

## **Die interaktive Bearbeitung von Servicefehlern: Problemgespräche und Gesprächsprobleme zwischen Gästen und Angestellten an der Hotelreception**

**Sylvia Bendel**

### *Abstract*

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse einer Studie zusammen, die Teil eines interdisziplinären Projekts zum Thema "Servicefehler" war. In Ergänzung zu den betriebswirtschaftlichen, quantitativen Erhebungen wurde eine Einzelfallstudie in einem Hotel durchgeführt. Anhand von Interviews mit den Angestellten wurde untersucht, wie der Betrieb auf Servicefehler vorbereitet ist. Die Analyse authentischer Interaktionen an der Reception sollte zeigen, wie Episoden mit Servicefehlern konkret verlaufen. Die Selbsteinschätzung der Institutionsagenten entsprach weitgehend dem realen Geschehen im Betrieb. Die Interaktionsanalysen zeigten, dass die bisherigen betriebswirtschaftlichen und linguistischen Modellierungen von Reklamationsdiskursen weiter differenziert werden müssen.<sup>1</sup>

*Keywords:* Dienstleistungsdiskurs, Aufgabenschema, Servicefehler, Reklamation.

### *Abstract*

The present paper is the summary of a study that was part of an interdisciplinary project dealing with service recovery. In addition to the economical, quantitative research activities a single case study was carried out in a hotel. Interviews with the employees served to show how the company was prepared for service failure. The analyses of authentic interactions at the reception desk should show the real course of episodes with service failure. The portrait drawn by the agents of the institution corresponded quite well with the real events in the company. The analyses of the interactions showed, that the economical and linguistic models of discourses of complaints so far developed have to be farther differentiated.

*Keywords:* Service encounter, Interactional tasks, Service failure, Complaint.

---

<sup>1</sup> Im Einverständnis mit den Herausgebern werden die schweizerische Ausdrucksweise und Orthographie im Aufsatz beibehalten.

1. Ausgangspunkt, Ziele, Vorgehen
  - 1.1. Ausgangspunkt
  - 1.2. Ziele
  - 1.3. Methodisches Vorgehen
2. Auswertung
  - 2.1. Die betriebliche Organisation im Lichte der Interviews
    - 2.1.1. Zwischenfälle, Massnahmen, Bewältigungsstrategien
    - 2.1.2. Ausbildung, Kompetenzregelung, Lern- und Fehlerkultur
  - 2.2. Episoden mit Servicefehlern
    - 2.2.1. Drei Typen von Servicefehlern
    - 2.2.2. Typ 1: Korrektur
    - 2.2.3. Typ 2: Reklamation
    - 2.2.4. Typ 3: Serviceausfall
    - 2.2.5. Zusammenfassung
3. Diskussion der Ergebnisse
4. Anhang: Interviewleitfaden
5. Literaturverzeichnis

## **1. Ausgangspunkt, Ziele, Vorgehen**

### **1.1. Ausgangspunkt**

In der Betriebswirtschaftslehre erfreut sich ein Thema seit längerer Zeit grosser Aufmerksamkeit: *Service Recovery*, zu Deutsch Wiedergutmachung nach Servicefehlern (Michel 1998). Untersucht wird, was Kunden im Falle einer Servicepanne erwarten, was ihnen geboten wird, wie sie damit zufrieden sind und wie sich der Vorfall auf ihre Einstellung zum Unternehmen und ihr Kaufverhalten auswirkt. Die bevorzugte Forschungsmethode ist die *Critical Incident Technique* (Flanagan 1954, Bejou/Palmer 1998), bei der Kunden im Nachhinein befragt werden, was für Zwischenfälle sie erlebt haben und welche Massnahmen das Unternehmen getroffen hat. Wie sich beides auf ihre Zufriedenheit auswirkt, wird in ökonomischen Modellen errechnet (zum Beispiel Bejou/Palmer 1998). Diese Modelle bestätigen immer wieder das interessante Phänomen des *Recovery Paradox*: Während sich Pannen in einem Dienstleistungsprozess normalerweise negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken, sind Kunden, bei denen das Problem wider Erwarten gut behoben wurde, zufriedener und treuer als Kunden, die nie einen Zwischenfall erlebten (Hart/Heskett/Sasser 1990; Michel 1998).

Durch die vielen mittels *Critical Incident Technique* durchgeführten Studien ist die Seite der Kunden gut erforscht. Weniger gut erforscht ist die Seite der Unternehmen und hier am wenigsten die Sicht der betroffenen Angestellten. Eine der wenigen Studien in diesem Bereich, in der Angestellte in Hotels, Restaurants und Flugunternehmen nach konfliktären Situationen befragt wurden, ergab, dass Angestellte nicht die gleichen Situationen als kritisch erleben wie die Kunden, darunter solche, die durch den Kunden selber herbeigeführt werden (Nyquist et al. 1985).

Von betriebswirtschaftlicher Seite kaum erforscht ist der Ablauf kritischer Servicesituationen vor Ort: Wann und wie beginnt und endet eine solche Episode? Wie wird das Problem von den beteiligten Parteien definiert und bewertet? Wie gehen sie mit Schuldzuweisungen um? Wie werden Lösungen ausgehandelt? Welches Verhalten der Angestellten ist in kritischen Situationen vorteilhaft bzw.

ungeeignet? Hier wurde von linguistischer Seite schon einige Arbeit am Beispiel von Reklamationsgesprächen geleistet (Fiehler/Kindt 1994; Fiehler/Kindt/Schnieders 1999). Diese diskursanalytischen Arbeiten decken die Musterhaftigkeit von Reklamationsgesprächen auf und lokalisieren die typischen, teils psychologisch, teils institutionell erklärbaren Fehlverhalten der Angestellten, die eine zufriedenstellende Bearbeitung des Konflikts oft verhindern.

In einem interdisziplinären Projekt an der Fachhochschule Luzern haben wir versucht, das Thema "Servicefehler" gleichzeitig mit betriebswirtschaftlichen und linguistischen Methoden anzugehen. Das Projekt wurde 1999 am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie unter der Leitung von Stefan Michel durchgeführt.<sup>2</sup> Die mehrheitlich quantitativ ausgerichteten Untersuchungen in verschiedenen Dienstleistungsbranchen sollten durch eine qualitative Einzelfallstudie im Gastgewerbe ergänzt werden. Ein Viersternehotel im Raum Luzern stellte sich freundlicherweise für die Untersuchung zur Verfügung. Der vorliegende Bericht schildert das methodische Vorgehen und die Resultate dieser Einzelfallstudie.

