sie das Bild des gierigen, nimmersatten Gastes ein für alle mal aus Ihrem Kopf. Lassen Sie sich nicht durch diese selten auftretenden Einzelexemplare den Blick auf die Gäste verschleiern, die uns auf Grund eines fairen und professionellen Miteinanders die Treue halten.

- Notieren Sie sich die Situationen, in denen Sie mit Ihrem Gast Kontakt haben. Egal ob schriftlich, telefonisch oder persönlich.
- Hinterfragen Sie jede Kontaktsituation:
  - Was wäre für meinen Gast in dieser Situation ganz besonders hilfreich und nützlich? z. B. beim Erstkontakt, im Beratungsgespräch, im Entscheidungsprozess, beim Reklamationsprozess.
  - Welche Gefühle hat der Gast in diesem Moment?
  - Welche Ziele verfolgt der Gast? Versetzen Sie sich in die Situation Ihres Gastes.
- Unterteilen Sie diese Situationen in immer kleinere Prozessschritte. Sie werden im Laufe der Zeit eine Fülle an emotionalen und nützlichen Begeisterungspotentialen entdecken. Halten Sie Ihre Entdeckungen schriftlich fest und leiten Sie sofort daraus Maßnahmen ab. Machen Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen sensibel für das Aufdecken von Begeisterungspotential. Beobachten Sie die Reaktion Ihrer Gäste.

Denn –

*Es gibt nichts Gutes außer man tut es!*



## **Überdenken Sie Ihre Einstellung**

Freundlichkeit kostet so viel wie Unfreundlichkeit ist aber bei weitem nicht so anstrengend. Sehen Sie die Dinge positiv. Sie können anderen Menschen helfen ein Problem zu lösen, zur Zufriedenheit und zum Glück beitragen.

**„Schaffen Sie Probleme oder lösen Sie Probleme?“** Stellen Sie sich selbst diese Frage.

Es gibt keine schlechten Tage, nur schlechte Gedanken. Sie selbst haben es in der Hand zu wählen, ob dieser Tag ein guter Tag oder eben ein mieser Tag wird. Und genau danach wird Ihre Arbeit entweder zur Frustarbeit oder zur Lustarbeit. Sie haben es in der Hand – oder besser gesagt im Kopf. Was bereitet Ihnen mehr Freude? Mit Sicherheit ein guter Tag! Entscheiden Sie sich deshalb jeden Morgen bewusst, welchen Tag Sie heute erleben werden!

## **Dienen fällt gelegentlich schwer!**

Gästeorientierung heißt, die innerbetrieblichen Abläufe und die eigenen Kräfte an den Gästewünschen auszurichten. Der Gast wird aber manchmal als Störenfried empfunden: Vieles, was er wünscht, führt zu Komplikationen. Hinzu kommt, dass der „Beruf des Dienens“ mit einem eher geringen Sozialprestige verbunden ist. Dies kann zu einem zwiespältigen Rollenverhalten führen, das meist auf dem Rücken des Gastes ausgetragen wird. Das Wort „dienen“ wird leicht mit dem Begriff „Diener“ verbunden. Wer wäre nicht lieber Herr als Diener? Auch im Wort „verdienen“ ist allerdings das Wort „dienen“ enthalten.

## **Das Ich-bezogene Denken**

Wir alle neigen dazu unsere eigenen Bedürfnisse, Wünsche und Vorstellungen in den Vordergrund zu stellen und nicht die Bedürfnisse unserer Gäste.

*„Das Hemd ist näher als der Rock!“* heißt *„Zuerst komme ich, dann erst der Gast!“*

Dieses Denken bringt mit sich, dass wir nicht in der Lage sind, uns in die Wünsche und Probleme unserer Gäste so hineinzusetzen, dass wir deren Erwartungen erfüllen. Die

richtige Reihenfolge unseres Denkens sollte also Sein: **Der Gast und ich!** Der Gast ist Mittelpunkt unserer Arbeit. Dann erst kommen die Firma und die eigene Person.

