

Vorsicht, bissiger Kunde!

Wer **Beschwerden bearbeitet**, hat einen harten Job – auf dem schmalen Grat zwischen Mitgefühl und Selbstschutz

ANDREA PAWLIK

„Mein Internet geht nicht“, nörgelt der Kunde am Telefon. Genervt, weil er sich jetzt seit einer Viertelstunde anhört, dass der nächste Mitarbeiter gleich für ihn da sein werde. Der Mitarbeiter im Serviceteam hat heute schon 20 solcher Anrufe bekommen. Er holt tief und hörbar Luft – und leiert vor sich hin: „Kundennummer, bitte!“ Ein ganz schlechter Start fürs Reklamationsgespräch, findet Sabin Bergmann, Inhaberin von Contelle Telefontraining. „Dass seine Daten abgefragt werden, ist das Letzte, was der Kunde jetzt will. Er möchte erst einmal, dass sein Problem vom Gesprächspartner wahrgenommen wird.“

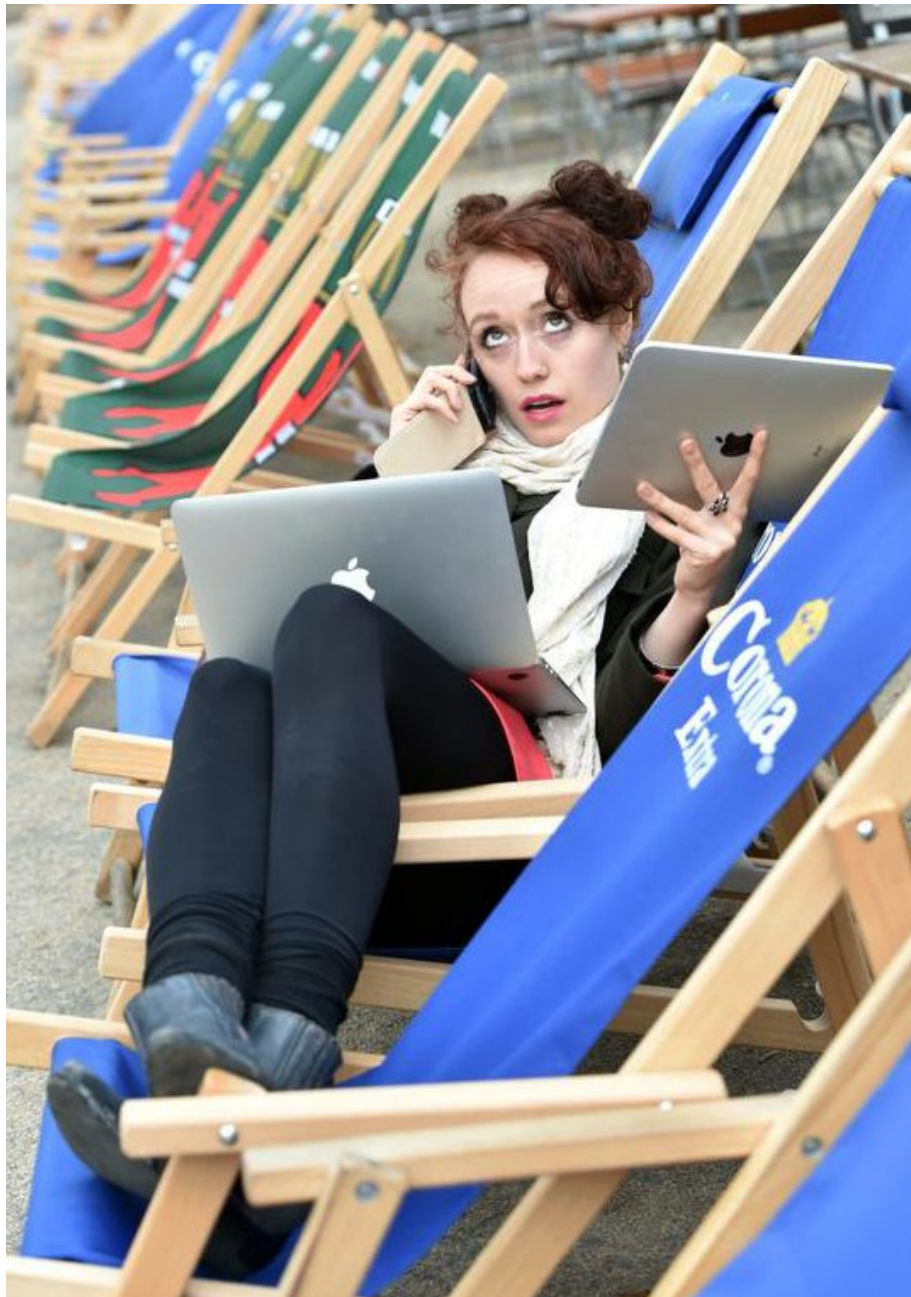
Egal ob Paketausträger, Vertriebler, Busfahrer oder Sachbearbeiter, ganz zu schweigen von Mitarbeitern im Callcenter: Jeder trifft früher oder später auf Kunden oder Geschäftspartner, die berechnete oder unberechnete Beschwerden haben, die schlecht gelaunt oder schon richtig auf Krawall gebürstet sind. Angelernte Floskeln einzusetzen ist die falsche Strategie. Ein emotionsloses „Ich verstehe Ihren Ärger, Herr Meier“, wird Herrn Meier noch weiter auf die Palme treiben. „Kunden spüren, ob man ehrlich oder ob das aufgesetzt ist“, sagt Sabin Bergmann.

