

Beschwerdemanagement – Der Umgang mit dem aufgebrachten Gast

In den kommenden Seiten lesen Sie von einer alltäglichen Situation eines jeden gastorientierten Betriebes. Der Mensch in seiner *Position als Gast verfügt über große Macht*¹, auf die sich so manch ein Gast sehr gut versteht, diese gezielt einzusetzen. Wir werden diese Situation einmal genau beleuchten, anhand eines Fallbeispiels zwischen der Auszubildenden Anna und dem Gast Herr Maier. Anschließend besucht die Auszubildende ein Kommunikationstraining, was ihr nun ermöglicht, Herrn Maier in seinem Weltbild zu begegnen und neue Erfolge zu erzielen. Der ganze Zwischenfall sowie die beteiligten Personen sind frei erfunden und beruht auf den Erfahrungen des Autors (Ulrik Feuer, seit 2012 in der Hotellerie tätig).

Was der tatsächliche Tatbestand der Ausgangssituation ist, spielt keine Rolle. Es ist nicht entscheidend ob die Beschwerde begründet ist oder nicht. Dieses Training bezieht sich rein auf die Kommunikation zwischen den beteiligten Parteien.



Bild von [Tumisu](#) auf [Pixabay](#)

¹ „Wenn Sie nicht alles so machen wie ich es will komme ich nie wieder“ „Wir werden nie wieder bei Ihnen buchen“ sind sehr beliebte Drohungen. Der Gast lebt in dem Glauben das Hotel sei auf ihn angewiesen und sitzt deshalb am längeren Hebel. Dieses Verhalten wurde den Gästen über Jahrzehnte anerzogen und gerät nun an seine Grenzen. – Ulrik Feuer

Ausgangssituation

Wir kennen es alle: Der lang ersehnte Urlaub ist endlich da. Die Erwartungen sind hoch und der Koffer ist gepackt. Alle Vorkehrungen sind getroffen und im Kopf läuft schon das große Kino über all die schönen Dinge die in den kommenden Tagen anstehen. Doch dann geht alles schief... Es gibt unzählige Dinge die die Erwartungen und Vorfreuden erschüttern können (unbequeme Matratze, falsche Zimmer Nr., kalter Kaffee, zu volle Sauna... usw.). Was tatsächlich in den Köpfen vorgeht ist nicht ablesbar. Womöglich gab es schon einen großen Streit im Auto auf dem Weg ins Hotel und alles Weitere ist nur noch der letzte Tropfen in ein schon sehr volles Fass.

Doch jetzt ist genug, der Weg führt direkt an die Rezeption und all die angestauten Emotionen müssen raus. Dem Gast ist völlig egal, wer gerade Dienst hat und anzutreffen ist. Alle Mitarbeiter sind Vertreter des Hauses und verantwortlich für das was passiert. Die Rezeption als zentrale Anlaufstelle ist hierfür der natürliche Instinkt des Gastes. In diesem Beispiel heißt sie *Anna*. Ihr Dienst fing eben erst an und sie erwartet voller Tatendrang und Motivation die ersten anreisenden Gäste. Sie hatte die letzten Tage frei und war fern ab des Hotels. Auftritt *Herr Maier*. Auf die freundliche Begrüßung Annas folgt nur ein „*Jetzt habe ich richtig die Schnauze voll! In diesem Haus klappt ja Garnichts. Ich bin stinksauer und das kann es ja nicht sein...*“ dieser Wutausbruch geht noch einige Sätze weiter und wird teilweise auch persönlich. Dies alles trifft Anna, die überhaupt nicht weiß wie Ihr geschieht. Doch Herr Maier wartet auf eine Antwort und diese folgt: Wie aus dem Lehrbuch abzulesen reagiert Anna mit Ihrer Lieblings Strategie, der Beschwichtiger²: *„Das tut mir ja so leid, bitte verzeihen Sie diese Unannehmlichkeiten. Ich kann mir auch nicht erklären wie das zustande gekommen ist. Natürlich müssen Sie die letzte Nacht nicht bezahlen“*

Die Kategorien nach Satir

Die Satir-Kategorien zeigen unser Verhalten in Stress-Situationen, in denen wir uns sozial und/oder emotional unwohl und unter Druck fühlen. Sie sind keine Aussage darüber, wie Menschen „sind“, sondern wie Menschen sich in bestimmten Situationen verhalten. (Torsten Kott, CTA)