## 1.2. Ziele

Die Untersuchung sollte zwei Fragen beantworten:

- Wie ist das untersuchte Hotel vorbereitet, um Servicefehlern vorzubeugen und mit ihnen umzugehen? Dazu gehören die interne Organisation des Betriebs, Ausbildung und Schulung der Angestellten, Kontrollmechanismen und Lernfähigkeit des gesamten Stabs.
- Wie laufen Episoden mit Servicefehlern<sup>3</sup> vor Ort ab? Zu fragen ist nach den Ursachen und Typen von Servicefehlern, nach Art und Ablauf der interaktiven Bearbeitung von Servicefehlern, nach geglückten und gescheiterten Lösungsversuchen und nach dem zweckdienlichsten Verhalten der Angestellten.

Natürlich stellte sich für den beteiligten Betrieb auch die Frage, ob und wie die Untersuchung als Basis für Organisations- und Ausbildungsmaßnahmen dienen kann.

## 1.3. Methodisches Vorgehen

Für die Analyse der Interaktion zwischen Angestellten und Kunden stellt die angewandte Diskursanalyse seit längerem bewährte Mittel zur Verfügung (Fiehler/Sucharowski 1992; Brünner/Fiehler/Kindt 1999). Die Aufzeichnung, Transkription und sequenzielle Analyse authentischer Gespräche erlaubt es, den Ablauf konkreter Interaktionen aus der Sicht der Beteiligten zu rekonstruieren sowie Probleme in der Kommunikation aufzuspüren und zu erklären. In der funktional-

---

<sup>2</sup> Das Projekt hatte den Titel: "Service Recovery – Entwicklung von Strategien zur Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit nach Servicefehlern" und wurde finanziell vom Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, von den beteiligten Unternehmen sowie vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie getragen.

<sup>3</sup> In die Untersuchung einbezogen wurden nicht nur Episoden *nach* Servicefehlern, sondern auch Episoden *mit* Servicefehlern (vgl. unten). Daher benütze ich den Ausdruck "Service Recovery" im Folgenden nicht mehr.

pragmatischen Ausrichtung der Diskursanalyse werden Gespräche begriffen als Problemlösungsprozesse, in denen die Beteiligten interaktiv jene Aufgaben lösen, die sich ihnen aufgrund ihrer persönlichen Intentionen und / oder institutionell vorgegebenen Ziele stellen (Ehlich 1991; Brünner/Graefen 1994). Sprachliche Handlungsmuster ermöglichen ihnen, Situationen mit gleichbleibenden Aufgaben zu bewältigen (Gülich 1980; Fiehler/Kindt 1994). Agentinnen von Institutionen stehen dabei vor der anspruchsvollen und oft widersprüchlichen Aufgabe, zwischen den Zwecken der Institution und den Anliegen der Klienten zu vermitteln (Hoffmann/Nothdurft 1989).

Authentische Interaktionen in Institutionen können daher nur dann beschrieben und interpretiert werden, wenn die Ziele, Funktionen und Restriktionen der Institution sowie das handlungsleitende Wissen der Agentinnen bekannt sind (Depermann 2001). Teilnehmende Beobachtung im Feld und Gespräche mit den Beteiligten sollen dem Linguisten das nötige Hintergrundwissen verschaffen (Laloušek/Menz 1999).

Gegenüber anderen Methoden wie zum Beispiel Befragungen hat die Diskursforschung den Vorteil, dass sie nicht nur das Ergebnis, sondern auch den Prozess der Interaktion erfasst. Wie Probleme entstehen und gelöst werden können, wird erst auf diese Weise beschreib- und erklärbar.

Für die vorliegende Untersuchung habe ich die Methode der Diskursforschung kombiniert mit der Methode des Leitfadenterviews. Die Interviews dienten zur Beantwortung der ersten Frage (vgl. Abschnitt 1.2). Sie dauerten je eine halbe Stunde und wurden mit den folgenden Personen geführt: dem Direktor, der Verkaufs- und Marketingchefin, der *Chef de Reception* und zwei Receptionistinnen. Die Interviewten wurden gefragt, mit welchen Zwischenfällen<sup>4</sup> sie im Alltag konfrontiert sind, wie sie äusserlich und innerlich damit umgehen, ob und wie sie für solche Situationen geschult wurden und wie die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten funktioniert (vgl. Leitfaden im Anhang). Der Direktor wurde zusätzlich nach der Organisation des Betriebs befragt.

Die Interviews fanden im April 1999 statt, also nach den Tonbandaufnahmen (vgl. unten). Die Angestellten sollten während der Aufnahmen noch nicht zu genau wissen, worum es geht. Die Interviews wurden auf Tonband aufgenommen und anschliessend verschriftlicht. Für die Auswertung wurden die Antworten zusammengefasst und anonymisiert. Wie immer bei Interviews muss die Frage nach der Verlässlichkeit der Aussagen gestellt werden. Meine Interviewpartner(innen) waren alle eher zurückhaltend und haben sich ihre Antworten jeweils gut überlegt. Insofern müssen ihre Aussagen nicht nur als zwangsläufig subjektiv, sondern auch als in hohem Masse "sozial erwünscht" beurteilt werden.<sup>5</sup>

Die Analyse authentischer Gespräche an der Reception diente zur Beantwortung der zweiten Frage. Dazu wurde ein für die Gäste nicht sichtbares Mikrofon installiert. Ein angeschlossenes Dictaphon schaltete sich ab einem bestimmten Ge-

---

<sup>4</sup> Ich habe in den Interviews bewusst den sehr allgemeinen Ausdruck "Zwischenfall" verwendet und nicht "Servicefehler" oder "Reklamation", um das Spektrum der von den Angestellten zu bewältigenden Probleme nicht zum Vornherein unnötig einzuschränken. Ich verwende diesen Ausdruck daher auch in der Darstellung der Interviewresultate.

<sup>5</sup> Zu den Problemen des Beobachtereffekts und der sozialen Erwünschtheit von Antworten bei Interviewfragen vgl. Hanft (1991).

räuschpegel automatisch ein. Im März 1999 liefen die Aufnahmen abends und morgens während rund zweier Wochen.

Aus den vielen Stunden Aufnahme wurden 97 Gespräche mit einer Dauer von einer halben bis zu sechs Minuten ausgewählt. Ausgewählt wurden sämtliche Gespräche, in denen irgendein Problem auftauchte, sofern sie vollständig und verständlich waren. Hinzu kamen einige problemfreie Checkin und Checkout Gespräche für den Vergleich. Für die Studie wurden 23 Gespräche transkribiert und einer detaillierten Analyse unterzogen. Sie bilden die Basis für den vorliegenden Bericht.