Eine mögliche Philosophie: **„Lieber Gast, die Antwort ist JA, wie lautet Ihre Frage?“**

### **Wir stehen jeden Tag auf der Bühne**

Ein Schauspieler muss jeden Abend eine möglichst perfekte Leistung bringen, um sein Publikum zufrieden zu stellen. Und er muss in Hochform sein, wenn er es begeistern will. Auch wir stehen jeden Tag auf der Bühne. Bei jedem Gastkontakt müssen wir unseren Gästen beweisen, dass sie die richtige Wahl getroffen haben. Wir können uns nicht erlauben „schöpferische Pausen“ einzulegen, in denen wir weniger freundlich, weniger aufmerksam oder weniger aktiv sind.

Machen Sie es also wie ein Schauspieler, Bevor er vor sein Publikum tritt, konzentriert er sich auf seine Arbeit, auf die Vorstellung. Verwenden Sie täglich einige Minuten dafür, sich auf den Tag, auf unsere Vorstellung vorzubereiten. Stimmen Sie sich positiv auf den Tag ein, freuen Sie sich auf die Arbeit und Ihre Gäste.

Wenn Sie in einem Team arbeiten, dann tun sie dies gemeinsam. Kommen Sie 15 Minuten vor der Arbeit für einige Minuten zusammen und gehen Sie gemeinsam Ihre Vorsätze für den heutigen Tag durch. Sie haben Ähnliches sicher schon bei Sportveranstaltungen betrachten können. Die Spieler stellen sich in einem Kreis auf, fassen sich bei den Händen und stimmen sich auf das kommende Spiel ein. Das bewusste und positive Einstimmen auf die Arbeit hat eine ungeheure starke Motivation und Auswirkung auf die dann tatsächlich erbrachte Leistung.

Wenn Sie jemanden ohne Lächeln sehen, dann schenken Sie ihm Ihres!

**„Wer nicht lächeln kann, sollte kein Geschäft aufmachen!“** Chinesisches Sprichwort.

## Mit Selbstmanagement zum beruflichen Erfolg

nach Brigitta Lentz

### Selbstverantwortung

Menschen, die die Schuld an der eigenen, vermeintlich miserablen Situation stets den anderen geben, taugen definitiv nicht für Erfolg. "Love it - change it - or leave it" steht im Zentrum jeder Selbstführung. Nehme den Stress als Herausforderung an! Sage "Ja" zu deinem Leben - oder verändere es!

### Innerer Dialog

Wir alle führen ständig Selbstgespräche. Achte einmal darauf, wie du mit dir selbst sprichst. Das verrät viel über deine Ausstrahlung. Bist du zu streng mit dir? Wertest du dich ab? Sagst du oft "Ich Idiot! Wie konnte ich nur?" Gehe verständnisvoller mit dir um!

### Gedankendisziplin

Wie oft am Tag denkst du an deine privaten und beruflichen Alltagsnöte? Wir handeln so, wie wir denken. Diszipliniere deine Gedanken! Das heißt nicht, mithilfe irgendwelcher positiver Suggestivformeln die Probleme zu verdrängen. Aber stelle den belastenden Vorstellungen erholsame Visionen gegenüber. Zu viele negative innere Bilder rauben Energie.

### Heimliche Antreiber

Frühe Elternbotschaften steuern unbewusst unser Verhalten - nicht immer zu unserem Besten. Versuche, in einer stillen Stunde zu klären, wie die Automatismen heißen, nach denen du funkst: "Sei immer perfekt!", "Mach es allen Recht!", "Beeil Dich!". Entlarve diese inneren Saboteure und ersetze sie durch andere Muster.

### Innere Unabhängigkeit

Die Anforderungen an deine Arbeitsleistung setzen einen hohen äußeren Erwartungsdruck. Du darfst sich ihm nicht total ausliefern und vor allem deinen Wert nicht davon abhängig machen, ob du die Erwartungen erfüllst. Ein gesundes Selbstwertgefühl hilft, sich abzugrenzen.