- **Beschwichtiger** – geben klein bei, entschuldigen sich und versuchen auf diesem Weg der Situation zu entkommen
- **Ankläger** – gehen lautstark in die Offensive. Hier wird angeklagt was das Zeug hält frei nach dem Motto, wer am lautesten schreit gewinnt
- **Rationalisierer** – nehmen alles sehr genau und belegen Ihre Aussage mit allerhand Daten und Fakten
- **Ablenker** – ziehen die Situation so schnell wie möglich ins lächerliche, dass mithilfe von Humor und gemeinsamen Lachen der Streit verschwindet

Diese 4 Kategorien nach Satir haben den Grundstein gelegt für etwas Neues. Denn keine der Kategorien ist ideal für einen entsprechenden Gesprächsverlauf. Darauf entstand die „5. Kategorie“ mit ihrem Ursprung aus der NLP.

² Der Beschwichtiger ist eine der Satir-Kategorien. Diese werden im Folgenden noch weiter erläutert.

Kongruent – sind all die, die Ihre Emotionen im Griff haben und sich in Stress-Situationen über die Handlungsmuster bewusst sind. Sie erkennen frühzeitig die Anzeichen und reagieren kongruent, objektiv entschieden aus eigener Kraft wie sie reagieren möchten.

Diese Kategorien treffen erstaunlich gut zu und es ist sehr schwer in tatsächlichen Situationen kongruent zu bleiben. Jeder Mensch hat bevorzugte Muster in die bei Stress verfallen wird. Diese festigen sich während der frühen Kindheit und werden als Erfolgreich abgespeichert. In unserem Fall bedeutet dies, dass Anna für sich gelernt hat, wenn Sie als Beschwichtiger reagiert hat sie die besten Chancen auf Erfolg. Nun besucht Sie ein Kommunikationstraining und erkennt, in welche Muster sie verfällt und was das für den Dialog bedeutet. Es steht vorab schon fest was passiert, denn sie wird bei Stress klein begeben. Der große Schritt für Anna ist es nun, sich Zeit zu nehmen und überlegt zu handeln um kongruent zu bleiben.

Herr Meier vs. Anna

Eine sofortige Reaktion fühlt sich erstmals richtig an, denn dem fordernden Blick nicht gleich Rede und Antwort zu stehen ist nicht einfach. Nach mittlerweile 10 Jahren Berufserfahrung in diversen Hotels mit unterschiedlichsten Gästegruppen erlaube ich mir an dieser Stelle eine kleine Anmerkung. – In kaum einer anderen Branche bekommen Gäste, Kunden oder Besucher direkt eine finanzielle Entschädigung für das unangenehme Ereignis.

Bsp.: Meine Suppe ist kalt – hier ist ein Kaffee aufs Haus. Der Whirlpool ist aus – hier ist eine Flasche Sekt. Dies führt bei so manchen Gästen dazu, ein Sport draus zu machen: *Wie viel Nachlass holen wir denn heute raus? nur ein Kaffee oder gar eine ganze Nacht for free?*

Somit steht Anna noch viel mehr unter Zugzwang, denn eine schnelle, überstürzte Zusage einer kostenfreien Extraleistung ist der erste Instinkt von Herrn Maier und dies lässt er Anna auch spüren. Bis zum heutigen Zeitpunkt war das auch das Lieblingsmuster von Anna. Doch jetzt besuchte Sie ein besonderes Training zu genau diesem Thema. Alles was sie dort gelernt hat bringt Anna natürlich direkt zur Anwendung. Lassen Sie uns das Geschehnis nochmals durchspielen, jedoch hat Anna nun neue Methoden parat.

Um den erstem Ansturm abzufangen verfügt Sie nun über eine sehr wirkungsvolle Strategie. Der erste Schritt ist simpel und umso wirkungsvoller: *Paraphrasieren*. Paraphrasieren bedeutet im einem Gespräch, nachdem der Gegenüber ausgesprochen hat, diese Aussage in eigenen Worten wiederzugeben. **Bsp.:** „*Habe Ich Sie richtig verstanden, dass in Ihrem Zimmer die Heizung nicht warm wird, obwohl sie das Rädchen ganz nach links gedreht haben...*“ Satz für Satz lässt sich Anna nun von Herrn Maier bestätigen und wiederholt einfach nur das gesagte.