## **2. Auswertung**

### **2.1. Die betriebliche Organisation im Lichte der Interviews**

Die Angestellten und der Chef wurden gefragt, welche typischen Zwischenfälle sich bei ihrer Arbeit ereignen, welche Massnahmen sie jeweils ergreifen, wie sie innerlich mit solchen Situationen umgehen, wie sie im Hinblick auf Zwischenfälle ausgebildet und eingearbeitet wurden und wie der Betrieb insgesamt mit Servicefehlern umgeht (vgl. Leitfaden im Anhang). Im Folgenden sind die Antworten zusammengefasst, im ersten Abschnitt mit Blick auf die einzelnen Individuen, im zweiten auf den Betrieb als ganzen.

#### **2.1.1. Zwischenfälle, Massnahmen, Bewältigungsstrategien**

Nach den typischen Zwischenfällen gefragt, erwähnen die Interviewten in erster Linie Reklamationen, die die Infrastruktur des Hotels betreffen: Das Zimmer sei zu klein, habe kein Bad, sei weniger gut als die Zimmer der andern Gruppenmitglieder, habe kein Airconditioning. Der Lärm von der Strasse störe, der Fernseher könne nicht bedient werden, das Frühstücksbuffet sei zu klein. Am zweithäufigsten werden jene Probleme genannt, die durch die Gäste selber verursacht werden: Gäste trafen am falschen Tag ein, hätten nicht erfüllbare Extrawünsche. Viel seltener erwähnt werden Pannen im Betriebsablauf (ungemachte Betten, langsame Bedienung) sowie durch eigene Fehler ausgelöste Zwischenfälle (Überbuchung, Fehlbuchung, verlegte Schlüssel). Niemand erwähnt eine Reklamation, die das Verhalten der Angestellten betrifft (Unfreundlichkeit, Inkompetenz, mangelnde Sprachkenntnisse).

Gefragt nach den zu treffenden Massnahmen fallen die Antworten ziemlich einheitlich aus: Man versuche zuerst, das Problem selber zu lösen, indem man dem Gast ein anderes Zimmer gebe, das Zimmermädchen hochschicke, erkläre, warum der Extrawunsch nicht erfüllbar sei, usw. Relativ schnell werden aber auch Vorgesetzte herbeigerufen, nicht unbedingt aus Unsicherheit, sondern "weil der Gast es gerne sieht, wenn man einen Vorgesetzten beizieht; er hat dann das Gefühl, man kümmere sich wirklich um seinen Fall". Eine Kompensation wird nicht angeboten. Der Chef sagt als einziger, dass man womöglich ein Gratisgetränk oder eine Reduktion auf den Zimmerpreis gebe.

Die Angestellten konzentrieren sich in ihren Antworten auf die sachlich zu treffenden Massnahmen. Gefragt nach ihrem persönlichen Verhalten in schwieri-

gen Situationen sind ihre Vorstellungen eher diffus. Zwei Angestellte erklären, sie würden den Gast ausreden lassen, um ihn nicht noch zorniger zu machen; der Chef erwähnt, dass man sich zuerst einmal entschuldigen sollte für das, was passiert ist.

Auffallend häufig geben die Angestellten an, dass sie ihr Verhalten (bewusst!) je nach Gästekategorie variieren. Maximale Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft mobilisiert man nur für Einzelreisende. Mit eiligen Geschäftsleuten ist man kürzer angebunden ("die wollen gar nicht jeden Morgen gefragt werden, ob sie gut geschlafen haben"), gegen Gruppenreisende scheinen geradezu Aversionen vorzuliegen. Die versucht man abzufertigen, und wenn ein Tourguide reklamiert, versucht man, ihn mit der Kopie der Bestellung abzuwimmeln ("dem zeige ich es schwarz auf weiss").

Schliesslich wurden die Interviewpartner gefragt, wie sie persönlich mit Reklamationen umgehen können. Dazu haben sie sich noch nie Gedanken gemacht. Alle betonen, solange man sich für seine Arbeit engagiere, seien Reklamationen unangenehm und würden einen manchmal "bis in den Abend verfolgen". Entscheidend sei das Verhalten des Gastes. Trage er sein Anliegen ruhig vor, könnten und wollten die Angestellten freundlich und hilfsbereit reagieren, werde der Gast hingegen laut und ausfällig, dann würden auch sie verärgert oder gar blockiert. Besonders schwierig werde es, wenn alles auf einmal komme, eine telefonische Reklamation aus einem Zimmer just in dem Moment eintreffe, wo schon eine Schlange wartender Gäste an der Reception stehe.

### **2.1.2. Ausbildung, Kompetenzregelung, Lern- und Fehlerkultur**

Die Angestellten verfügen über eine kaufmännische Lehre, teilweise mit Weiterbildung, sowie über mehr oder weniger lange Erfahrung im Hotelgewerbe. Keine hat in ihrer Ausbildung etwas zum Thema *Service Recovery* gehört oder den Umgang mit Kundenreklamationen geübt. Lediglich der Chef, diplomierter Betriebswirt, hat ein Schema zum Umgang mit aufgebrachten Kunden gelernt, welches sich in der Praxis bewährt habe: Man nehme den Gast zur Seite, lasse ihn wenn möglich sitzen und höre ihn einfach mal an. Dann entschuldige man sich, selbst wenn man selber keinen Fehler gemacht hat, schliesslich schaue man sich das Problem an und suche nach Lösungen.

Bei der Einarbeitung an ihren diversen Stellen wurden die Angestellten nie systematisch auf Problemsituationen vorbereitet. Diese liess man herankommen und besprach sie dann auf der Stelle bzw. im Nachhinein. Es wird also grundsätzlich *training-on-the-job* betrieben. Die Angestellten finden, sie hätten an der Reception (zu) viele Wechsel und müssten die Leute in nur zwei Wochen eingearbeitet haben. Eine Receptionistin beklagt sich, sie müsse neben ihrer eigenen Arbeit dauernd den Neuen helfen und erst noch deren Fehler (Fehlbuchungen, unvollständige Meldescheine, verlegte Schlüssel) korrigieren.

Neben dem Know-how ist die Kompetenzregelung der zweite Faktor, von dem eine gute Servicefehlerkultur abhängt. Viele Studien haben gezeigt, dass oft mangelnder Kompetenzspielraum eine effiziente Behandlung von Reklamationen und Störfällen verhindert, nicht der mangelnde Wille der Angestellten (Hart/Heskett/Sasser 1990).

