

REDLINE | VERLAG

Monica Schori

# ÜBERLEBEN IM KUNDEN KONTAKT

Der richtige Umgang  
mit schwierigen  
Situationen



Monica Schori

# **Überleben im Kundenkontakt**

Der richtige Umgang mit schwierigen Situationen

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[lektorat@redline-verlag.de](mailto:lektorat@redline-verlag.de)

1. Auflage 2015

© 2015 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer  
Umschlaggestaltung: Pamela Machleid, München  
Umschlagabbildung: [gettyimages.de](http://gettyimages.de)  
Illustrationen: Corinne Bromundt, St. Gallen (CH)  
Satz: Carsten Klein, München  
E-Book: Daniel Förster, Belgern

ISBN Print 978-3-86881-575-7  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-706-7  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-705-0

**Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter**

[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter  
[www.muenchener-verlagsgruppe.de](http://www.muenchener-verlagsgruppe.de)

# Inhalt

Titel

Impressum

Inhalt

Vorbemerkung

Einleitung

## **Teil I: Arbeiten im direkten Kundenkontakt - Konflikte und ihre Ursachen**

1. Immer Ärger mit Kunden - typisch Dienstleistung!
2. Kundenkontakt - ein Rollenspiel
3. Gegenseitige Erwartungen - sind sie realistisch?
4. Selbsterwartungen - vom Idealismus zur Überforderung
5. Mangelndes Selbstwertgefühl - der ideale Nährboden für Konflikte
6. Kurzfristige Überlastung oder Dauerstress?
- Exkurs: Über die Schwierigkeit des Dauerlächelns
7. Die Rolle der Vorgesetzten
8. Gefühle sind schneller als der Verstand

## **Teil II: Strategien zur erfolgreichen Konfliktbewältigung**

9. ... aber Spiele werden im Kopf gewonnen
10. Bereiten Sie sich auf Herausforderungen vor
11. Aufschreiben hilft - Berichte und Merklisten
12. Kraftspender und praktische Maßnahmen
13. Wir werden überrumpelt - die plötzliche Konfrontation
14. 20 klassische Problemsituationen - und wie wir sie schadlos überstehen
15. Die Reklamationen
16. Energievampire und Nervensägen
17. Umgang mit Aggressivität und Provokationen

[18. Zaubersätze »à la carte«](#)

[19. Die Verarbeitung](#)

[20. Ein angenehmes Arbeitsklima - Voraussetzung für hohe Servicequalität](#)

[21. Zum Abschluss](#)

[Über die Autorin](#)

[Literaturliste](#)

# Vorbemerkung

Sie haben einen Beruf gewählt, in dem Sie Kontakt mit Menschen haben. Sie üben ihn im Großen und Ganzen gerne aus, oder? - Wenn nur nicht die manchmal unangenehmen zwischenmenschlichen Situationen wären, Situationen, in denen Ihnen Kunden, Gäste, Patienten oder Klienten bewusst oder unbewusst das Leben schwer machen?

Tragen Sie dann abends in Gedanken den »unverdauten« Ärger nach Hause und können Sie sich bisweilen Jahre später noch an solch unerfreuliche Begebenheiten erinnern?

Ärgern Sie sich im Nachhinein vor allem darüber, *dass* Sie sich ärgern?

In diesem Fall kann Ihnen dieses Buch ein wertvoller Ratgeber sein. Es soll Ihnen helfen, solche Begebenheiten immer weniger als belastend zu empfinden, gelassener zu reagieren und unangenehme Erlebnisse besser wegzustecken, kurz - Ihre Arbeit mit Menschen immer erfolgreicher anzupacken.

# Einleitung

Wie gelingt es mir, immer so freundlich und ausgeglichen zu bleiben, wie es von mir erwartet wird? Wie lerne ich, Kritik weniger persönlich zu nehmen? Wie stecke ich diese besser weg?

Warum lasse ich mir gelegentlich meine ganze Energie von Menschen rauben, mit denen ich niemals freiwillig einen Kaffee trinken würde?

