

Kleine Panne – große Chance

Wirksames Beschwerdemanagement im Tourismus

Referent: Kurt Steindl, Akademischer Trainer



Gefühle in der Beschwerdebehandlung

Der Stellenwert der persönlichen Beziehung zum Gast ist gerade bei der Beschwerdebehandlung wichtiger denn je. Die emotionale Vertrauensbasis entscheidet - viele, die mit Beschwerden zu tun haben aber fühlen sich dadurch persönlich angegriffen bzw. abgelehnt und geraten dadurch in einen negativen Zustand. Viele von Ihnen kennen bestimmt den populären Vergleich mit dem Wasserglas, welches bis zur Mitte gefüllt ist. Die einen sagen, das Glas sei noch halb voll, die anderen finden, das Glas sei schon halb leer.

Häufig haben Mitarbeiter bei einem Beschwerdegespräch folgende Empfindungen:

Sie haben Angst, sind aufgeregt, sind enttäuscht, fühlen sich persönlich angegriffen, fühlen sich unterlegen, ärgern sich, usw.

Wodurch entstehen solche Empfindungen und was lösen sie bei uns aus?

Wir machen uns in kürzester Zeit negative Bilder, sehen uns in der Defensive, haben das Gefühl, uns verteidigen zu müssen, wir fühlen uns schlecht und drücken dieses negative Verhalten unbewusst auch wieder aus. Was aber empfindet der Gast, der eine Beschwerde hat? Dieser spürt, gelenkt von seinem Gefühl, sehr genau die negativen Schwingungen, drängt weiter auf seine Beschwerde, will Recht bekommen ... der Teufelskreislauf mit Angriff-Verteidigung-Gegenangriff-Verteidigung von beiden Seiten ist nicht mehr aufzuhalten.

Als "professioneller" Beziehungsmanager jedoch werden Sie dieser Entwicklung entgegenwirken und auf eine Beschwerde

- ruhig und gelassen reagieren
- dem Gast aufmerksam zuhören
- den Gast als Partner und nicht als Gegner betrachten
- die Situation des Gastes verstehen
- sich gefordert sehen, die Beschwerde schnellstmöglich zu bearbeiten und zum Nutzen des Gastes eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden.

Wichtig:

Lassen Sie sich durch eine Beschwerde Ihres Gastes nicht abschrecken. Bleiben Sie in einem offenen und guten Zustand. Zeigen Sie weiterhin Interesse an den Aussagen Ihres Gastes, gleich in welcher Form und Art er sie Ihnen präsentiert. Schaffen Sie sich auch bei Beschwerden positive Bilder, so dass Sie Ihren guten Zustand erhalten können.



Die drei Ebenen einer Beschwerde sind

- Sachebene
- Emotionale/Gefühlsebenen und
- (zwischen-) menschliche Ebene.

Auch wenn unser Verstand denkt, eine Beschwerde muss sich auf der Sachebene "abspielen" und das Herz die Beschwerde auf einer menschlichen Ebene sieht, der Gast durchläuft in der Regel die emotionale Ebene.

Der Gast hat bei einer professionellen Beschwerdebehandlung folgende Gefühle

- Ärger und Enttäuschung
- Befreiungsgefühl
- Schuldgefühl
- Wiedergutmachungsgefühl

Auf diese Gefühle muss der Mitarbeiter im Beschwerde"dienst" richtig reagieren,

indem er glaubhaft und ehrlich bleibt

- Gast und Anliegen wichtig nimmt
- Aufrichtig sein Bedauern ausdrückt
- eigene (negative) Emotionen zurück hält
- Schuld nicht intern verteilt
- dem Gast auf keinen Fall beweist, dass das Unternehmen im Recht ist (besser über Fragen steuern)
- Gäste nicht warten lässt oder mehrfach verbindet

Dem Gast die Beschwerde erleichtern

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 Beschwerde-Lösungen 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 beschwerten 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 Unternehmen 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 Beschwerdeprozesses intensiver. Je kundenfreundlicher, unkomplizierter und schneller die Beschwerdelösung, umso eher wird daraus ein Vorteil gegenüber den Mitbewerbern.

Im Rahmen einer vorausschauenden Erfolgsplanung ist es deshalb wichtig

- Fehler und Unzufriedenheitspotentiale frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden
- die Zufriedenheit des Gastes wiederherzustellen
- die gewonnenen Erkenntnisse nutzen um die Leistung nachhaltig zu verbessern
- alle Mitarbeiter befähigen, richtig auf Beschwerden zu reagieren.