Im untersuchten Hotel sind sich Angestellte und Chef einig, dass keine klaren Anweisungen bestehen, wie man sich in welchen Situationen zu verhalten hat, dass ferner nicht klar geregelt ist, wer was und wieviel machen darf. Die Angestellten finden, das könne man abschätzen, man wisse, was im Sinne des Chefs sei. Sie erachten ihren Spielraum als relativ gross, nützen ihn aber selten aus, das heisst konkret, nur wenn sie allein sind. Der Chef bezeichnet den Spielraum seiner Angestellten ebenfalls als relativ gross, von ihm aus könnten die Angestellten sogar mehr tun, zum Beispiel ohne Rücksprache Ausbuchungen vornehmen oder eine Preisreduktion auf das Zimmer gewähren. Er habe Vertrauen in die Angestellten und kontrolliere nicht jede Rechnung.

Als Drittes braucht ein Betrieb eine offene Fehler- und Lernkultur. Nur wenn Fehler entdeckt, offengelegt und diskutiert werden, können die Einzelnen und der Betrieb als Ganzer etwas lernen und den Service verbessern. Die Lernbereitschaft im untersuchten Betrieb wird von den Interviewten als hoch beschrieben. Alle Befragten äussern sich dahingehend, Fehler seien zum Lernen da, damit man den Betrieb laufend verbessern könne. Die Zufriedenheit der Gäste sei ihnen ein wichtiges Ziel und die Motivation, bei Problemen alles zu tun. Die Angestellten versichern, sie würden bei wiederkehrenden Problemen mit den Vorgesetzten reden. Eigene Fehler könne man nicht verbergen, weil sie sowieso ans Licht kämen, wolle man nicht verbergen, damit nicht ein Falscher beschuldigt werde, müsse man nicht verbergen, weil noch nie jemand bestraft worden sei. Es gebe vielleicht ein kurzes Donnerwetter, dann sei die Sache wieder in Ordnung.

Der Chef seinerseits ist überzeugt, dass ihm nicht alles zu Ohren kommt, was passiert. Solange ein Fehler keine langfristigen Auswirkungen habe, sei es auch nicht nötig, dass er alles erfahre. Eigene Kontrollen, ob, wo und warum Fehler passieren, führt er nicht durch. Man kenne die Schwächen des Betriebs sowie die typischen Fehlerquellen, da lohne es sich nicht, Listen zu führen. Hat ein Angestellter einen Fehler gemacht, wird er an Ort und Stelle zur Rede gestellt, da gebe es ab und zu auch eine kleine Explosion, die aber nach zwei Minuten wieder verhaucht sei. In der Hitze des Gefechtes würden auch die Angestellten manchmal zu forsch, das sei bei hektischem Betrieb verständlich und verzeihlich. Er halte nichts davon, sich mit den Leuten im Nachhinein an den grünen Tisch zu setzen und Theorien zu schwingen, wie man sich hätte verhalten sollen. Nur in ganz gravierenden Fällen nehme er einen Angestellten zur Seite, aber das bedeute dann praktisch schon die Kündigung.

### **2.1.3. Diskussion und Zusammenfassung**

Anlass für Zwischenfälle sind gemäss den Interviewten vor allem Infrastrukturmängel und das "Fehlverhalten" der Gäste. Ob das den realen Verhältnissen entspricht? Die im weiteren Verlauf der Interviews gemachten Aussagen lassen die Vermutung zu, dass Infrastrukturmängel und das "Fehlverhalten" der Gäste nicht nur häufiger zu Problemen führen, sondern auch von den Angestellten als besonders gravierend wahrgenommen werden, weil sie nichts dagegen unternehmen können. Eigene Fehler hingegen können sie korrigieren und dann vergessen, bei solchen Zwischenfällen empfinden sie auch die Reklamation des Gastes als angemessen(er). Die von den Befragten vorgenommene Gewichtung der Probleme könnte auch durch mangelnde Selbstkritik oder durch die Interviewsituation be-

dingt sein: Es ist unverfänglicher, Probleme beim Haus und bei den Gästen zu verorten als bei sich und den Kolleginnen.

Bei den getroffenen Massnahmen fällt die einseitige Konzentration auf die Sachebene auf. Das Ausblenden des Beziehungsaspekts in heiklen Situationen kann immer wieder beobachtet werden und wirkt sich oft negativ auf die Interaktion aus (Fiehler/Kindt/Schnieders 1999). Die Angestellten bemühen sich zwar um ein adressatenspezifisches Verhalten, aber dieses resultiert keineswegs aus einem besonders einfühlsamen Eingehen auf unterschiedliche Gesprächspartner, sondern aus ökonomischem Kalkül ("für Gruppen rentiert es nicht, sich ein Bein auszureissen") oder aus vorgefassten Meinungen ("Geschäftsleute wollen keinen Smalltalk"). Erstaunlich ist auch, dass die Angestellten nach Servicefehlern keine Kompensation anbieten. Kleine Entschädigungen (Gratisgetränk, Blumen, Preisnachlass) haben nachgewiesenermassen einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit (Zemke 1995) und dürften gemäss der Aussage des Chefs durchaus angeboten werden.

Was der persönliche Umgang mit Zwischenfällen angeht, so kristallisieren sich drei Stressfaktoren heraus: Hektik bzw. wartende Gäste, nicht verbesserbare Infrastrukturmängel und aggressives Verhalten der Reklamierenden. Dies sind genau die drei Faktoren, auf die die Angestellten keinen Einfluss nehmen können.

Bei der Ausbildung scheint Reklamationsbehandlung erst auf der Hochschulstufe ein Thema zu sein. Das vom Chef beschriebene Vorgehen entspricht dem Schema, wie es in Lehrbüchern (zum Beispiel Zemke 1995) und in internen Seminaren grösserer Betriebe (zum Beispiel Banken) gelehrt wird. Für die kaufmännischen Angestellten begnügt man sich mit der Einarbeitung on-the-job. Diese wird von den Receptionistinnen – nicht nur im Hinblick auf Reklamationen – als ungenügend eingestuft: Die Einarbeitung sei zu kurz, koste die Erfahrenen zu viel Zeit und ziehe zu viele von den Neuen verursachte Fehler nach sich. Die Tonbandaufnahmen können diesen Eindruck nur bestätigen: Neben und während der Gespräche mit den Gästen sind die Receptionistinnen permanent damit beschäftigt, sich gegenseitig interne Abläufe zu erklären und Auskünfte verschiedenster Art zu erbitten bzw. zu geben. Das absorbiert Kräfte, behindert die reibungslose Abwicklung der Geschäfte und wirkt gegenüber den (wartenden) Gästen wenig kompetent.