Wie »verdaue« ich ungerechtfertigten Tadel in Momenten, in denen ich mich nicht wehren darf, weil ich stellvertretend für den Betrieb, in dem ich arbeite, dastehe? Warum schleppe ich die Erinnerung an einen unzufriedenen Kunden oder eine unzufriedene Kundin noch stundenlang mit mir herum?

Diese Fragen beschäftigen Dienstleistende aller Branchen. Ihr Wohlbefinden und damit auch ihre Leistungsfähigkeit im beruflichen Alltag sind entscheidende Erfolgsfaktoren jedes Unternehmens. Nur wer sich gut um sich selbst kümmern kann vermag über längere Zeit den Kunden so zu begegnen, wie diese es erwarten und zum großen Teil auch verdienen.

Außerordentliche Leistungen entstehen da, wo Leben und Arbeiten Sinn und Spaß machen. Freude an einer Arbeit haben wir aber ausschließlich dann, wenn wir den Anforderungen, die an uns gestellt werden, auch gewachsen sind.

## **Zum Dienstleister geboren?**

*Wer einen Beruf wählt, um Kontakt mit Menschen zu haben, besitzt ein grundsätzlich positives Menschenbild.*

Menschen, die bewusst einen Beruf »für Personen« wählen, waren mehrheitlich schon als Kinder gewinnende Persönlichkeiten. Sie haben früh gelernt zu lächeln, freundlich und hilfsbereit zu sein und sich für die Bedürfnisse anderer zu interessieren. Solche Kinder sind sehr beliebt und haben Freunde.

Nur wer Menschen mag entscheidet sich bewusst später für einen Beruf, bei dem der Kundenkontakt im Vordergrund steht.

Die Entscheidung, einen Beruf zu ergreifen, fällt interessanterweise oft schon sehr früh. Das genaue Berufsbild kann sich noch ändern, doch die Grundrichtung ist relativ frühzeitig gegeben. So will ein Kind vielleicht zuerst Lehrerin, Krankenschwester oder Ärztin werden. Später entschließt es sich, die Hotelfachschule zu besuchen, und zwar aus der Freude heraus, andere Menschen zu verwöhnen, und in der Hoffnung, einen abwechslungsreichen Beruf auszuüben.

In diesem Zusammenhang ist es übrigens sehr aufschlussreich, welche Vorbilder in der Jugend verehrt wurden, welche Helden einen Menschen besonders geprägt haben.

Ich persönlich war beispielsweise schon früh voller Bewunderung für selbstlose Helden, die sich für andere, für das Allgemeinwohl oder für eine gute Sache einsetzten. Im Kindergartenalter war dies Otfried Preußlers »Kleine Hexe«, die jedermanns Schnupfen heilte und darüber den eigenen völlig vergaß. Später kamen all die klassischen Heldinnen und Helden dazu, die ausnahmslos für ihre edlen Überzeugungen auf dem Scheiterhaufen landeten, gehängt oder erschossen wurden.



Ein gemeinsames Grundprinzip lässt sich unschwer erkennen: Es ist gut, die eigenen Bedürfnisse zugunsten anderer oder einer guten Sache zurückzustellen. Doch geschieht dies nicht aus reiner Menschenliebe, sondern in der unbewussten Absicht, durch diesen Einsatz für andere ganz besonders gemocht zu werden.

Dienstleister legen großen Wert auf gute Umgangsformen.

In Berufen mit direktem Kundenkontakt wird den Berufsanfängern gleich zu Beginn ihrer Ausbildung beigebracht, welche Umgangsformen und Verhaltensweisen zu ihrem Berufsleben gehören und welche nicht. Mit den Jahren empfindet man dann diese »Richtlinien« als Selbstverständlichkeit und ist sich gar nicht mehr bewusst, dass man sie irgendwann einmal hatte erlernen müssen. Man verhält sich ganz automatisch korrekt und erwartet dies auch von andern.