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.

Durchleuchten Sie den Beschwerdeverlauf in Ihrem Unternehmen.

- Existieren Hindernisse, die der Mitarbeiter überwinden muss, um eine erfolgreiche Beschwerdebehandlung abzuwickeln?
- Welche Unterstützung erhält der Mitarbeiter?
- Wie leicht wird es den Gästen tatsächlich gemacht, sich zu beschweren?
- Welche Arten der Wiedergutmachungen bieten Sie an? Standard, Individuell, Pseudo ...?
- Wer hat die besten Ergebnisse bei einem unzufriedenen Gast? Und warum?

Sie sehen also Beschwerden sind für jeden Mitarbeiter und Unternehmer eine Riesenchance! 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!

Warum sagt nicht jeder Gast, wenn er unzufrieden ist?

- Die Situation ist ihm selbst peinlich.
- Er scheut weitere Fragen.
- Er will sich nicht aktiv mit einer Beschwerde auseinandersetzen. Er möchte in Ruhe gelassen werden.
- Er kann/will seine Unzufriedenheit nicht in Worte kleiden.
- Er verfügt über zu wenig Selbstsicherheit.



- Er will nicht belästigt werden.
- Er will sich nicht rechtfertigen müssen.
- Er schämt sich vor seinen Gästen, dass er sie in dieses Haus geführt hat.

Aus diesen Gründen ist wichtig, dass Sie lernen Ihre Gäste zu „lesen“. Sie müssen sensibel auf alles reagieren, das Sie vom Gast als Mitteilung bekommen. Sei es die Körpersprache, der Tonfall, die Wortwahl, der Blick, der Gesichtsausdruck, ein Stirnrunzeln, etc. Fahren Sie Ihre Fühler aus und beachten Sie jedes noch so kleines Detail. Werden Sie sensibel und beobachten Sie genau. Wenn Ihnen bewusst ist, dass Sie die Gefühlslage Ihrer Gäste nicht nur an Worten erkennen können, werden Sie bestimmt bald eindeutige Signale erhalten.

Samy Molcho, der große Pantomime und Professor für Körpersprache sagt: **„Ich kann dich nicht hören, dein Körper spricht so laut!“**

Wir alle können uns verstellen. Auch wenn wir traurig sind, bringen wir ein Lächeln zustande. Wenn wir glücklich sind, ist es möglich eine neutrale Maske aufzusetzen. Doch unser Körper und hier besonders die Füße können wir nicht verstellen. Der Körper verrät deutlich, was in ihm vorgeht. Und wenn wir unseren Blick dafür schärfen, werden wir sofort erkennen, ob Worte und Gestik zusammenpassen oder nicht. Verlassen Sie sich auf Ihr Gefühl. Ihre Intuition sagt Ihnen, wenn etwas ungewöhnlich ist.

Aber sprechen Sie den Gast niemals direkt darauf an, dass sein Körper eine andere Sprache spricht als ein Mund. Niemand möchte öffentlich überführt werden. Eine Demaskierung ist nur für den spaßig, der es selbst macht.

Stellen Sie Fragen! Um garantiert jeden noch so kleinen Fehler aufzuspüren könnte folgende Frage hilfreich sein: *„Wo sehen Sie Möglichkeiten für uns, noch besser zu werden?“* Wenn der Gast nicht schon längst mit den Gedanken in einem anderen Lokal ist, oder durch diese Frage vielleicht gerade bei einem Gespräch unterbrochen und gestört wurde, wird er Ihnen vielleicht umgehend Ansätze aufzeigen, die aus seiner Sicht noch Potential für Verbesserungen bieten.

Wenn Ihnen der Gast auf diese Frage keine Antwort gibt – oder behauptet es sei alles perfekt – dann will er vielleicht nicht über dieses Thema nachdenken, oder seine Gedanken preisgeben. Akzeptieren sie das. Auf keinen Fall dürfen Sie nachhaken und penetrant wirken.



Ich möchte Sie heute sensibel machen, um den unzufriedenen Gast zu erkennen, auch wenn er sich nicht beschwert!