Hiermit erzielt sie schon direkt erste Erfolge:

1. Es entstehen keine Missverständnisse und für Anna ist klar, was genau eigentlich vorgefallen ist.
2. Anna hat hier wertvolle Zeit gewonnen um über die ganze Sache nachzudenken und zu analysieren was genau dahintersteht.

3. Dieser Zeitpuffer nimmt Herr Maier ebenfalls etwas den Wind aus den Segeln. Alles wieder selber zu hören hat sehr viel Wirkungskraft. Herr Maier denkt plötzlich darüber nach worüber er sich beschwert hat. – Je besser Anna dies im Griff hat nimmt dieser Prozess auch schon die ersten Emotionen aus dem Spiel.

Im Anschluss ist Annas nächster Schritt Herr Maier zu verstehen. Hierbei geht es jedoch nicht um das gesprochene Wort. Sondern auf allen Ebenen der Kommunikation (55%, 38%, 7%)³, ganz besonders die Emotionen sind unglaublich Wichtig. Anna taucht ein in *das Weltbild von Herrn Meier*⁴, und versteht was ihn so verstimmt hat. Sie fühlt mit Ihm. Durch das Anpassen Ihrer Körperhaltung, Wortwahl und Emotionen verbindet Sie sich ganz bewusst mit Herrn Maier. Dieser jedoch bekommt davon Garnichts mit, denn er sieht in Anna nach und nach immer mehr eine Vertraute, gleichgesinnte Person. Dies hat zu Folge, dass es Anna nun möglich ist, offener mit Herrn Maier über die Sache zu sprechen. *Sie hat nach und nach die Gesprächsführung übernommen, ohne dass es Herrn Meier stört.*⁵



Bild von [121385620](#) auf [Pixabay](#)

³Kommunikation findet verbal und nonverbal statt. Der verbale Anteil liegt hier bei 7%. Alles andere ist Stimme, Mimik, Körpersprache etc.

⁴ Das Weltbild von Herrn Heier betreten wir in kommenden noch genauer. Dies hilft sehr dabei es zu verstehen.

⁵ Durch gekonntes Pacing ging Anna über ins Leading, da sie einen stabilen Rapport aufbaute

Ein neuer Dialog entsteht

Mit Hilfe dieser Methoden ist Anna etwas Unglaubliches gelungen. Die Emotionen und Anschuldigungen von Herrn Meier hat Anna erkannt, und daraufhin kongruent reagiert. Dies hat das Ergebnis, dass Herr Maier sich wieder abreagiert. *Womöglich wird ihm plötzlich bewusst wie er eigentlich gerade mit dieser jungen Dame umgegangen ist und dies tut ihm leid.*⁶ Somit hat Anna das Gespräch nun in der Hand und steht kurz vor einem zufriedenstellenden Abschluss. „Das Wohlbefinden unserer Gäste, Ihr Wohlbefinden, steht für mich an oberster Stelle. Bitte geben Sie mir ein paar Minuten Zeit das Ganze mit dem Team/Geschäftsleitung zu besprechen um eine Lösung zu finden“. Mit Worten wie diesen findet Anna einen ersten Gesprächsabschluss und bespricht dies mit dem Team.

Was hat Anna damit erreicht?

1. Anna geht es deutlich besser, denn sie hat kongruent reagiert um die Situation nicht weiter hochzuschaukeln
2. Herr Maier fühlt sich verstanden, gehört und wertgeschätzt. Dies wiederum steigert sein Wohlbefinden und er ist nicht mehr so laut
3. Dem Hotel wird die Möglichkeit gegeben die Sache gründlich zu analysieren und entsprechend zu reagieren. (Erspart eine provozierte Gegenleistung)

Zwischenstand

Durch das frühzeitige Erkennen von Handlungsmustern, besonders in Stress-Situationen, ist es möglich die Kontrolle im Gespräch zu behalten. In diesem Fall dient es in erster Linie dazu die Sache nicht unnötig hochzuschaukeln. Durch eine gezielte und kongruente Reaktion von Anna ist ihr das möglich. Sie hat Ihren Trigger identifiziert und somit erkannt in welche Muster sie verfällt. Dies hat sie überwunden und hat sich emotional nicht mitreisen lassen. Dies erfordert Übung und viel Konzentration. Einfach ruhig bleiben sagt sich so leicht, aber ist es nicht. In ihrem ersten Kommunikationstraining hat Anna viel über sich selbst gelernt. Darüber wie sie in Stress-Situationen reagiert und wie sie durch Pacing und Leading im Gespräch bleibt. So ist es ihr möglich zu entscheiden wie es weiter gehen soll.