Die Kunst im Kundendienst ist es, dem Beschwerdeführer ein gutes Gefühl zu vermitteln.

Insofern ist es vor allem erst einmal eine Frage der Haltung, wie gut ein Mitarbeiter mit Kunden kann. „Man braucht die 4-M-Formel“, sagt Kommunikationstrainer Sven Sander: „Man muss Menschen mögen.“ Im Restaurant, gibt er ein Beispiel, sehe man sofort, wer Spaß am Umgang mit den Gästen hat und wer nur einen Job macht.

Ein bisschen psychologisches Hintergrundwissen hilft auch, nervenschonender durch zwischenmenschliche Situationen zu steuern. „Wer reklamiert, fühlt Enttäuschung über ein Produkt oder einen Menschen“, erklärt Sven Sander. „Seine Erwartungshaltung wurde nicht erfüllt, und darum ruft er jetzt bei der Firma an.“ Fühlt er sich dort aber nicht gut aufgehoben, wächst der Ärger, der sich – wenn es schlecht läuft – bis zur Wut steigern kann.

Mitarbeiter, die sich das klar machen, sehen sich selbst bei Pöbeleien weniger persönlich angegriffen. „Denn man weiß dann, der Kunde ist so verzweifelt, dass er gerade keine Alternative hat, seine Gefühle zum Ausdruck zu bringen“, erklärt Maria Möller, Diplom-Wirtschaftspsychologin und Personal-



Statt eines herzlichen „Das ist ja ... Also, da wäre ich aber auch sauer“ hört die Kundin: „Ich brauche erst mal Ihre Bestellnummer“ – und ist genervt Foto: dpa

entwicklerin. Mit dem Gesprächspartner hat das eigentlich nicht viel zu tun.

Ein Fehler vieler Mitarbeiter bei Reklamationen ist, gleich auf die Sachebene zu gehen, sagt Kommunikationstrainer Sander. Dann passiert so etwas: Statt eines von Herzen kommenden „Das ist ja ... Also, da wäre ich aber auch sauer“ hört der Kunde: „Ich brauche erst mal Ihre Bestellnummer“, „Was ist das Problem?“, „Haben Sie die Bedienungsanleitung nicht gelesen?“ Am besten noch in schroffem, dominantem Tonfall. Dabei gilt eine Beschwerde unter Kommunikationsexperten als Chance. „Wer nicht reklamiert, den habe ich als Kunden schon verloren“, sagt Sven Sander. Und nicht nur das: „Wer mit einer Dienstleistung zufrieden ist, redet mit drei Leuten darüber, wer unzufrieden ist, erzählt es zehn Leuten.“

