

# Beschwerdemanagement



Sicher kennen Sie das auch – es gibt Personen, mit denen ein Auskommen ganz schön schwer ist. Sie attackieren uns verbal aus den unterschiedlichsten Gründen oder verhalten sich entgegen allen Regeln und provozieren Konflikte. Tyrannen, Nörgler, Besserwisser: Es gibt Menschen, die machen einem das (Berufs-) Leben schwer. Wer die Grundregeln zwischenmenschlichen Verhaltens und die daraus resultierenden Emotionen erkennen kann, wird leichter Gelassenheit bewahren. Professionelle Gesprächsführung hilft Ihnen, sich selbst zu behaupten, Grenzen zu setzen und Konflikten vorzubeugen.

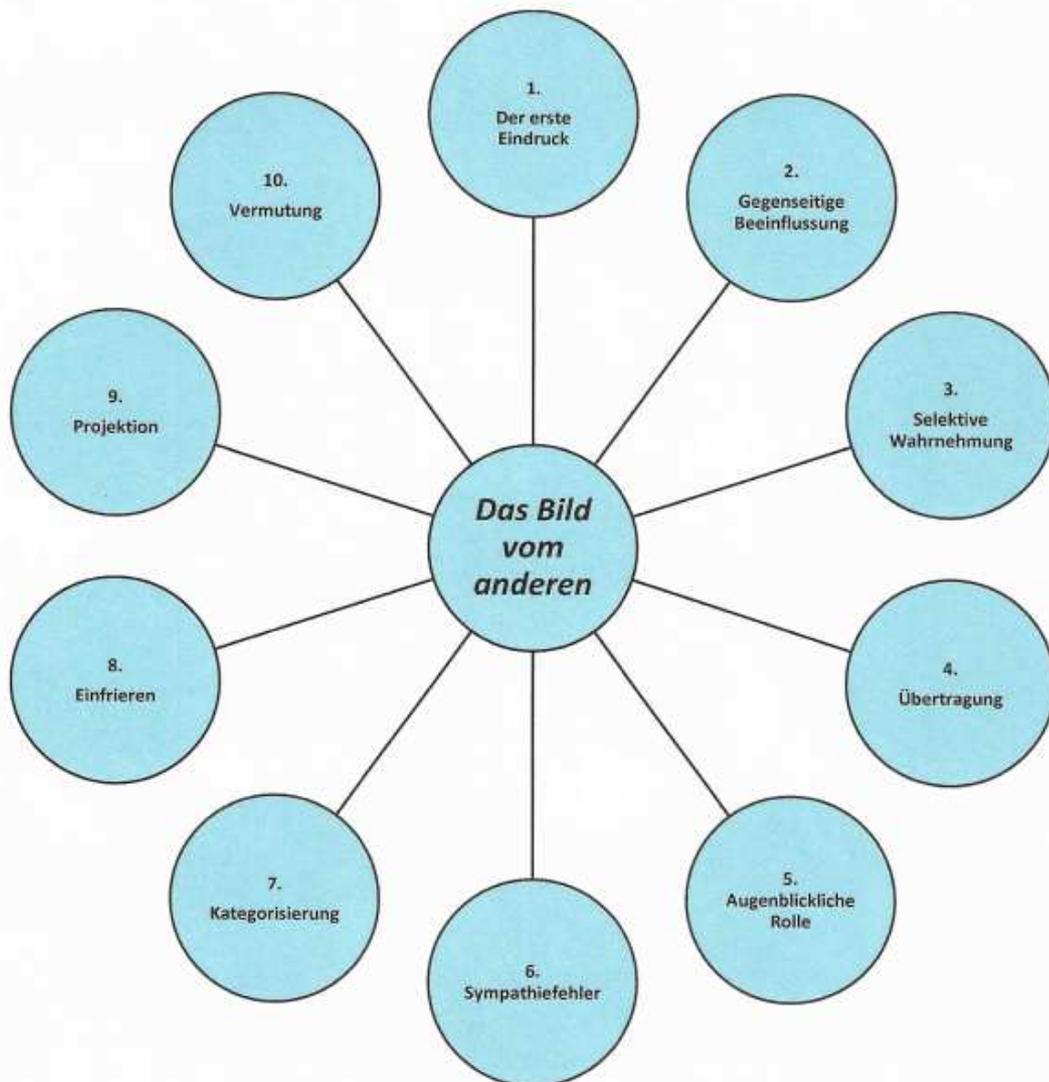
Nicht immer liegt dabei aber die Ursache wirklich nur beim anderen. Häufig ist auch eine übersensible Reaktion von unserer Seite schuld daran, dass es so schwer macht, auszukommen.