Die Meta-Position

Nun sind einige Wochen vergangen und Anna hat einige neue Streitgespräche hinter sich. Diese hat sie mit Hilfe ihrer neuen Techniken und neuem Wissen über menschliches Verhalten teilweise sehr gut bewältigt. Hier spielt es wieder keine Rolle zu welchem Ergebnis die Beschwerde des Gastes geführt hat. Für Anna zählt nur, dass sie sich nun besser im Griff hat und nicht mehr so leicht in ihre Muster verfällt. Auch wenn sie dies noch nicht zu 100% hinbekommt, ist sie motiviert weiter an ihrem Auftreten und Stress-Verhalten zu arbeiten. Ein wichtiger Faktor, den wir hierbei nie außer Acht lassen dürfen, ist das wir keinerlei Einfluss auf unserem Gegenüber haben. Ändern können wir nur unser eigenes Verhalten bzw. wie wir auf den Gegenüber reagieren. Hierbei kommt es auch ganz auf unseren Gesprächspartner und sein Weltbild an (hierzu später mehr).

⁶ Hierbei handelt es sich um eine Unterstellung des Autors.

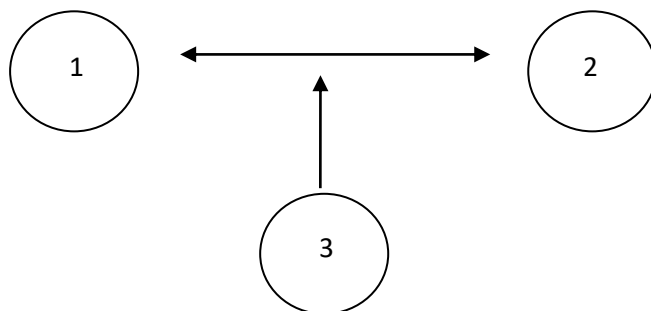
Natürlich ist es uns nicht möglich in den Kopf des Gegenübers hinein zu sehen, was dort vor sich geht weiß nur die Person selbst.

Mit dem Ziel ihr eigenes Verhalten weiter zu durchleuchten und kritisch zu hinterfragen geht Anna wieder zu einem Kommunikationstraining. Sie hat schon gehört dass es heute darum geht eigene Fehler, Muster und Trigger zu erkennen und zu hinterfragen. Der Begriff Meta-Position ist gefallen und weckt die Neugier.

Die Meta-Position ist eine sehr effektive Perspektive um einen stattgefundenen Dialog im Nachgang mit anderen Augen zu sehen. Es wird also eine erlebte Situation nochmals rekonstruiert und durch einen weiteren Blickwinkel neu erlebt. Da es sich in der Regel um Situationen handelt in denen unser Verhalten nicht unseren Erwartungen entsprach, ist es unabdingbar hier ehrlich zu sein. Ehrlich zu sein zu sich selbst und offen zu sein für das was kommt. Das Vergangene lässt sich nicht mehr beeinflussen, jedoch können wir hiermit für alle zukünftigen Situationen daraus lernen.

Im Beispiel von Anna und Herr Maier haben wir also zwei beteiligte Personen:

- (1) Anna – Sie steht hinter dem Rezeptionstresen und blickt auf Herrn Maier der ihr gegenüber steht
- (2) Herr Maier – Er steht vor dem Rezeptionstresen und blickt auf Anna, die dort steht
- (3) Meta-Position – ist eine 3. Person, die neutral und aus sicherer Entfernung auf die Situation blickt.



Zuerst legt Anna im Raum die Bodenanker ⁷aus. Diese liegen nun wie oben gezeigt im Raum verteilt. Zu Beginn stellt sich Anna auf Ihre Position und lässt die Situation erneut aufleben, hierbei ist es wichtig, dass Anna schildert was genau Sie gesehen hat, in Bezug auf nonverbale Kommunikation. Was wurde von beiden Seiten gesagt. Hier erlebt sie diese Situation assoziiert⁸. Je klarer Annas Bild dieser Situation desto besser.