### Eigene Ziele

Wer den eigenen Erfolg nur an jenen Zielen misst, die ihm von anderen oktroyiert werden, wird das versagen. Formuliere eigene Ziele und du kannst deinen Erfolg selbst messen.

### **Emotionale Intelligenz**

Daniel Goleman, US-Psychologe und Bestsellerautor bewies Mitte der 90er Jahre mit seinen Untersuchungen, dass Menschen, die neben ihrer Ratio auch ihren Gefühlen trauen, um Längen erfolgreicher sind als ihre allein vom Verstand gesteuerten Kollegen. Furcht, Ohnmacht oder Wut können dem Handeln wichtige Impulse geben. Mache dir also deine Angst und deinen Ärger deutlich und suche nach angemessenen Formen, wie du beides ausdrücken kannst.

### **Stolz auf die eigene Leistung**

Wie stolz bist auf das, was du gut kannst? Wie stolz bist du auf das, was dir bisher gelungen ist? Stolz ist Stärke und hat nichts mit Arroganz zu tun. Im Unternehmen blickt man im Zweifel nur auf deine Schwächen. Setze gezielt einen Kontrapunkt: Mache dir deine Stärken bewusst und spiele sie aus!

### **Zeitmanagement**

Am Umgang mit der Zeit scheitern meist Menschen, die nicht "Nein" sagen können. Lerne es! Du kommst umso besser mit deiner Zeit klar, je genauer du Prioritäten setzt. Das gilt für die Planung deines Arbeitstages, deiner Arbeitswoche und allemal für dein Leben! Nimm dir eine Auszeit für eine Denkpause - und überlege, was dir wirklich wichtig ist.

### **Lachen und Spaß**

Der Umgang mit sich selbst braucht Leichtigkeit. Es tut gut, über sich selbst auch mal herzlich zu lachen. Im Job lässt sich sicher manches von der komischen Seite aus betrachten. Das schafft Distanz - und verhindert jene verkiffene Ausstrahlung, vor der Mitarbeiter laufen gehen.

## **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.

## Die Geschichte mit dem Wasserglas (frei überliefert)

Eine alte Professorin hat den Auftrag, ihre Studenten in einer Stunde den Umgang mit der Zeit lehren. Sie holt eine Glaskaraffe unter dem Pult hervor und stellt sie auf den Tisch. Dann greift sie in ihre Tasche, befördert große, runde Kieselsteine heraus und füllt die Karaffe damit bis zum Rand. Verwundert beobachten die Studenten ihr Treiben.

"Ist sie voll?" fragt sie mit einem Blick in die Runde. "Ja," lautet die Antwort, etwas zögernd, aber einstimmig.

Da greift sie noch einmal tief in ihre Tasche, holt eine Handvoll kirschkernegroßer Kieselsteine hervor, gibt sie einer Studentin und bittet sie, die Lücken aufzufüllen.

"Ist die Karaffe jetzt voll?" fragt sie wiederum. "Ja" antworten die Studenten.

Nun ruft sie einen anderen nach vorn, gibt ihm einen Beutel mit Sand und bittet ihn, soviel wie möglich in der Karaffe unterzubringen. Als er fertig ist, greift sie selbst zu einem Krug mit Wasser und kippt soviel in die Karaffe bis sie wirklich randvoll ist. Die Studenten blicken sie mittlerweile ein wenig verständnislos an.

"Was lehrt uns dieses Experiment?" fragt sie in die Runde. Zögernd meldet sich ein Student aus der ersten Reihe: "Dass wir für mehr Dinge Zeit haben als wir oftmals denken."

"Nein," sagt die alte Professorin und tritt vor das Pult. "Stellen Sie sich vor, die großen Steine wären nicht zuerst in die Karaffe geschichtet worden. Später hätten sie keinen Platz mehr gefunden. So ist's mit den großen und bedeutenden Themen unseres Lebens. Sie sind wie die großen Kieselsteine. Für sie müssen wir uns zuerst Zeit nehmen, dann findet alles andere auch noch seinen Platz."