Deutliche Zeichen für eine Unzufriedenheit können sein:

- Ein eher mürrischer Tonfall oder ein kurz angebundener Kommentar bei der Frage, ob alles in Ordnung war (z.B. beim Speisenabräumen oder bei der Abreise)
- Ein unzufriedener Gast vermeidet längeren Blickkontakt
- Ironie und Sarkasmus (z.B. bei der Nachfrage nach der Zufriedenheit)
- Auffälliges Nasen rümpfen und Mundwinkel nach unten, Stirn runzeln, Augen verdrehen (z.B. beim Verkosten)
- Leises Geflüster zwischen den Gästen, während Sie sich wegbewegen
- Bedeutungsvolle Blicke zwischen den Gästen bei der Bezahlung
- Kritische Blicke (auf den Teller) während des Verzehrs
- Im Essen herumstochern
- Teller, Glas, Rechnung wegschieben
- Sichtbare Ungeduld (trommelnde Finger, nervöses Wippen mit den Beinen ...)
- Der Gast hält das Glas gegen das Licht, um Unsauberkeit besser zu erkennen
- Hilfesuchender Blick
- Der Gast lässt sein Gegenüber kosten und hat dabei einen eher mürrischen Gesichtsausdruck
- Glas wird nicht angerührt (z.B. beim Wein)
- Penetrantes Beobachten Ihrer Arbeiten
- Schadenfreude bei Missgeschicken
- Lächeln wird nicht erwidert
- Ein eher zögerliches „Ja“ auf die Frage, ob das Gericht entsprochen hat
- Halbvolle Teller und eine fadenscheinige Ausrede („Ich hatte keinen so großen Hunger“)
- Der Gast verweigert Dessert, Kaffee und Cognac und will sofort zahlen (Ein unzufriedener Gast, will nur hier raus!)
- Keine Antwort auf Ihr freundliches „Auf Wiedersehen!“ oder gar die Antwort: *“Sicher nicht!”*

Ihr sensibles Gefühl ist nun der Überzeugung, dass der Gast unzufrieden ist. Zum einen hat er bei mehreren Bissen das Gesicht verzogen und beim Abräumen war das „Ja, danke“ nicht gerade freundlich, sondern distanziert und mürrisch. Was ist jetzt zu tun?



Völlig falsch wäre es, den Gast jetzt mit peinlichen Fragen zu überhäufen, oder sich hinzustellen und zu behaupten: „*Es hat Ihnen nicht geschmeckt! Ich sehe es ganz deutlich, Sie sind unzufrieden. Was war nicht in Ordnung? Los, sagen Sie es schon!*“

Verblüffen oder überraschen Sie den Gast. Gehen Sie mit einer kleinen Aufmerksamkeit auf ihn zu. Laden Sie ihn zu einem Kaffee oder einem Gläschen Wein ein. Verpacken Sie das Ganze als kleine Aufmerksamkeit für ihn, weil er schon öfter bei ihnen zu Gast war.

Oder bei Neukunden: „*Damit Sie unser Haus in freundlicher Erinnerung behalten und vielleicht wieder einmal vorbeischaun!*“

Hatten Sie recht mit Ihrer Annahme wird der Gast überrascht sein, dass Sie seine Unzufriedenheit überhaupt bemerkt haben. Liegen Sie falsch, dann ist der Gast ebenso überrascht und wird sich über Ihre Großzügigkeit freuen und diese bestimmt weitererzählen. Es sind die kleinen Aufmerksamkeiten, die uns von unseren Konkurrenten unterscheiden. Je mehr „Aah´s!“ und „Ooh´s!“ Sie beim Gast erzielen, umso eifriger wird er Ihr Unternehmen besuchen.

Hierzu nun ein kleiner Ausflug in das Unterbewusstsein:

Unser Unterbewusstsein speichert die positiven und negativen Erfahrungen, die wir erleben. Leider kann es keine Wertigkeiten definieren.

Ein Beispiel:

- Sie gehen in ein schickes Restaurant, der Kellner führt Sie zum Tisch, Sie nehmen Platz und bemerken nebenbei, dass der Aschenbecher nur gepinselt aber nicht gewischt ist. (1. Minuspunkt).
- Die Atmosphäre ist fantastisch, sie und Ihre Begleitung fühlen sich wohl (1. Pluspunkt)
- Der Sommelier empfiehlt Ihnen einen ausgezeichneten Chablis zu den Austern, leider hat er Ihren gewünschten Jahrgang nicht lagernd (2. Minuspunkt).
- Das Essen ist grandios (2. Pluspunkt)
- Auf dem Gang zur Toilette sehen Sie eine Zigarettenkippe am Boden. (3. Minuspunkt)
- Das Dessert entspricht voll und ganz ihren Erwartungen (3. Pluspunkt)
- Der Kellner serviert den falschen Kaffee (4. Minuspunkt).
- Seine Entschuldigung klingt eher mürrisch (5. Minuspunkt)