Überraschend war, wie wenig geregelt die Abläufe und Kompetenzen im analysierten Betrieb waren. In vielen Ratgebern wird betont, wie wichtig klare Kompetenzen und verbindliche Vorgaben zur Bewältigung von Servicefehlern seien.<sup>6</sup> Diese scheint im untersuchten Hotel niemand zu vermissen. Die Tatsache, dass im Zeitraum der Untersuchung nur wenige Servicefehler passiert sind und diese in der Regel leicht behoben werden konnten, zeigt, dass eine stärkere Reglementierung tatsächlich nicht nötig ist. Sie wird wettgemacht durch die Nähe zum Chef, das gegenseitige Vertrauen und das angstfreie Betriebsklima. Probleme löst man "von Mensch zu Mensch", nicht nach Schema X.

Fazit: Die Angestellten demonstrieren in den Interviews grosse Kompetenz bezüglich des sachlichen Umgangs mit Zwischenfällen, gekoppelt mit klaren Vorstellungen, welche Massnahmen in welchen Situationen gegenüber welcher Kategorie von Gästen angemessen sind. Dagegen zeigen sie wenig Sensibilität für die

<sup>6</sup> Zum Beispiel Hart et al. (1990), Zemke (1995). Eine ausführliche Diskussion der vorgeschlagenen Standardisierungen bei Michel (1998).



Notwendigkeit der interaktionalen Beziehungsgestaltung sowie des persönlichen Umgangs mit Stress. Das angstfreie, offene Klima, das gegenseitige Vertrauen sowie Motivation und Lernbereitschaft der Angestellten bieten beste Voraussetzungen zur Vorbeugung und Behandlung von Servicefehlern. Dem stehen als behindernde Faktor die hohe Fluktuation und die mangelnde Einarbeitung der Angestellten gegenüber.

## **2.2. Episoden mit Servicefehlern: Diskursanalytische Rekonstruktion**

### **2.2.1. Drei Typen von Servicefehlern in der interaktiven Bearbeitung**

Was ist ein Servicefehler? Ich arbeite mit folgender Definition: Ein Servicefehler liegt immer dann vor, wenn ein vom Unternehmen gegebenes Versprechen oder eine vom Kunden gehegte Erwartung durch das Unternehmen nicht erfüllt wird. Diese Versprechen und Erwartungen können Umfang, Art und Qualität der Infrastruktur, der gebotenen Produkte und der erbrachten Dienstleistungen betreffen. Mit dieser Definition liegt auch dann ein Servicefehler vor, wenn eine Kundin ein unerfülltes Versprechen des Unternehmens nicht einklagt, und umgekehrt, wenn das Unternehmen die Erwartung des Kunden als illegitim oder überzogen ablehnt, wenn also kein Konsens über die Existenz eines Servicefehlers besteht.<sup>7</sup>

Geht man mit dieser Definition die Gesprächsaufzeichnungen an der Reception durch, so wird klar, dass es neben der klassischen Reklamation noch ganz andere Formen von Episoden mit Servicefehlern gibt. Ich unterscheide zwei grundlegende Typen: Im ersten Typ ist ein Servicefehler in der Vergangenheit geschehen und wird in der laufenden Interaktion thematisiert und bearbeitet. Dabei kann die Initiative von der Angestellten oder vom Kunden ausgehen. Im ersten Fall spreche ich von Korrektur, im zweiten von Reklamation. Eine Korrektur liegt vor (die zitierten Beispiele stammen aus dem Untersuchungsmaterial), wenn die Receptionistin dem Gast ein falsches Zimmer gegeben hat und ihn nun bitten muss umzuziehen. Eine Reklamation liegt vor, wenn der Gast sich beklagt, er sei zur verabredeten Zeit nicht geweckt worden. Im zweiten Typ ereignet sich der Servicefehler in der Gegenwart und bildet das Resultat der Interaktion. In Anlehnung an den englischen Ausdruck *service failure* nenne ich diesen Vorgang Serviceausfall. Ein

---

<sup>7</sup> Aus konversationsanalytischer Sicht kann von einem Servicefehler nur dann gesprochen werden, wenn die an der Interaktion Beteiligten einen von ihnen thematisierten Vorgang selber als Fehler bezeichnen und bearbeiten, somit das Phänomen "Servicefehler" interaktiv konstituieren. "Objektive Fehler" existieren im ethnomethodologischen Sinne nicht. Aus betrieblicher Sicht greift diese Definition zu kurz. Es gibt eine ganze Reihe von objektiv fassbaren Servicefehlern, die auch dann Fehler bleiben, wenn die Beteiligten sie nicht bemerken. Wenn die Receptionistin vergisst, dem Gast die Frühstückszeiten anzugeben, so ist das ein Fehler, der von einem Dutzend Gäste und ihr selber unbemerkt bleiben mag, spätestens dann aber als Fehler evident wird, wenn ein Gast zu früh oder zu spät zum Frühstück erscheint und vom Servicepersonal abgewiesen wird. Noch gravierender sind jene Fälle, in denen ein Gast einen Servicefehler bemerkt, aber sich nicht darüber beschwert. Aus betriebswirtschaftlichen Studien ist bekannt, dass die Mehrheit der unzufriedenen Kunden nicht reklamiert, sondern stillschweigend die Kundenbeziehung abbricht oder – noch schlimmer – das Unternehmen durch mündliche Negativpropaganda schädigt (Michel 1998). Es wäre irreführend, in diesen Fällen nicht von Servicefehlern zu sprechen, nur weil sie in der Interaktion nicht thematisiert werden.

Serviceausfall liegt vor, wenn die Receptionistin ein Anliegen des Gastes nicht erfüllt, weil sie es nicht erfüllen darf, kann oder will, oder weil sie das Anliegen des Gastes nicht begreift. Sie darf z. B. Gruppenreisenden keinen Zimmerservice geben, sie kann eine Währung nicht wie gewünscht tauschen, weil sie die Geldscheine nicht kennt, sie nimmt eine Umbuchung nicht vor, weil sie aufgrund eines Missverständnisses meint, der Gast wolle seinen Aufenthalt ohne Rücksprache mit der zahlenden Firma verlängern. Ein Serviceausfall kann zu einem späteren Zeitpunkt zu einer Korrektur oder einer Reklamation führen, muss aber nicht.

Im Folgenden analysiere ich die drei Typen von Episoden mit Servicefehlern anhand von Beispielen. Die Verlaufsmuster der Interaktionen sollen nachgezeichnet und die zugrunde liegenden Aufgabenschemata herausgearbeitet werden. Ein Aufgabenschema ist die für einen bestimmten Gesprächstyp charakteristische Summe von interaktionalen Teilaufgaben, welche die Beteiligten zur Erreichung ihres Ziels abarbeiten müssen. Aufgabenschemata werden durch die vergleichende, rekonstruierende Analyse empirischer Gesprächsdaten gewonnen. Für die Beteiligten sind sie handlungsleitend, dem Beobachter können sie, einmal gewonnen, als heuristisches Mittel dienen, um einzelne Gespräche zu analysieren und Interaktionsstörungen zu lokalisieren und zu deuten (Fiehler et al. 1999).