Anschließend betrachtet Sie diese Situation aus der Position von Herr Maier. Dabei ist es sehr wichtig darauf zu achten keine Vermutungen anzustellen über mögliche Gedanken die sich wohl Herr Maier macht. Anna beschreibt nur aus den Augen des Gegenübers was dieser gesehen hat in Bezug auf nonverbale Kommunikation. Hier schimmert Anna bereits die ein oder andere Erkenntnis, denn mit Ihrem neuen Wissen des letzten Trainings erkennt sie bereits wann Ihr innerer Beschwichtiger die Kontrolle übernommen hat. Jedoch ist noch nicht die Zeit für Schlussfolgerungen.

⁷ Ein Bodenanker ist eine kleine Papierkarte die auf den Boden gelegt wird um eine genaue Position, Gefühl oder Situation festzuhalten. In dem man sich auf den Bodenanker stellt fällt es einfacher eine emotionale Verbindung zu gewünschter Situation aufzubauen.

⁸ Assoziiert bedeutet etwas aus den eigenen Augen zu sehen. Man steckt mit Haut und Haaren in der Situation

Nun kommt sie, die Meta-Position. Wie Anna bereits vermutet ist die Meta-Position eine neutrale, weitere Perspektive. Hier nimmt Anna die Position eines unbekanntes Betrachters ein. Dieser blickt dissoziiert⁹ auf die Situation der beiden Parteien. Von der Meta-Position kann Anna nichts hören, sie stellt sich vor, dass der neutrale Beobachter hinter einer dicken Glasscheibe steht. Sie beschreibt nun was es dabei zu sehen gibt. Zwei Menschen stehen im Dialog miteinander und haben sehr deutliche, teilweise eindeutige Körpersprache. Anna erkennt genau welche Muster hier zu finden sind und welche Wirkung diese auf den Gesprächsverlauf haben. Sie erkennt was es war, dass Sie so sehr in Ihr beliebtes Verhaltensmuster getrieben hat. Innerhalb weniger Sekunden war der Gesprächsverlauf bereits entschieden, da Herr Maiers Verhalten eine Kettenreaktion von Annas Emotionen auslöste, die zu Ihrer Reaktion des Beschwichtigers führte. Anna ist sehr überrascht darüber, dies erkennen zu können ohne auch nur ein Wort gehört zu haben. Unsere nonverbale Kommunikation ist allgegenwärtig und ein sehr großer Teil des Alltags. Dank der Meta-Position hat Anna gelernt wie und auf was sie reagiert. Mit dieser Erkenntnis kann sie nun alle zukünftigen Dialoge neu erleben. Es wird Ihr leichter fallen Ihre Trigger zu erkennen und sich nicht mitreißen zu lassen. Mit dem Wissen zur Meta-Position fühlt Anna sich gestärkt. Die Gewissheit jederzeit, diese dissoziierte Perspektive einnehmen zu können, motiviert Anna dazu es beim nächsten Mal auszuprobieren. Sie muss dafür auch nicht jedes Mal Bodenanker auslegen. Allein der Gedanke daran, wie sie den nächsten Dialog nachträglich beschreiben würde ist schon genug für Anna. Sie ist im Stande Muster frühzeitig zu erkennen und entsprechend kongruent zu bleiben.

Das Weltbild von Herrn Maier

Dieser Abschnitt dient mehr noch als kleiner Exkurs in das Weltbild von Herr Maier. Wie anfangs schon beschrieben hat Anna absolut nichts damit zu tun, was Herr Maier so sehr auf die Palme bringt. Es ist auch nicht einfach, alle Beschwerden zu verstehen. Besser noch wird es wenn ein Argument anfangs wichtig ist und plötzlich keine Rolle mehr spielt. Bsp.: Der TV geht nicht. Katastrophe!... Aber das ist eigentlich nicht so schlimm und die Klimaanlage ist viel schlimmer. Aber dann bin ich doch froh eine Klimaanlage zu haben und bin plötzlich allergisch gegen Hausstaub und kann in keinem Zimmer mit Teppich schlafen.