Derart beeinflusste und trainierte Personen reagieren auf Form- und Anstandsverletzungen ihnen gegenüber besonders empfindlich, weil eine ihrer zentralen Überzeugungen verletzt worden ist, nämlich die Überzeugung, gutes Benehmen sei von großer Bedeutung.

Und aus ihrer Sicht stimmt dies auch.

Wer sich in andere hineinversetzen kann, ist feinfühlig. Und feinfühlig Menschen sind eben auch sensibel und verletzlich.

Auf die Frage »Warum haben Sie diesen Beruf gewählt?« lautet die Hauptantwort der Dienstleistenden im

Kundenkontakt: »Weil ich den Umgang mit Menschen mag.«

Das bedeutet, dass dieser Kontakt offensichtlich ein Bedürfnis nach Kommunikation, Austausch und Abwechslung befriedigt. Diese Mitarbeiter werden in angenehmen zwischenmenschlichen Beziehungen immer sicherer und immer mehr befähigt, die Kundenbedürfnisse zu befriedigen.

Doch plötzlich kommt es zu weniger angenehmen und weniger harmonisch verlaufenden Kontakten! Was nun?

Ein Verhalten für solche Fälle wurde weit weniger trainiert. Je mehr wir das Positive, Erfreuliche suchen, desto größer ist unsere Hilflosigkeit und Betroffenheit in Momenten, in denen diese Bemühungen nicht gewürdigt werden und die Reaktionen anders ausfallen, als wir es erwartet haben oder gewohnt sind.

Personen im direkten Kundenkontakt sind »Beziehungsarbeiter« wie die »professionellen Helfer« im Gesundheits- oder Sozialwesen.

Menschen, die anderen Personen unterstützend, beratend, erziehend oder versorgend zur Seite stehen, nennt man in der Fachsprache Beziehungsarbeiter oder professionelle Helferinnen und Helfer. In erster Linie denken wir dabei an Ärzte, Psychologen, Pfleger, Lehrer, Pfarrer und ihre Berufskolleginnen, also an alle, die im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens tätig sind. Erst auf den zweiten Blick erkennt man, dass zahlreiche weitere Berufsgruppen in diese Berufskategorie gehören. Alle, die in irgendeiner Weise direkt für andere tätig sind, somit auch sämtliche Dienstleistenden mit direktem oder telefonischem Kundenkontakt, sind Beziehungsarbeiter.

Viele im zwischenmenschlichen Bereich auftretende Probleme gleichen sich in diesen Berufen. Vertreter der wirklichen »Helferberufe« lernen jedoch bereits im Laufe ihrer Ausbildung, über sich selbst, ihre Berufsrolle und die Art, wie sie diese wahrnehmen, nachzudenken und ihre Erfahrungen und Probleme mit anderen auszutauschen. Dies wird in anderen Dienstleistungsberufen kaum getan.

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Aufgabe, ihren Gefahren für das persönliche Wohlbefinden und Strategien zur Bewältigung des Alltags sollten jedoch vermehrt in allen Dienstleistungssparten Einzug halten. Das Interesse an unseren eigenen seelischen Vorgängen ist eine wichtige Grundlage für unsere Fähigkeit, andere Menschen zu verstehen. Denn was wir verstehen können, ärgert uns bedeutend weniger!

*»Meister, wie lange werde ich brauchen, um mein Problem zu lösen?«*

*»Keine Minute länger, als du brauchst, um es zu verstehen«, erwiderte der Meister.*

*Anthony de Mello*

Die meisten Dienstleistenden erleben unangenehme Kundenkontakte gar nicht so häufig, wie es ihnen selbst manchmal vorkommen mag. Gelegentlich ärgern sie sich zwar heftig und intensiv über einen misslichen Vorfall, doch irgendwann heilt die Zeit dann diese »Wunden«. Da der Leidensdruck nicht besonders groß, das »Problem« zwar störend, aber noch durchaus erträglich ist, denken die wenigsten je daran, systematisch an sich selbst zu arbeiten, um zu lernen, solche Momente immer besser zu bewältigen.