## Es gibt unzählige Gründe, sich angegriffen zu fühlen:

- Wir fühlen uns z. B. angegriffen, wenn wir uns im Recht glauben und ein anderer das Gegenteil behauptet.
- Wenn wir uns keiner Schuld bewusst sind und der oder die andere uns beschuldigt.
- Wir sind z. B. auch oft beleidigt, wenn wir kritisiert werden.
- Wir fühlen uns angegriffen, wenn unsere Grenzen überschritten werden, sich also z. B. jemand im Ton uns gegenüber vergreift oder z. B. unsere Stellung in der Hierarchie nicht beachtet.
- Angegriffen können wir uns auch fühlen, wenn jemand Themen in uns aktiviert, von denen wir selbst bewusst nicht wissen, dass sie in uns wüten.



Das Bild vom anderen wird durch folgende 10 Urteilstendenzen beeinflusst:



**Das, was wir an anderen Menschen wahrnehmen, hat oft sehr viel mit uns selbst zu tun.**

- An wen erinnert mich dieser Mensch?
- Welche unerledigten Themen werden durch denjenigen bei mir aktiviert?
- Wodurch genau fühle ich mich angegriffen – geht mir das vielleicht öfter so?
- Warum fällt es mir in dieser Situation so schwer, eine emotionale Distanz zu wahren?
- Wie könnte ich es schaffen, hier ruhiger zu bleiben? Was bräuchte ich dazu?
- Wie würde ich mir wünschen in Zukunft mit einem solchen Angriff umzugehen?

Wenn es uns gelingt, nett zu den Menschen zu sein, die sich schwierig verhalten, haben wir sehr viel gewonnen. Wer in der Lage ist, selber freundlich in Kontakt zu bleiben, wird schneller eine Lösung finden. Dann ist es gar nicht mehr so belastend, Menschen, die wir schwierig finden, die uns unsympathisch sind oder uns verletzt haben, zu begegnen. Denn wie es der Dalai Lama so treffend formuliert: „Das einzige Böse, was mich wirklich betroffen machen sollte, ist das Böse in meinem eigenen Herzen“. Belasten Sie sich nicht mit negativer Energie!



### **Eines ist klar: Manche Menschen sind einfach „schwierig“**

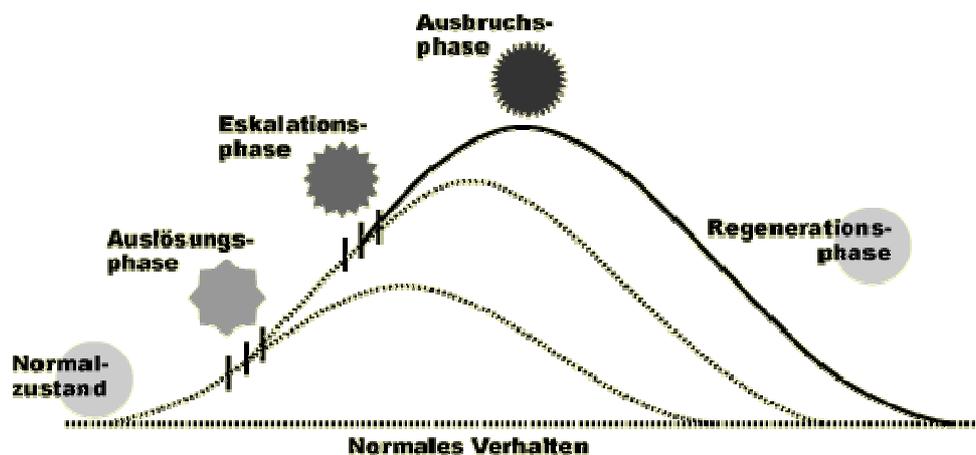
Schwierige Menschen, sind Personen, denen man nichts Recht machen kann, die ungerecht und aggressiv auf einen losgehen (mit oder ohne Grund), die ungnädig, schlecht gelaunt und ausgesprochen gemein sein können. Sicher kennen Sie auch solche Personen. Im Privatleben wird man solche Menschen meiden, aber im beruflichen Kontext muss man sich mit ihnen beschäftigen. Gehen Sie davon aus, dass niemand als Querulant und Störenfried geboren wird – meist ist die bisherige Lebens- und Lerngeschichte prägend.