Auch Petra Funke, Wirtschaftspädagogin und Inhaberin des Trainingsunternehmens DialogArt, empfiehlt, Beschwerden positiv zu sehen. „Der Kunde gibt dem Unternehmen damit einen Tipp und tut etwas fürs Qualitätsmanagement“, sagt sie. Funke rät Mitarbeitern, erst einmal „mitzuschwingen“, Mitgefühl für die Verärgerung zu äußern. „Das heißt nicht, dass ich dem Kunden Recht gebe, ich beziehe mich nur auf seine Emotionen.“ Hat dieser sich „leer“ geredet, könne es dann so weitergehen: „Damit ich Ihnen helfen kann, ist es wichtig, noch ein paar Informationen zum Ablauf zu haben ...“ Als Abschluss des Gesprächs sollten die wichtigsten Punkte zusammengefasst werden, sagt Petra Funke. „Das und das haben wir geklärt, das ist noch offen – und dazu gebe ich Ihnen bis spätestens

15 Uhr Bescheid.“ Und am Ende sollte man nicht vergessen, sich beim Kunden für die Mithilfe zu bedanken.

Mit „sich kleinmachen“ hat das nichts zu tun. Das wäre sogar schädlich: „Wenn man zu devot ist, wird von einem bestimmten Typ Kunde gern noch einmal draufgehauen“, sagt Kommunikationsexpertin Funke. Auch wer sich zigfach entschuldigt, werde oft nicht ernst genommen. Stattdessen vermittelt es Sicherheit, wenn ein Mitarbeiter selbstbewusst sagt: „Ich habe einen Vorschlag für Sie.“ Sven Sander vergleicht das gern mit einem Besuch beim Zahnarzt: „Dort ist man auch verunsichert, wenn der Arzt sagt, ‚wir könnten in ihrem Fall dies oder das oder aber auch jenes tun‘, statt eine klare Lösung aufzuzeigen.“

Psychologin Maria Möller sieht in der professionellen Haltung die Grundvoraussetzung für Kundenorientierung. Dazu gehört freundlich und respektvoll sein, hilfsbereit und glaubwürdig. „Und authentisch“, sagt Möller. „Aber das heißt nicht, dass ich meine schlechte Laune zeigen darf.“ Wer den professionellen Umgang mit Reklamationen nicht gelernt hat, läuft Gefahr, sich „privat“ zu verhalten, glaubt sie. „Dann wehrt man sich gegen ein Verhalten, das als Angriff empfunden wird.“

Dabei gehöre zu den „Basics“ im Kundenkontakt: nicht mit dem Beschwerdeführer streiten. Ob sein Anliegen berechtigt oder unberechtigt ist, sei dabei unerheblich. „Der Kunde hat einen Wunsch oder ein Problem – und meine Aufgabe ist es, sein Anliegen zu erfüllen.“ Dabei, in eine professionelle Rolle zu schlüpfen, helfen Uniformen, wie sie zum Beispiel Mitarbeiter im Baumarkt oder bei Verkehrsunternehmen tragen. Wer das in seinem Job nicht hat, könnte auch für sich selbst eine Art Berufsuniform definieren, die ihn daran erinnert, von neun bis fünf eben nicht Privatmensch zu sein.

Telefontrainerin Sabin Bergmann findet, dass nur rund 20 Prozent der Mitarbeiter im Kundenkontakt wirklich gut sind. Mit Absicht schlecht sei natürlich auch keiner. Aber so locker, wie jüngst einem Mitarbeiter der Luftansa, gehe Kundenorientierung weniger über die Lippen: „Das Gepäck ausladen hatte sich verzögert, wir standen in einer Riesenschlange am Counter, und er begrüßte jeden neuen Kunden mit einem strahlenden Hallo und netten Worten“, erzählt Bergmann. Und verrät ein Geheimnis der Kundenflüsterer: „Dazu motiviert man sich mit purem Egoismus. Jeder anstrengende Kunde hat auch eine gute Seite – und ich bin selbst dafür verantwortlich, ob ich seine schlechte Seite verstärke oder die gute hervorlocke“, sagt Bergmann. „Entscheidet man sich für die gute, hat man es doch auch selbst einfacher.“