So begegnen solche Mitarbeiter einer anspruchsvollen Situation beim nächsten Mal wieder mit demselben Erstaunen und Missbehagen wie beim ersten Mal,

bedauern sich selbst und schimpfen über den unfreundlichen Kunden oder die arrogante Kundin. Da diese Ereignisse jedoch nicht wirklich gravierend sind und nur vereinzelt vorkommen, wird über eine nötige Verhaltensänderung nicht nachgedacht.

Wenn ich alle paar Monate mal Kopfschmerzen habe, sage ich mir zwar, dass ich am Vorabend wohl besser keinen billigen Weißwein hätte trinken sollen, leide während ein paar Stunden ein wenig und vergesse die Sache mit der Zeit. Erst wenn diese Kopfschmerzen häufiger auftreten und darum zu einem echten Problem werden, mache ich mir ernsthafte Gedanken über die möglichen Ursachen.

Sie, liebe Leserin, lieber Leser, sind bereits einen Schritt weiter: Sie haben gehandelt, Geld investiert und jetzt sogar Zeit, weil Sie etwas verändern möchten. Sie werden es schaffen, wenn Sie sich bewusst sind, dass Sie einen Entwicklungsprozess gestartet haben. Ski laufen, einen Computer bedienen, ein Musikinstrument spielen, Auto fahren oder Hemden bügeln lernt man schließlich auch nicht an einem Tag! Doch Ihr Unterbewusstes hat bereits angefangen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Nun gilt es, diesen Lernprozess aktiv zu unterstützen.

**Teil I:  
Arbeiten im direkten  
Kundenkontakt - Konflikte  
und ihre Ursachen**

# 1. Immer Ärger mit Kunden - typisch Dienstleistung!

Unangenehme Kundenkontakte sind die typische Ursache für den Ärger in Dienstleistungsberufen. Bei der Berufswahl haben wir diese Belastungen bereits mitgewählt.

Sie haben sich irgendwann dafür entschieden, nicht Forscherin, Programmierer oder Bauer zu werden, sondern Ihr Geld in einem Beruf mit direktem Kundenkontakt zu verdienen. Möglicherweise wurden Sie bereits bei der Wahl Ihres Berufes vor seinen Nachteilen gewarnt - wenn nicht, haben Sie diese sicher sehr bald erkannt.

Welche Tätigkeit Sie auch immer ausüben - jede hat ihre ganz charakteristischen »Ärgerursachen«. Der Fernfahrer ärgert sich über Staus und Zöllner-Streiks, der Bauer über die verhagelte Ernte, der Bauführer über nicht gelieferte Materialien oder schlecht ausgeführte Handwerkerarbeiten.

Für Personen mit Kundenkontakt sind es meistens anspruchsvolle zwischenmenschliche Beziehungen und Vorfälle, die ihnen gelegentlich das Leben schwer machen. Diese spezifischen Unannehmlichkeiten gehören zu einem Beruf wie die Ausbildung oder die Berufskleidung.

Sie haben den Ärger sozusagen von Anfang an mitgewählt. Nun haben Sie ihn, akzeptieren ihn aber meistens nicht als Selbstverständlichkeit, sondern erleben ihn bei jedem frischen Auftreten von Neuem als Belastung.

Auf 100 angenehme Kundenkontakte kommen immer auch ein paar wenige unangenehme, und zwar selbst dann, wenn Sie sich die größte Mühe geben und eine ganz überdurchschnittliche Dienstleistung erbringen.

Tausende von Dienstleistenden in den verschiedensten Branchen sind mit den gleichen Ärgernissen konfrontiert.

**Sie möchten sich nicht mehr über schwierige Kundenkontakte ärgern?**

Kein Problem! Welchen anderen Ärger möchten Sie denn stattdessen?

Ob wir es wollen oder nicht – dieser für unseren Beruf typische Verdruss kann jederzeit auftauchen.

Deshalb ist es sinnvoll, einen allfälligen wiederkehrenden Unmut genauso systematisch und wohlüberlegt anzugehen wie andere Aufgaben.