Wenn Sie von einer anderen Person verbal angegriffen werden, ist es vor allem wichtig, besonnen zu bleiben und Ruhe zu bewahren. Aggressiv zurückzuschlagen oder sich zu rechtfertigen, hilft in der Regel überhaupt nichts. Damit heizen Sie nur die Aggressivität Ihres Gegenübers an. Hören Sie sich stattdessen den Angriff an und atmen Sie tief durch – ruhig mehrmals. Denken Sie immer daran, dass Ihr Gegenüber gerade Dampf ablassen muss und unterbrechen Sie nicht zu früh. Alles, was an Sie herangetragen wird, müssen Sie auch nicht an sich heranlassen („das gehört mir nicht“). Eine gewisse Distanz ermöglicht es Ihnen, besonnen zu bleiben.



### **Offen bleiben und herausfinden, worum es geht**

Bei einer verbalen Attacke geht es hauptsächlich darum, trotz allem offen zu bleiben. Es ist wichtig, dass Sie verstehen, worum es eigentlich wirklich geht – also welches Thema angesprochen wird, ob es sich um eine Forderung, eine Beschwerde oder einen Informationsmangel handelt. Sind Sie überhaupt die richtige Ansprechpartnerin bzw. der richtige Ansprechpartner? Fragen Sie ruhig und freundlich so lange nach, bis Sie verstanden haben, worum es geht und bemühen Sie sich, gut zuzuhören. Wenn Sie die Ursachen für den Missmut erkennen, gelingt es Ihnen ganz sicher lösungsorientiert vorzugehen.



### Zeigen Sie freundlich, aber bestimmt, wenn ein Angriff grundlos oder unangemessen ist

Wenn der Angriff aus Ihrer Sicht vollkommen grundlos erfolgt oder sehr unangemessen ist, sollten Sie Ihrem Gegenüber genau das freundlich, aber bestimmt, klarmachen: „Herr Meier, ich bin gerne gewillt, mit Ihnen darüber zu reden, aber lassen Sie uns das bitte ruhig und sachlich tun.“

### Konkurrenzgefühle, Minderwertigkeitskomplexe

Viele Menschen gehen auf Konfrontationskurs, wenn sie sich anderen Menschen unterlegen fühlen oder Konkurrenz wittern. Aus einer solchen Motivation können mitunter lang andauernde und ernste Konflikte entstehen. Schmerzlich bekannt dürfte das einigen von uns, z. B. durch das Mobbing am Arbeitsplatz, sein. Überlegen Sie also, ob die betreffende Person vielleicht Angst vor Ihnen haben kann. Wenn diese Möglichkeit besteht, könnte es sehr hilfreich sein, das zur Sprache zu bringen oder, wenn das nicht möglich ist, über den einen oder anderen Angriff großzügig hinwegzusehen.