- Die Rechnung ist angemessen. Allerdings dauert die Prozedur mit der Kreditkarte etwas länger (6. Minuspunkt)
- Sie helfen der Dame in den Mantel und niemand öffnet Ihnen die Türe (7. Minuspunkt)

So ist aus einem herrlichen Restaurantbesuch mit einem grandiosen Abendessen eine mäßige, ja unterdurchschnittliche Leistung geworden. Obwohl die Qualität der Speisen deutlich höher zu bewerten ist, als die Zigarettenkippe auf dem Gang, hat unser Unterbewusstsein beides gleich bewertet.

Auch wenn Sie sich jetzt sagen: „*Okay es gab einige Kleinigkeiten, die nicht in Ordnung waren, aber im Großen und Ganzen war es ein toller Restaurantbesuch!*“, bleibt doch ein bitterer Nachgeschmack, denn Ihr Unterbewusstsein suggeriert Ihnen ganz deutlich: „*Das Essen war ja in Ordnung aber es gab deutlich mehr Kritikpunkte als Hervorragendes!*“

Und diesen Umstand sollten Sie sich immer vor Augen halten. Es sind die kleinen Dinge, die Sie besser machen müssen, als alle anderen. Insbesondere bei Beschwerden dürfen Sie nie denken, dass es schon in Ordnung geht, wenn ich ihm sage, dass es mir leidtut! Damit wird sich kein Gast dieser Welt zufriedengeben.

Wirksame Beschwerdebehandlung

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 Einzelfall 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-Gespräches bringen Sie dem Gast auch Wertschätzung und Respekt entgegen.

Wenn Sie ein Beschwerdegespräch vor Zeugen führen, dann sollten Sie auf jeden Fall die Position des Unterlegenen einnehmen. Die anderen Gäste werden jeden Tonfall, jeden Wimpernschlag auf die Goldwaage legen. Andererseits neigen wir Menschen dazu, sich mit dem Unterlegenen zu



solidarisieren. Also niemals (auch unterschwellig) Aggression, Vorwürfe und Hinweise, dass es am Gast liegt. Sondern demütig und verständnisvoll sein.

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! Wenn Sie den Namen aussprechen, dann bitte immer sehr wertschätzend und respektvoll.

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 das Unternehmen!

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 Missetand sofort beseitigt wird. Schuldabschieben ist ein deutliches Zeichen, dass wir die Meinung des Gastes nicht ernst nehmen.

Entschuldigen Sie sich

„Es tut mir leid. Bitte entschuldigen Sie ...“ 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 schiefgelaufen ist.

Der Ausdruck des aufrichtigen Bedauerns ist eine der Schlüsselszenen im Beschwerdeggespräch. Je aufrichtiger Sie dem Gast signalisieren, dass es Ihnen wirklich leid tut, 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 Betriebes geworden. Ihr Unternehmen 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 Sie noch irgendwelche Schwierigkeiten haben sollten, 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.“

Gerade die letzten Punkte sind neben allen anderen dazu geeignet aus dem reklamierenden Gast eine „wandelnde Litfasssäule“ für das Unternehmen zu machen.

„Das Ergebnis einer Dienstleistung ist wichtig! Aber genauso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger, ist die Art und Weise des Zustandekommens!“

Tom Peters



Fakten und Hintergründe

Die Beschwerde durch den Gast kann folgendermaßen erfolgen:

- mündlich: gleich bei der Feststellung des Mangels oder kurz danach.
- schriftlich: erst nach Verlassen des Hauses.
- telefonisch: meist dann, wenn Vorgesetzte nicht zugegen waren.

Grundsätzlich können Sie davon ausgehen, dass sich niemand gerne beschwert.

Geht es Ihnen nicht auch so: Bevor Sie sich beschweren, muss Ihre Geduld schon ganz schön strapaziert worden sein. Entweder Sie mussten sich schon häufiger ärgern, oder der Fall ist so schwerwiegend, dass Ihnen der „Kragen platzt“. Genauso verhält es sich auch bei unseren Gästen. Beschwerden, die Ihnen zu Ohren kommen, stellen also keinen repräsentativen Querschnitt durch Ihre Gäste dar und sind daher kein zuverlässiger Maßstab für die allgemeine Zufriedenheit oder Unzufriedenheit Ihrer Gäste. Sie geben nur die Meinung Ihrer mitteilenderen Gäste wieder, die sich grundsätzlich rühren, wenn ihnen etwas nicht gefällt.