**Unsere Ziele sind ganz klar. Wir wollen ...**

1. bei unerwarteten unangenehmen Situationen im Kundenkontakt eine innere Distanz behalten, statt gleich »gefühlvoll einzusteigen«.
2. diese Vorfälle ruhig und gelassen meistern.
3. das Erlebnis leicht und schnell verarbeiten, falls dies noch notwendig ist.
4. ausgeglichen und zufrieden bei der Arbeit sein, weil wir immer weniger Begebenheiten im Kundenkontakt als schwierig und belastend empfinden.

Unerfreuliche Begebenheiten mit Kunden treten überall und immer wieder auf. Sie lassen sich nie ganz vermeiden und sind oft sogar vorhersehbar. Wir leben im Zeitalter der

Dienstleistung. Der Anteil der Menschen, die in irgendeiner Form im und vom Kundenkontakt leben, wird immer größer. Laufend kommen neue Berufe und Arbeitsfelder dazu. Vom Nagelstudio über den persönlichen Fitnesstrainer, von Mitarbeitenden im Callcenter bis hin zu Beratern für alle möglichen Lebenslagen leben immer mehr Menschen davon, anderen einen Dienst, eine Leistung anzubieten.

Dieser Service führt zu zwischenmenschlichem Kontakt, zu gegenseitigen Erwartungen, zu angenehmen oder unangenehmen Erlebnissen und zu positiven oder negativen Gefühlen.

Stellen Sie sich folgende Situationen vor:

Sie arbeiten im Telefondienst einer großen Unternehmung. Es herrscht Personalknappheit. Zeitweise werden deshalb die Anrufenden während mehrerer Minuten vom Tonband freundlich um Geduld gebeten, da die Zentrale überlastet ist. Wenn sie dann endlich jemanden »an der Strippe« haben, lassen sie den durchaus verständlichen Ärger über die lange Wartezeit oftmals an ihnen aus.

Sie sind Besitzer eines Ferienhotels. Ein Ehepaar war während seines ganzen Aufenthaltes in Ihrem Haus trotz aller Bemühungen nicht zufriedenzustellen. Vor der Abreise meint der Mann jedoch herablassend und zynisch: »Machen Sie sich nichts daraus, es ist nicht Ihre Schuld; unsere Erwartungen waren ganz einfach zu hoch, wir hatten eben zu viel Gutes über Ihr Haus gehört.« Sie lächeln freundlich - und schäumen innerlich vor Wut.

Sie arbeiten in einem Friseursalon. Stundenlang haben Sie sich um die Frisur bemüht, haben gebleicht, gefärbt, geschnitten, geföhnt. Am Schluss merken Sie,



dass Ihre Kundin vom Resultat enttäuscht ist. Wohl haben Sie die verschiedenen Prozeduren eingehend miteinander abgesprochen. Offensichtlich haben Sie beide einander aber nicht wirklich verstanden. Nun steht das Ergebnis fest, und Sie können im Moment nichts tun, um dies zu verbessern.

Als Grenzwächter unterhalten Sie mit den täglichen Pendlern einen sehr guten, persönlichen Kontakt. Tagein, tagaus gehen diese Leute an Ihnen vorbei. Es ist Ihnen natürlich sehr peinlich, als ein neuer Kollege, der verständlicherweise noch niemanden kennt, diese Personen wie Unbekannte kontrolliert. Doch dabei entdeckt er geschmuggelte Ware! Sie sind enorm enttäuscht, dass Ihr Vertrauen über so lange Zeit missbraucht werden konnte.

Sie arbeiten im Service und beginnen, einem Gast die Vorzüge eines bestimmten Weines zu beschreiben. Dieser unterbricht Sie mit den Worten: »Sparen Sie sich das Theater, ich bin Fachmann!«

Sie arbeiten als Flugbegleiter bei einer Airline. Mitten im Frühstücksservice stolpern Sie und leeren einem Fluggast die volle Kaffeetasse über den Anzug. Obwohl die betreffende Person Verständnis für das Missgeschick zeigt, ärgern Sie selbst sich noch tagelang.