Diese willkürliche Ansammlung von Argumenten zeigt Anna eines sehr deutlich auf: Herr Maier argumentiert hier auf keiner objektiven und sachlichen Ebene. Es gibt etwas anderes, was ihn so aufbringt. Unser eigenes Weltbild wird im Kindesalter geschaffen und entwickelt sich stetig weiter. So hat jeder Mensch seine ganz individuellen Trigger, die plötzlich auslösen und für das Umfeld nicht nachvollziehbar sind. Nicht nachvollziehbar zumindest, wenn das Gegenüber in seinem eigenen Weltbild bleibt. Na klar ist es aus meinen Augen nur eine Kleinigkeit und warum stellt er sich plötzlich so an? Womöglich hat er als Kleinkind eine dramatische Erfahrung machen müssen und diese fand nun mal auf einem grünen Teppich statt. Jetzt kommt der Check-In und in diesem Hotelzimmer ist genau derselbe Teppich verbaut. Herr Maier ist sich dieser Tatsache gar nicht bewusst, jedoch erkennt sein Unterbewusstsein dies sofort und reagiert. Auf dem Flur begegnet er einer weiteren Dame, die genauso aussieht wie die lästige Sekretärin von seinem Vorgesetzten, mit der er täglich

⁹ Das Betrachten einer Situation von außen, aus der Vogelperspektive.

in Streit gerät. Und wieder, sein Unterbewusstsein fährt direkt eine Stufe hoch und er will einfach nur Dampf ablassen, ohne eigentlich richtig zu wissen weshalb.

Unser Unterbewusstsein ist sehr mächtig. Viel gefährlicher jedoch ist, dass es handelt ohne uns vorab Bescheid zu geben. Jeder Mensch ist anders, tickt anders, lebt in einem anderen Weltbild. Dies ist eine Tatsache, die stets zu beachten ist. Nur weil es für mich unwichtig ist, heißt dies noch lange nicht für mein Gegenüber.

Schlusswort

Fassen wir einmal zusammen, Anna hatte wieder einmal eine unangenehme Situation in Ihrem Arbeitsalltag mit den Gästen. Hier trafen zwei, oder auch mehrere, unterschiedliche Weltbilder aufeinander. Da keine Partei sich richtig in sein Gegenüber hineinversetzt hatte, um gefühlvoll miteinander umzugehen, eskalierte die Situation auf Kosten des Hotels, der Nerven von Anna und aller anderen beteiligten Personen. Dies ist eine psychische Belastung, der Mitarbeiter vieler Hotels tagtäglich ausgesetzt sind. Doch Anna entschied sich dafür etwas daran zu ändern.

Sie sprach mit Ihrem Abteilungsleiter und Ausbilder darüber und diese stellten Sie frei für ein professionelles Kommunikationstraining. Der Trainer ist ein ausgebildeter NLP Spezialist und weiß genau was zu tun ist. Es geht um den Unterscheid zwischen bewusstem und unbewusstem Handeln. Sie als Leser werden bereits erkannt haben, dass Anna zuerst unbewusst reagierte, in der Methode ihres Vertrauens. Anschließend lernte sie anhand der Begegnung mit Herr Maier, dass das nicht so bleiben muss.

Die Fähigkeit das eigene Unterbewusstsein im Zaum zu halten und selbst entscheiden zu können wie wir reagieren wollen kann erlernt werden. Es ist nicht immer leicht und erfordert viel Übung, Konzentration und Offenheit. Doch es wird mit jedem Mal einfacher und das Gefühl nach jeder Auseinandersetzung zu wissen, jawohl! Ich habe mich nicht Triggern lassen, bin kongruent geblieben und wir haben die Sache objektiv lösen können ist klasse.

Ich habe diesen Weg bereits hinter mir, und es ist schon lange her, dass ein aufgebrachter Gast es geschafft hat mich aus der Fassung zu bringen. Auf die Frage wie ich es schaffe gerade in den schlimmsten Situationen ruhig zu bleiben folgt stets dieselbe Antwort: **NLP**

Mittlerweile unterrichte ich Mitarbeiter wie Anna zu genau diesen Themen von denen Sie auf den letzten Seiten gelesen haben. Denn einmal verstanden, was im menschlichen Kopf vor sich geht, ist es ein Einfaches sein Gegenüber so zu akzeptieren wie er/sie ist. Er/sie lebt nun mal in seinem/ihrem Bild der Welt und ich habe volles Verständnis dafür.