Gäste, die sich beschweren, haben eine gute Meinung von Ihrem Betrieb.

Denn diese Gäste glauben, dass Sie in der Lage sind, sie zufrieden zu stellen. Sie wollen die Zusammenarbeit fortsetzen und Ihnen mit der Beschwerde helfen, in Zukunft Fehler zu vermeiden. Daher sollten wir unseren Gästen Beschwerden so leicht wie möglich machen. Denn wenn sich Gäste beschweren können und deren Beschwerde auch zufrieden stellend bearbeitet wird, zeigen sie sich entsprechend großzügig: 50 Prozent werden daraufhin zu Stammgästen. Die Treue zum Betrieb wächst, neue Besuche werden folgen und Empfehlungen an andere Personen weitergegeben.

Die Art und Weise, wie anfallende Beschwerden erledigt werden, hat also einen wesentlichen Einfluss auf das zukünftige Verhalten Ihrer Gäste. Oftmals ist es nicht der konkrete Beschwerdefall selbst, der den Gast schließlich zur Konkurrenz treibt, sondern die Handhabung dieser Servicepannen. Der Gast hat eine gewisse Erwartung hinsichtlich seiner Beschwerde. Entspricht die Beschwerdebehandlung den Vorstellungen des Gastes nicht, das heißt, wird der Gast ein zweites Mal enttäuscht, hat diese Tatsache viel gravierendere Auswirkung auf die Meinung als das ursprünglich zugrunde liegende Problem.

Zusätzlich kommt es auch darauf an, wie schnell Sie die Beschwerde erledigen.

Hier gilt der Grundsatz: Je schneller eine Beschwerde erledigt wird, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Gast wieder zu Ihnen kommt.

Mundpropaganda



Ein zufriedener Gast spricht etwa drei bis vier positive Weiterempfehlungen aus (eine unbezahlte und unbezahlbare Werbung), während ein unzufriedener Gast zehn bis fünfzehn Personen von einem Besuch bei Ihnen abrät.

Was das heißt, zeigt das folgende Beispiel:

Wenn ein Gast von der Beschwerdeabfertigung enttäuscht ist, werden also etwa 12 Personen unterrichtet. Diese 12 Personen erzählen die Begebenheit – vielleicht sogar noch mit eigenen Fantasien ergänzt – wieder an 6-8 Personen, diese an 2-3 Bekannte. Sie können davon ausgehen, dass von einem negativen Vorfall in Ihrem Haus in Summe etwa 200 Personen erfahren - ein Image-Verlust, den sich kein Unternehmen leisten kann.

Von 100 unzufriedenen Kunden bleiben 96 stumm.

Da Beschwerden zum Glück nicht alltäglich sind, kann leicht der Eindruck entstehen, dass der unzufriedene Gast ein Einzelfall sei. Ein verhängnisvoller Irrtum: Untersuchungen haben ergeben, dass sich von 100 unzufriedenen Gästen nur 4 tatsächlich beschwerten. 96 schweigen und schlucken ihren Ärger hinunter - und mancher wechselt sogar zur Konkurrenz ohne Chance zur Wiedergutmachung.

Sehen Sie´s positiv

Wenn Sie eine Beschwerde als lästig, belastend oder gar als einen unsympathischen Zug des Gastes empfinden, dann machen Sie sich die Arbeit unnötig schwer. Ohne es zu wollen, vermitteln Sie diese Einstellung auch dem Gast - durch Mienenspiel, Körpersprache oder den Tonfall Ihrer Stimme.

Andererseits reagieren unzufriedene Gäste viel versöhnlicher, wenn sie eine positive Einstellung bei Ihnen spüren. Immerhin macht uns der reklamierende Gast auf eine mögliche Schwäche aufmerksam. Damit hilft er uns, Fehler zu entdecken, auf die wir von selbst vielleicht gar nicht gestoßen wären. Das bewahrt uns davor, diesen Fehler zu wiederholen und hilft uns dabei, unseren Service weiter zu verbessern. So betrachtet ist jeder Gast, der sich beschwert, ein „ehrenamtlicher Berater“.