Kennen Sie verwandte Beispiele aus Ihrem eigenen Berufsalltag? Solche und ähnliche Ereignisse gehören sozusagen zum täglichen Brot im Kundenkontakt aller Branchen. Kunden und Mitarbeitende sind miteinander im Gespräch, dabei sind Erwartungen von der einen oder der anderen Seite nicht erfüllt worden, so z. B.:

- Kundinnen zeigen ihre Unzufriedenheit, beschweren sich vielleicht, weil sie nicht bekommen können, was sie

möchten.

- Mitarbeitende bedauern, nicht alle Kundenwünsche erfüllen zu können oder zu dürfen.
- Mitarbeitende leiden darunter, dass Kunden eine erbrachte Dienstleistung nicht dankbar und zufrieden würdigen.
- Mitarbeitende sind mit sich selbst nicht zufrieden, weil es ihnen, aus welchen Gründen auch immer, nicht gelingt, den Erwartungen an sich selbst gerecht zu werden.

Obwohl die einzelnen Vorfälle verschieden sind, lassen sich gewisse Gemeinsamkeiten erkennen.

## **Die häufigsten Problemursachen**

### **Probleme, deren Ursachen außerhalb des Betriebes liegen**

Auch Probleme, deren Ursachen außerhalb des Betriebes liegen, haben Einfluss auf die Zufriedenheit der Kundschaft. Dazu gehören der Parkplatzmangel in der Innenstadt, das seit Wochen schlechte Wetter, die gesetzlich erlaubten Öffnungszeiten, die Lieferschwierigkeiten von Zulieferfirmen oder der Lärm von der Hauptstraße.

Das sind Bedingungen, die die Mitarbeitenden nicht ändern können, selbst wenn sie es noch so gerne möchten. Obwohl Sie auf derartige Unannehmlichkeiten keinen Einfluss haben, werden sie oft darauf angesprochen, entweder weil die Kunden hoffen, dass sie ein Problem beheben können, oder aber weil sie einfach einen Menschen brauchen, der ihnen und ihrem Problem Verständnis entgegenbringt.

## **Kundenwünsche, die nicht befriedigt werden können**

Immer wieder kommt es vor, dass die Wünsche eines Kunden oder einer Kundin nicht befriedigt werden können, sei es

- weil ein beschränktes Angebot bereits anderweitig genutzt wird oder wurde (z. B. ein schon ausverkauftes Sonderangebot, bereits belegte Termine, ausgeliehene Bücher oder schon reservierte Fensterplätze) oder
- weil das Gewünschte nicht angeboten werden kann (z. B. unverkäufliches Dekorationsmaterial im Geschäft, ein größeres Schwimmbaden, Reis statt Pommes frites im Fast-Food-Restaurant oder Hose und Jacke des gewünschten Anzugs in zwei verschiedenen Größen).

Selbst wenn sich ein Dienstleistungsbetrieb bemüht, *alles* möglich zu machen, um Kunden zufriedenzustellen, ist dies in der Praxis leider nicht immer möglich. *Nirgends* können die Kunden zu jeder Zeit alles bekommen, was sie haben möchten, überall muss ab und zu mit einem Nein gerechnet werden.

Nicht selten reagieren sie darauf ungehalten und – falls die negative Antwort auf das Begehren etwas autoritär oder ungeschickt erfolgt – manchmal sogar wie trotzbende Kinder, die das sehnlichst gewünschte Eis nicht erhalten.

## **Entscheide »von höherer Stelle«, auf die die Mitarbeitenden keinen Einfluss haben**

Es gibt bestimmte Entscheidungen, auf die die Mitarbeiterschaft keinerlei Einfluss hat, die sie aber vertreten und durchsetzen muss. Zu dieser Gruppe zählen beispielsweise beschlossene Betriebsöffnungszeiten oder das Verbot, im Jogginganzug im Hotelrestaurant zu Abend