**Denke bei der Planung der nächsten Woche vor allen daran, welche deiner Aufgaben „große Steine“ sind. Wenn andere Tätigkeiten – das Wasser, der Sand, die Kieselsteine – zuerst Platz finden, dann passen die großen Steine nicht mehr hinein.**

## 20 Tipps für mehr Energie im täglichen Leben

1. Höre auf deine innere Stimme. Du spürst intuitiv was dir gut tut.
2. Bedenke: Die Dinge an sich sind weder gut noch schlecht. Erst deine Einstellung und Bewertung macht sie dazu.
3. Wähle deine Einstellung. Achte auf deine Gedanken. Positive Gedanken bringen positive Ergebnisse.
4. Achte auf deine Körperhaltung. Wie außen, so auch innen.
5. Achte darauf, dich mit inspirierenden Menschen zu umgeben.
6. Finde etwas, worauf du dich freuen kannst.
7. Plane deinen Tag und deine Vorhaben.
8. Achte darauf, was du aufnimmst, dein Unterbewusstsein speichert alles ab. (Shit in – shit out, excellent in – excellent out!)
9. Schreibe deine Erfolge auf.
10. Visualisiere deine Ziele. Bilder haben mehr Kraft als Worte.
11. Lerne etwas dazu. Von anderen, durch andere, mit anderen.
12. Erfreue dich an den kleinen Dingen im Leben.
13. Hab´ Spaß, spiele und lache.
14. Gib dein Bestes bei allem was du tust.
15. Achte auf deine Gesundheit und tue etwas für deine Fitness.
16. Bedanke dich bei anderen, lobe andere und mache anderen aufrichtige Komplimente! Ein Lächeln ist ein seltsames Geschenk – je man gibt, desto mehr erhält man zurück.
17. Gönn dir Zeit nur für dich.
18. Tue etwas für deine Beziehungen – zur Familie, zu Freunden, Kollegen, Partnern, Kunden ...
19. Mache anderen eine Freude.
20. Sei selbstsicher und stolz auf dich! Du bist großartig.

## 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, Frieden, Ausgleich, Treue, Vorsicht, Führung suchend

**Ausdruck:** sorgend, funktionierend, einfühlend, 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<br>"Ich bin das Maß aller Dinge!" | Wunsch nach Zuneigung und menschlicher Nähe<br>"Ich will nicht alleine sein!" | Angst vor Risiko und Veränderung                           | liebt die ständige Abwechslung<br>„Ich will Freiheit und Risiko, Traditionen und Konzepte engen mich ein.“ |
| vermeidet Emotionen und menschliche Nähe                            | Vermeidung von Konflikten<br>„Ich hasse Streit!“                              | liebt präzise Planung und genaue Vorgaben bzw. Anweisungen | steht gerne im Mittelpunkt<br>„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<br>„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<br/>(schizoid)</b>  | <b>FÜRSORGER<br/>(depressiv)</b>   | <b>BEWAHRER<br/>(zwanghaft)</b>  | <b>VERÄNDERER<br/>(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 einführend 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<br>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<br>Geschäftsführer, Schmuck- und Verschönerungs-Gewerbe<br>Hotelwesen, Schauspieler, Moderator   |



## Verhalten bei Beschwerden

| <b>BEOBACHTER<br/>(schizoid)</b>  | <b>FÜRSORGER<br/>(depressiv)</b>   | <b>BEWAHRER<br/>(zwanghaft)</b>   | <b>VERÄNDERER<br/>(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 Besserwisseri, penibel, pedantisch, will unbedingt Recht haben, fordert alles haargenau so ein, wie es angeboten wurde, konzentriert sich auf einzelne Aussagen und sucht nach Argumentationsfehlern. | 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 angedeihen lassen, einen Vorgesetzten hinzuziehen  |