Kollegial bleiben

Wenn Sie bei der Prüfung der Beschwerde feststellen, dass ein Kollege die Beschwerde verursacht hat, müssen Sie trotz allem den Kollegen in Schutz nehmen. Einerseits, weil abwertende Urteile über Kollegen auch im Gästeohr misstönen, andererseits weil das Ansehen des Unternehmens sinkt. Und Fehler können nun einmal passieren.

Wie also verhalten Sie sich?



Entschuldigen Sie sich, und zeigen Sie sich überrascht, dass dem Kollegen ein Schnitzer unterlaufen ist. Nennen Sie seine Vorzüge, loben Sie seine sonstigen Verdienste. Bitten Sie den Kollegen, sich persönlich am Telefon bei dem Gast zu entschuldigen. Solche Gesten wirken Wunder. Der Gast ist sehr beeindruckt und in der Regel bereit, großmütig zu verzeihen.

Wie Sie nicht reagieren sollten

Weil jeder Gast, der sich beschwert, aus seiner persönlichen Sicht im Recht ist, will er es auch bekommen.

Was er jetzt von Ihnen erwartet, ist alles andere als die folgenden Verhaltensweisen:

- Sie probieren, sich „zu drücken“: „... *nicht zuständig* ..., *keine Zeit* ..., *weiß ich nicht* ..., *kann ich mir nicht vorstellen* ...“
- Sie weisen die Schuld anderen Kollegen zu: „*Das war sicher mein Kollege, ich war an dem Tag gar nicht da.*“
- Sie beschuldigen den Gast: „*Das kann ich mir nicht vorstellen, da müssen Sie etwas falsch verstanden haben.*“ Können Sie nachfühlen, dass der Ärger des Gastes steigt?
- Sie versuchen, dem Gast mit schlaun Argumenten zu beweisen, dass er im Unrecht ist. Weil er nicht als Dummkopf hingestellt werden möchte, reagiert er sauer.
- Sie bemühen sich, das Problem herunterzuspielen – „*Alles halb so schlimm.*“
- Im Gegenteil: Das macht alles nur noch schlimmer.
- Sie reden beruhigend auf den Gast ein: „*Es wird alles nicht so heiß gegessen* ...“ Das bringt ihn endgültig auf die Palme.

Auch die folgenden Formulierungen sind mit Zündstoff geladen und sollten daher nie verwendet werden:

- *Das sehen Sie völlig falsch* ...
- *Sie müssen* ...
- *Ich kann Ihnen beweisen, dass Sie im Unrecht sind* ...
- *Sie denken völlig falsch* ...
- *Ich weiß schon, was Sie sagen wollen* ...
- *Sie denken viel zu einseitig* ...
- *Sie dürfen nicht immer die Schuld bei anderen suchen* ...



So beweisen Sie Kundenorientierung:

- *„Vielen Dank für Ihren Hinweis.“*
- *„Gut, dass Sie sich gleich gemeldet haben.“*
- *„Ich habe Verständnis für Ihre Situation.“*
- *„Ich kann mich gut in Ihre Lage versetzen.“*
- *„Wir bedauern den Fehler, den wir gemacht haben.“*
- *„Wir werden bestimmt eine Lösung finden.“*

So zeigen Sie dem Gast Verständnis:

- *„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 ...“*
- *„Ich verstehe Sie.../ich verstehe Ihren Standpunkt vollkommen.../ich hätte mich an Ihrer Stelle auch darüber geärgert ...“*
- *„Ich finde es wirklich bedauerlich, was passiert ist ...“*
- *„Danke, dass Sie mich gleich darüber informieren ...“*
- *„Es ist durchaus möglich, dass wir einen Fehler machen. Wir wollen in Ruhe über die Sache reden.“*

Gleichgültigkeit und Distanziertheit haben bei Beschwerden zur Folge, dass der Gast nur noch mehr verärgert ist und die Angelegenheit dadurch kompliziert wird.

Dem Gast zuvorkommen

Wenn Ihnen ein Fehler passiert ist und Sie entdecken ihn rechtzeitig, bevor ihn der Gast bemerkt oder bemerken kann - verständigen Sie den Gast. Sagen Sie ihm, was passiert ist. Entschuldigen Sie sich und versichern Sie dem Gast, dass die Bereinigung des Fehlers bereits eingeleitet ist.

Die umgehende Pannenmeldung beugt einer Gastverstimmung vor.