### Verständnis hilft dabei, ruhig zu bleiben

Ganz grundsätzlich gilt: Wenn Sie verstehen, dass viele Menschen Konflikte aufgrund ganz natürlicher menschlicher Schwächen suchen, können Sie vielleicht in Zukunft in solchen Situationen verständnisvoller mit anderen Menschen umgehen. Verständnis kann Ihnen dabei helfen, Streits einfacher aus dem zu Weg gehen und in Konfliktsituationen besonnen und ruhig zu reagieren. Sie müssen dann nicht jedes Thema ausdiskutieren, sondern entwickeln eine innere Größe, die es Ihnen erlaubt, auch mal einen ungerechten Angriff unbeantwortet stehen zu lassen.



### **Manchmal ist es auch nur schlechte Laune**

Manchmal hat jemand auch einfach nur schlechte Laune. Das geht uns allen Mal so. Wir sollten dann nicht jede Geste und jedes Wort überbewerten. Hier geht es nicht um einen Konflikt, sondern nur um eine Tagesform. Wir können daraus natürlich einen Konflikt machen, aber wir können in einem solchen Fall vielleicht auch einfach darüber hinwegsehen, ob der andere sich nun etwas im Ton vergriffen hat oder nicht. Morgen ist ein neuer Tag. Solche Situationen sind eine gute Möglichkeit, Verständnis und Nachsicht zu üben.

**Aber Vorsicht:** Wenn sich die schlechte Laune Ihnen gegenüber häuft, ist es Zeit, das Verhalten des anderen anzusprechen.

### **Manchmal sind aber auch Schlagfertigkeit und Humor gefragt**

Sie sollten sich aber natürlich auch nicht alles gefallen lassen. Wer gerade im Berufsleben zu weich und verständnisvoll auftritt, gerät manchmal schnell ins Hintertreffen. Eine gewisse Schlagfertigkeit ist in vielen Situationen durchaus angebracht. Trainieren Sie also Ihre Fähigkeit, die richtigen Antworten im richtigen Moment zu finden. Wenn Ihnen anfangs nicht viel einfällt, können Sie einfach Gesprächssituationen beobachten und immer wieder im Stillen überlegen, was man hier hätte Treffendes sagen können. Trauen Sie es sich zu, stehen Sie für sich ein, wenn es nötig ist. Gewisse Grenzen sollte jeder für sich setzen.

### **Gefährliche Fallen**

- Gefühle durch das Gegenüber bestimmen lassen
- Selbstkontrolle verlieren
- Endlose Diskussionen
- Ironisch werden
- Macht demonstrieren
- Sich in eine passive Rolle drängen lassen
- Du-Botschaften



## Form der Beschwerde

- Beschwerden können persönlich, telefonisch, oder schriftlich erfolgen.
- Direktes Ansprechen bei der verursachenden Stelle ist eine Möglichkeit.
- Bei größerem Ärger wird meist ein Verantwortlicher im Unternehmen gesucht.
- Externe Stellen wie z. B. Ombudsmänner, Medien werden meist erst bei wenig zufriedenstellenden Auskünften kontaktiert.

## Ziele der Beschwerden

- Korrektur eines Fehlers
- Revision einer Entscheidung
- Erstattung von Aufwendungen und Ersatz von Schäden
- Entschuldigung für ein als unangemessen empfundenes Verhalten.