### 2.2.2. Typ 1: Korrektur

Im untenstehenden Beispiel kommen zwei Herren von ihren Zimmern herunter, um sich fertig einzuschreiben. Die Receptionistin erklärt, sie hätte ihnen aus Versehen falsche Zimmer gegeben, sie müssten umziehen. Englisch ist für alle Beteiligten Fremdsprache.

*Beispiel 1: Zimmerwechsel, da die Gäste nur eine Nacht bleiben (Ausschnitte)*<sup>8</sup>

1 A: excuse me mister - i have to change the key äh excuse me  
 2 i made a mistake  
 3 C: yeah  
 4 A: i thought you staid two nights and for tomorrow night  
 5 i need (...)  
 6 C: (so you give) (...) first? (lacht)  
 7 A: (lacht) no (...)  
 ((B und C sprechen miteinander, A raschelt hinter der Theke))  
 8 A: yes i give you another one and it is äh much more äh bigger  
 9 äh  
 10 D: ((im Hintergrund)) comfortable  
 11 A: comfortable yes (lacht)  
 [...]
 22 B: i can take a suite don't i  
 23 A: (lacht) ((die andern lachen mit))  
 24 B: not the wedding suite ((allgemeines Gelächter))  
 25 A: five thirtyone excuse me because i/ i only took a look  
 26 for one night  
 27 C: okay  
 28 B: it's no problem  
 29 C: it's no problem for us

<sup>8</sup> A und D = Receptionistinnen, B und C = Gäste; ((im Hintergrund)) = Kommentar; (-) (--) (Pause) = kurze, mittlere, lange Pause; / = Konstruktionsabbruch; = = Verschleifung; (können sie) = unsicherer Wortlaut; (...) = unverständliche Passage; [...] = Auslassung im Transkript.

30 A: okay thank you

Die Angestellte leitet die Korrekturpisode ein, indem sie sich entschuldigt, erklärt, sie müsse den Schlüssel wechseln, sich nochmals entschuldigt und den Fehler auf sich nimmt (Z. 1+2). Nach einer ersten, noch vagen Rückmeldung des Gastes (Z. 3) erklärt sie, wie es aufgrund eines Missverständnisses ihrerseits zu dem Fehler gekommen ist (Z. 4+5). Die Erklärung wird vom Gast mit einer leider unverständlichen, dem beidseitigen Lachen nach zu schliessen offenbar witzigen Bemerkung ratifiziert (Z. 6+7). Nachdem die Receptionistin Ordnung in ihre Papiere gebracht hat, wiederholt sie den Zimmerwechsel und tröstet die Herren damit, das neue Zimmer sei viel komfortabler als das alte (Z. 8-11). Die Betroffenen nehmen die Sache mit Humor. Nach einigem Hin und Her hinter der Theke wiederholt C, er würde ein besseres Zimmer bekommen, worauf B scherzhaft meint, er wünsche sich eine Suite, aber bitte nicht die Hochzeitssuite (Z. 22-24). Trotz des allgemeinen Gelächters ist die Sache für die Receptionistin noch nicht erledigt. Nachdem sie die Zimmer neu verteilt hat, entschuldigt sie sich zum dritten Mal (Z. 25+26), und erst jetzt, nachdem B und C explizit sagen, es sei für sie kein Problem (Z. 28+29), schliesst sie die Sequenz mit ihrem Dank ab.

Der in diesem Beispiel gelungene Versuch einer Korrektur lässt sich als komplexes Aufgabenschema begreifen, bei dem die folgenden Positionen abgearbeitet werden:

### *Aufgabenschema Korrektur*

<i>Angestellte</i>	<i>Kunde / Kundin</i>
Fehler feststellen	Fehler ratifizieren
Fehlerursache eruieren und erklären	Ursache ratifizieren
Schuld feststellen / auf sich nehmen	
Entschuldigung aussprechen	Entschuldigung akzeptieren
Alternative anbieten	Alternative annehmen
Kompensation versprechen	Kompensation annehmen

Im zitierten Beispiel wird die Position "Kompensation annehmen" von den beiden Herren zu einer humorvollen Nebenepisode um die Hochzeitssuite ausgebaut, wodurch sie indirekt bereits die Entschuldigung ratifizieren. Für die Receptionistin hingegen ist die Position "Entschuldigung akzeptieren" noch nicht erfüllt, sodass sie sich so lange entschuldigt, bis die Gäste eine explizite Ratifikation aussprechen.

Im zweiten Beispiel wird ein englisch sprechender Herr (B) eingecheckt, dessen Kollege, ein Schweizer (C), bereits im Hotel wohnt und auch an der Theke steht. Dabei stellt sich heraus, dass dieser keinen Willkommensapéro bekommen hat.

#### *Beispiel 2: Kein Willkommensapéro (Ausschnitt)*

- 1 A: si händ eine überchoo oder
- 2 C: nä=ä
- 3 B: (drink) (...) hehe (lacht)
- 4 C: (lacht)
- 5 A: näi eigentlich hätted si eine selle überchoo wo si aachoo

6 send  
 7 C: ech ha ned emol gwösst dass si e bar hend  
 8 B: yes  
 9 A: aha. dem fall (lacht)  
 10 C: ond ech ha au ghöört (-) (...)  
 11 A: jo im sebeta stock het s au no e bar

Übersetzung:

1 A: sie haben einen bekommen, oder?  
 2 C: nein  
 3 B: (drink) (...) hehe (lacht)  
 4 C: (lacht)  
 5 A: nein eigentlich hätten sie einen bekommen sollen als sie  
 6 ankamen  
 7 C: ich habe nicht mal gewusst dass Sie eine bar haben  
 8 B: yes  
 9 A: aha. in dem fall (lacht)  
 10 C: und ich habe auch noch gehört (-) (...).  
 11 A: ja im siebten stock hat es auch noch eine bar

Die Episode beginnt mit der Frage oder vielmehr der Feststellung der Receptionistin, der Gast habe seinen Apéro wohl bekommen (Z. 1). Als dieser verneint, erklärt sie, eigentlich hätte er bei seiner Ankunft einen bekommen sollen (Z. 5+6). Damit ist der Fehler festgestellt. Der Gast antwortet, er habe nicht einmal gewusst, dass es eine Bar gebe. Damit ist zugleich ausgedrückt, dass er nicht gewusst hat, dass er Anspruch auf einen Apéro gehabt hätte. Insofern stellt seine Antwort eine Ratifizierung des Fehlers dar. Die Receptionistin reagiert nur mit einem hilflosen "aha, in dem Fall", was so viel bedeutet wie ‚so ist das halt nun‘. Sie geht der Fehlerursache nicht nach, entschuldigt sich nicht, bietet auch nicht den sofortigen Ersatz an. Gemessen am oben aufgestellten Aufgabenschema fehlen gleich mehrere Positionen. Interessanterweise fordert der Gast seinerseits den vergessenen Apéro nicht ein, sondern wechselt das Thema.