Der Gast sieht ein, dass einmal etwas schief laufen kann. Er wird Ihr Bemühen würdigen, für ihn nachteilige Folgen zu mindern. Ihre Pannenmeldung verhindert vor allem die Schlussfolgerung des Gastes, dass er bei Ihnen besonders aufpassen muss. Sie haben ihm bewiesen, dass Sie selbst aufpassen, damit er nicht benachteiligt wird.



Selbstverständlich

Verwenden Sie das Wort „selbstverständlich“, um dem Gesprächspartner recht zu geben und ihm Entgegenkommen zu signalisieren:

- „Selbstverständlich haben Sie ein Recht darauf ...“
- „Es für uns selbstverständlich, dass ...“
- „Selbstverständlich bin ich gerne bereit ...“
- „Sollten Sie eine Unstimmigkeit feststellen, benachrichtigen Sie mich bitte sofort. Selbstverständlich werde ich dann gleich ...“

Nicht triumphieren, wenn der Fehler beim Gast liegt

Wenn Sie feststellen, dass der Gast die Panne selbst verschuldet hat, sind Sie erleichtert, dass nicht Sie selbst oder einer Ihrer Kollegen die Beschwerde verursacht hat. Es besteht die Gefahr, dass sich Ihre Mitteilung an den Kunden wie ein Triumph anhören könnte. Diesen Eindruck auf den Gast müssen Sie unbedingt vermeiden. Der Gast ist belastet genug: Er muss die Panne und nun auch noch die Einsicht in eigenes Fehlverhalten verkraften.

Entschuldigen Sie in so einer Situation den Gast vor sich selbst:

- „So etwas kann schon einmal passieren.“
- „Das ist anderen Gästen auch schon passiert.“

Wenn der Gast selbst etwas unternehmen soll

Mitunter müssen Sie Ihren Gesprächspartner bitten, selbst etwas zu unternehmen, beispielsweise die falsch ausgestellte Rechnung vorbeizubringen. Dabei haben sich folgende Formulierungen bewährt:

- *Sie würden mir wirklich sehr helfen, wenn Sie ...*
- *Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie ...*
- *Könnten Sie vielleicht veranlassen, dass ...*
- *Noch schneller könnten wir das Problem lösen, wenn Sie ...*

Beugen Sie Fehlinterpretationen vor

Von Ihrer Zusage bis zur Verwirklichung Ihres Erledigungsversprechens vergeht meist einige Zeit. Drücken Sie sich daher klar und unmissverständlich aus.

Die Aussage: „Ich werde mein Möglichstes tun, damit Ihnen das Angebot für Ihren Aufenthalt bis Donnerstag zugesandt wird“, enthält zwei Unklarheiten:



- 1) Mein Möglichstes - kann so gut wie alles bedeuten
- 2) „... bis Donnerstag zugesandt“ - Sie meinen damit, dass das Angebot spätestens am Donnerstag hinausgeht, der Gast meint vermutlich, dass er das Angebot dann schon in Händen hält.

Notieren Sie auch alle Verpflichtungen oder Entschädigungen, die Sie gegenüber dem Gast eingegangen sind.

Schreiben Sie sich auf, welchen Termin Sie dem Gast zugesagt haben, damit Sie rechtzeitig nachfassen können. Unternehmen Sie anschließend auch gleich die notwendigen Schritte, damit Sie Ihre Zusage wirklich einhalten 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
Beobachter	<i>schizoid (abgespalten)</i>
Fürsorger	<i>depressiv</i>
Bewahrer	<i>zwanghaft</i>
Veränderer	<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 die Betroffenen selbst oder ihr 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 phasenweise 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

Beobachter fürchten die Abhängigkeit und die Hingabe, sie möchten niemandem verpflichtet sein und niemanden zu nahe treten. Selbstständigkeit und Ungebundenheit ist für sie alles, sie wirken kühl, nüchtern und distanziert und unnahbar auf ihre Umwelt. Gefühle erscheinen ihnen unsinnig, sie verlassen sich lieber auf den Verstand, am liebsten auf ihren eigenen. Anderen Menschen misstrauen sie manchmal, in der milderen Form sind sie ein sachlicher, kritisch-unbestechlicher Typ mit einer scharfen Beobachtungsgabe. Sie prüfen die Fakten, sehen Tatsachen ohne Illusionen so wie sie sind und vertreten kompromisslos ihre 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