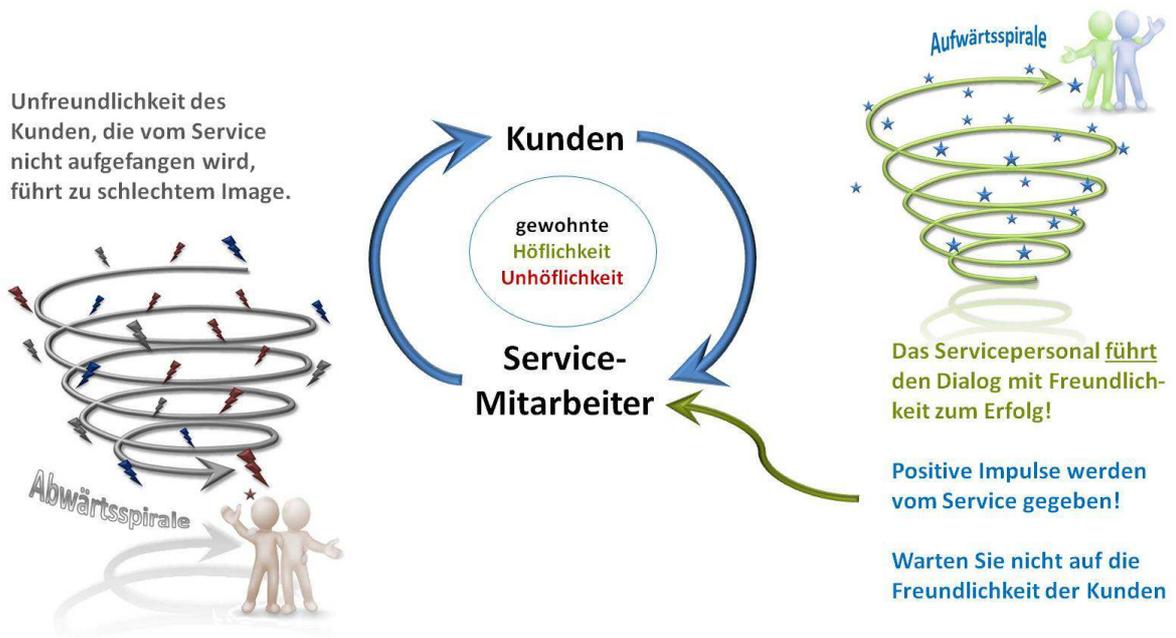
## Bewertung von Beschwerden

- Beschwerden können aus Sicht des Beschwerdeempfängers berechtigt oder nicht berechtigt sein.
- „Unberechtigte“ Beschwerden sind oft auf Kommunikationsfehler zwischen Kunde und Unternehmen zurückzuführen.
- Oft steht zum Zeitpunkt der Beschwerde gar nicht fest, ob überhaupt ein Fehler aufgetreten ist und wer dafür die Verantwortung trägt.
- Nehmen Sie sich Zeit für eine Recherche und vergessen Sie nicht auf eine Rückmeldung.

## Nutzen von Beschwerden

- Beschwerden von Kunden können als ein Zeichen des aktiven Kundeninteresses und als ein wertvolles Feedback bezüglich Verbesserungspotenziale im Unternehmen gesehen werden.
- Sie bieten die Chance zur Verbesserung der Kundenbeziehung durch eine schnelle, sachgerechte Regelung.
- Die Anzahl der Beschwerden sind häufig ein Indikator zur Erhebung der Kundenzufriedenheit.
- Ein Mangel an Sensibilität für die Wirkung von Kundenbeschwerden hat immer negative Konsequenzen für das Unternehmen und darf nicht unterschätzt werden.
- Wenn beispielsweise Kundenbeschwerden nicht oder schlecht behandelt werden, beschweren sich Kunden nicht mehr, sondern wechseln kommentarlos den Anbieter. In diesem Fall ist mit einem Auftragsrückgang zu rechnen.
- Der richtige Umgang mit Beschwerden ist somit ein wichtiges Instrument im Qualitätsmanagement.

In Gesprächen, vor allem in Konfliktgesprächen, ist es wichtig, der Beschwerdeführerin bzw. dem Beschwerdeführer klarzumachen, dass es um die Sache geht und nicht um Sie. Achten Sie darauf, eine klare, sachliche Position zu vertreten. Freundlich gemeinte Konjunktiv-Floskeln wie „Könnte es vielleicht sein ...“ (Missverständnis, fehlende Information...) helfen zu deeskalieren. Überraschen Sie die Beschwerdeführerin oder den Beschwerdeführer, indem Sie das Anliegen zu dem Ihren machen und deutlich zeigen, wie Sie sich für eine gute Lösung des Problems einsetzen.



## Literatur

Berckhan, Barbara: Die etwas intelligentere Art, sich gegen dumme Sprüche zu wehren

Pöhm, Matthias: Nicht auf den Mund gefallen!

Weisbach, Christian-Rainer: Professionelle Gesprächsführung