Die Korrekturperiode gedeiht demnach nur bis zur Feststellung und Ratifizierung des Fehlers. Die eigentliche Korrektur fehlt, weil die Receptionistin auf die Strategie "da kann man nichts machen" ausweicht. Damit kommt sie auch durch, der Apéro wird fallen gelassen, das Gespräch geht mit anderen Themen zu Ende. Das Beispiel zeigt, dass sogar objektiv gemachte, explizit festgestellte und nicht reparierte Fehler ohne Folgen bleiben können, wenn der Gast nicht auf seinem Recht beharrt.

### 2.2.3. Typ 2: Reklamation

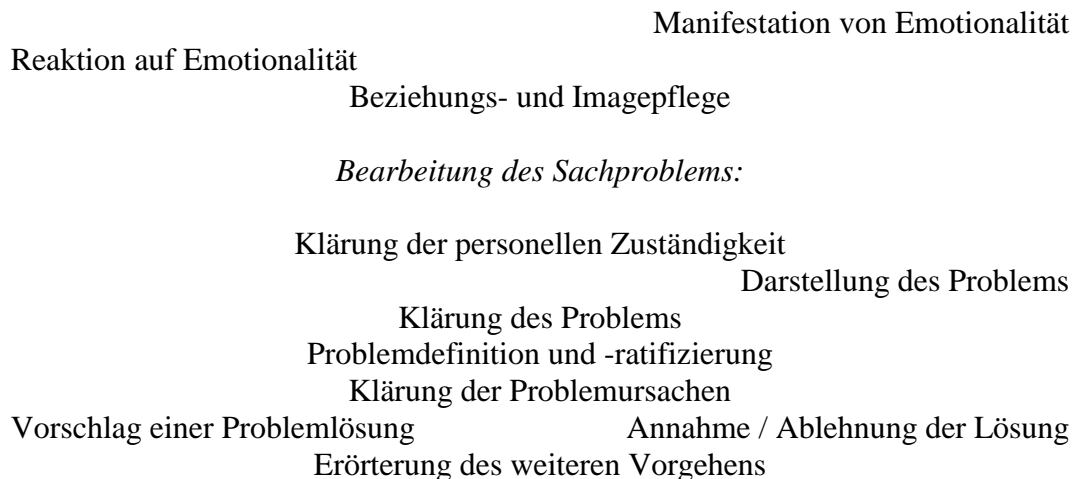
Reklamationsepisoden werden vom Kunden eingeleitet; er stellt fest, dass ein Servicefehler passiert ist. Wie das Aufgabenschema für die interaktionale Bearbeitung von Reklamationen aussieht, haben Fiehler/Kindt/Schnieders detailliert beschrieben (Fiehler et al. 1999, S. 135f.). In gekürzter Form sieht es so aus:

### ***Aufgabenschema Reklamation***

*Angestellte*

*Kunde / Kundin*

*Emotions- und Beziehungsbearbeitung (frei plazierbar):*



Obwohl anhand von Telefongesprächen entwickelt, gilt das zitierte Aufgabenschema auch für Reklamationsgespräche an der Reception, wie Beispiel 3 zeigt.

*Beispiel 3: Telefon kaputt (ganzes Gespräch)*

- 1 A: gueten=obig
- 2 B: (...) telefoniere im vierhundredsächs
- 3 A: ((überrascht, fragend)) chönd si NED
- 4 B: s noll esch kabott oder ergend öppis (-) ech wäis es ned (-)
- 5 s goot au/
- 6 A: äh s vierhundredsächs
- 7 B: chönnt ech/ ja
- 8 A: ech schecke ine es neus telefon ufe
- 9 B: das macht nüüt wenn ech nur jetz cha telefoniere
- 10 A: aha
- 11 B: (chan=ech do)
- 12 A: si chönd dete
- 13 B: (...)
- 14 A: jo ech cha ine e linie gää
- 15 B: gärn

Übersetzung:

- 1 A: guten abend
- 2 B: (...) telefonieren in vierhundertsechs
- 3 A: ((überrascht, fragend)) können sie NICHT
- 4 B: die null ist kaputt oder irgendwas (-) ich weiss es nicht (-)
- 5 es geht auch/
- 6 A: äh die vierhundertsechs
- 7 B: könnte ich/ ja
- 8 A: ich schicke ihnen eine neues telefon hoch
- 9 B: das macht nichts wenn ich nur jetzt telefonieren kann
- 10 A: aha
- 11 B: (kann ich hier)
- 12 A: sie können dort

13 B: (...)  
 14 A: ja ich kann ihnen eine linie geben  
 15 B: gern

Der Gast initiiert die Reklamationsepisode mit der Feststellung, er könne in seinem Zimmer nicht telefonieren (Z. 1). Die Receptionistin drückt mit ihrer Rückfrage in erster Linie Überraschung aus (Z. 2),<sup>9</sup> der Gast fühlt sich jedoch zu einer Präzisierung der Problemschilderung aufgefordert, die mit der Feststellung verbindet, er kenne die Problemursache nicht (Z. 4). Sie verifiziert daraufhin die Zimmernummer, womit sie gleichzeitig das Problem ratifiziert (Z. 6). Dann geht sie sofort zur Problemlösung über, indem sie vorschlägt, eine neues Telefon hochzuschicken (Z. 8). So viel verlangt der Gast gar nicht. Er möchte lieber gleich an Ort und Stelle seinen Anruf tätigen (Z. 9). Die Receptionistin akzeptiert seinen Vorschlag (Z. 10 + 12) und gibt ihm eine Linie.

Das allgemeine Reklamationsschema ist in diesem Gespräch zu erkennen, wenn auch nur in rudimentärer Form. Zuständigkeiten und Ursachen werden nicht abgeklärt, eine Emotions- und Beziehungsbearbeitung findet nicht statt: Der Gast drückt weder Ärger aus noch macht er Vorwürfe, die Receptionistin entschuldigt sich nicht.

Anders verläuft die unten stehende Episode, in der ein Kursleiter die Miete für den Kursraum bezahlen will. Die Reklamation bildet nur einen Nebenast der Interaktion.