Fürsorger suchen die Nähe des anderen. Sie brauchen Harmonie und Einheit, am liebsten möchten sie mit dem anderen Verschmelzen. Sie stellen ihre eigenen Bedürfnisse zurück und sorgen für die anderen Menschen. Konflikte werden vermieden, Anpassung und Hingabe können so stark ausgeprägt sein, dass Fürsorger ihre Meinung völlig unterordnen, bis sie sie selbst nicht mehr wahrnehmen können. So ist die Ich -Entwicklung sehr gefährdet. Fürsorger sind bescheiden, selbstlos, sie ordnen sich unter und unterdrücken eigene Impulse. Gefahr sind die manipulativen Anteile, Fürsorger leben ihre 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

Bewahrer möchten nichts verändern, weder sich, noch irgendetwas in ihrer Umwelt. Das Vergängliche und die Veränderung werden als Unsicherheit erlebt. Alles soll so bleiben wie es ist. Bewahrer gehen kein Risiko ein und sind bemüht, sich abzusichern. Sie mögen das Vertraute, das Bekannte und Gewohnte. An Erfahrungen, Grundsätzen und Meinungen halten sie fest, sie sind konservativ. Ordnung und Gesetzmäßigkeit ist eine grundlegende Motivation, sie planen gern voraus, sind zielstrebig und pflichtbewusst. Im Liebesleben sind sie zuverlässig und treu, in der Zuwendung dauerhaft. Bewahrer haben eine gewisse "Beamtenmentalität", sie lieben Regeln und Schemata, auch monotone Abläufe machen ihnen nichts aus. Sie möchten alles und jeden zwingen, sich an ihre definierten Standards zu halten, die lebendige Ordnung kann zum pedantischen Eigensinn werden, manchmal agieren sie sich auch in Form von Zwangssymptomen und Zwangshandlungen aus, das sind bestimmte festgelegte Rituale, die in der immer gleichen Weise ablaufen müssen, damit sie sich wohlfühlen.

- 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

Veränderer möchten frei und ungebunden sein, sie möchten der Mittelpunkt der Welt sein, aber keine Verpflichtungen eingehen. Für sie ist alles Neue, die Zukunft, die große Chance. Sie weichen allen Verbindlichkeiten, Traditionen, Konventionen und Regeln aus. Sie blicken nach vorn, sind ungeduldig und impulsiv, sie möchten Neues erobern, und zwar sofort, das Warten ist eine Qual. Sie lieben den Wettstreit, ihr Geltungsbedürfnis ist ausgeprägt, sie wollen imponieren und ihre Mitmenschen mitreißen. Mit ihnen 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: Angepasste

„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: ewige Kinder

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

¹ „determiniert“ bedeutet in diesem Zusammenhang „vorbestimmt“



Merkmale:

BEOBACHTER (schizoid)	FÜRSORGER (depressiv)	BEWAHRER (zwanghaft)	VERÄNDERER (histrionisch)
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 wollen
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

BEOBACHTER (schizoid)

keinen nahen Kontakt mit anderen,
theoretisch abstrakt
immer bereit sich gegen plötzliche Überraschungen abzusichern,
scharfe Beobachtungsgabe,
kühle Sachlichkeit,
kritischer Blick für Tatsachen,
Angst vor mitmenschlicher Nähe

FÜRSORGER (depressiv)

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

BEWAHRER (zwanghaft)

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

VERÄNDERER (histrionisch)

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

Berufe, in denen man meist alleine arbeitet:

Forscher, Astronom, Physiker
Mathematiker, Ingenieur, Philosoph, Denker

Helfende und dienende Berufe:

Arzt, Pflegeberufe, Geistlicher, Pädagoge, Gärtner, Förster, Gastwirt, allg. in der Lebensmittelbranche, gemeinnützige Tätigkeiten

Berufe, die Macht/Überlegenheit verleihen:

Politiker, Militär, Polizei, Beamter, Richter, Geistlicher, Pädagoge, Jurist, Staatsanwalt, Handwerker, Wissenschaftler

Berufe, wo man „auf der Bühne“ steht:

Fotomodell, Mannequins
Geschäftsführer, Schmuck- und Verschönerungs-Gewerbe
Hotelwesen, Schauspieler, Moderator



Verhalten bei Beschwerden

BEOBACHTER (schizoid)	FÜRSORGER (depressiv)	BEWAHRER (zwanghaft)	VERÄNDERER (histrionisch)
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 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 andeuten lassen, einen Vorgesetzten hinzuziehen