*Beispiel 4: Bitte nicht wieder so ein Drama (Ausschnitte)*

1 B: so: de tuen=ech no schnell do de ruum zale  
 2 A: jo?  
 3 B: das wäre glaub achzg franke  
 4 A: guet esch/ das esch jo eigentlich ned abhängig vo de  
 5 teilnämerzaal  
 6 B: (wart) (...) äh  
 7 A: so vil ech wäis  
 8 B: ech mues do schnell es schriibe goge hole  
 9 A: ja  
 10 B: si häm=mer jetz eifach grad (...) das drama wo mer händ  
 11 wäg de ruumzalige  
 12 A: m=hm  
 13 B: händ s mer extra äis gmacht i hol s schnell he  
 ((B holt das Schreiben, gibt es A zum Durchlesen))  
 [...]  
 24 B: mer händ ebe immer dert dure es drama gha (--) händ ir sosch  
 25 immer e chly so es dorenand met de äh ruummietene oder eso  
 26 A: näi im normalfall eigentlich ned näi aber weil/  
 27 d direktionassistentin isch jo neu  
 28 B: jo  
 29 A: (...)  
 30 B: was esch eigentlich mit dere wo (.....)

Übersetzung:

1 B: so dann bezahle ich da noch schnell den raum  
 2 A: ja?  
 3 B: das wären achzig franken glaube ich  
 4 A: gut ist / das ist eigentlich nicht abhängig von der

<sup>9</sup> Vom Tonfall her stellt sie weder die Darstellung des Gastes noch dessen Kompetenz, das Telefon zu bedienen, in Frage.

5 teilnehmerzahl  
 6 B: (warte) (...) äh  
 7 A: so viel ich weiss  
 8 B: ich muss da schnell schnell ein schreiben holen gehen  
 9 A: ja  
 10 B: sie haben mir jetzt einfach gleich (...) das drama, das wir haben  
 11 wegen der raumzahlungen  
 12 A: m=hm  
 13 B: haben sie mir extra eins gemacht; ich hole es schnell, he  
 24 B: wir haben eben immer diesbezüglich ein drama gehabt(-)habt ihr sonst  
 25 immer ein wenig so ein durcheinander mit den äh raummieten oder so  
 26 A: nein im normalfall eigentlich nicht, aber weil/  
 27 die direktionsassistentin ist ja neu  
 28 B: ja  
 29 A: (...)  
 30 B: was ist eigentlich mit der die (...).

Der Kursleiter will den Raum bezahlen (Z. 1). Es zeichnet sich rasch ab, dass über den Preis keine Einigkeit besteht. Er sagt, es seien "glaub" 80 Franken, sie meldet Zweifel an (Z. 4), signalisiert aber auch Unsicherheit ("so viel ich weiss", Z. 7). Er lässt sich nicht auf eine Diskussion ein, sondern sagt, er habe es schriftlich, "sie" hätten ihm extra ein Schreiben gegeben, wegen "des Dramas" mit den Raumzahlungen (Z. 8-13). Der Kursleiter nimmt hier in vorwurfsvollem Ton Bezug auf einen vergangenen Zwischenfall, aber was für ein "Drama" es gegeben hat, wer "sie" sind, die ihm "ein Schreiben" gegeben haben, bleibt unbestimmt, sodass die Receptionistin keine Chance hat, den Vorwurf zu bearbeiten. Nachdem der Kursleiter mit dem Schreiben zurück ist, äussert er einen neuen Vorwurf, abgeschwächt in der Formulierung ("ein wenig", "oder so"), aber sehr pauschal und verletzend im Inhalt: "Haben Sie immer ein solches Durcheinander?" (Z. 24+25). Die Receptionistin weist diesen pauschalen Vorwurf erst einmal zurück (Z. 26). Sie verweigert damit die Ratifizierung des Reklamationsgrunds und schützt das Ansehen ihres Unternehmens. Doch dann hängt sie eine typische Ausrede an, schiebt die Schuld auf "die Neue" (Z. 27), womit sie dem Kunden nachträglich ungewollt Recht gibt mit seiner Einschätzung, der Betrieb sei schlecht organisiert. Das Thema "Durcheinander" wird danach von beiden fallen gelassen.

Obwohl der Kunde in diesem Beispiel "reklamiert", entwickelt sich keine eigentliche Reklamationsepisode. Die Beteiligten gelangen nicht zu einer gemeinsamen Problemdarstellung und -ratifizierung, sondern bleiben in pauschalen Vorwürfen, Andeutungen und Rechtfertigungen stecken.

Anders im letzten Beispiel, in welchem eigentliche Profis aufeinandertreffen: Ein Tourguide, der nicht zum ersten Mal in diesem Hotel ist, und eine Receptionistin, die nicht zum ersten Mal einen Tourguide vor sich hat, der sich über das Menu beschwert.

*Beispiel 5: Why beef for chinese People? (ganzes Gespräch)*

1 B: äh (--) excuse me  
 2 A: yeah  
 3 B: you know you understand many chinese people do not eat beef  
 4 A: yes  
 5 B: this is the first time that this hotel provide beefs (Pause)  
 6 that's very unusual isn't it (-) usually there's chicken fish  
 7 the first time why (Pause) äh if/ if it's possibly  
 8 i (would like to) (...) not everybody just like  
 9 three or four changes  
 10 A: may/ may i show you something

11 B: yes  
 12 A: ((jedes Wort betonend)) please arrange soup beef as main  
 13 course dessert for dinner. this is s/ so booked  
 14 B: (can i) see that  
 15 A: specially for that (-) they booked/ gullivers booked  
 16 specially beef for your group  
 17 B: they didn't inform us (Pause) that's very strange  
 18 A: but you see  
 19 B: can you copy this for me  
 20 A: sure sure ((geht zum Kopiergerät))  
 21 B: why do they do that  
 22 A: i don't know so we make what they tell us  
 23 B: (Pause) tschss (Pause) they should know that  
 (Pause) ((Receptionistin am Kopiergerät))  
 24 A: ((aus dem Hintergrund)) normally sometimes they/ they (...)  
 25 like (Pause)  
 26 B: that's very unusual isn't that (--) why they did that (Pause)  
 27 A: maybe you can arrange something with the kitchen. just  
 28 (to ask) up there maybe they can organize something for you.  
 29 they are all not eating beef  
 30 B: no no just three or four people  
 31 A: ah just tell them tell them  
 32 B: i tell you or the chefs  
 33 A: äh i/ i'll (...) (and ask) so  
 34 B: please yea yea  
 35 A: so how many four  
 36 B: maybe/ maybe three or four i'll check with the people  
 37 sorry about that because i'll bring this back (-)  
 38 they shouldn't do this  
 39 A: but the fish is is good tomorrow  
 40 B: yea fish is good  
 41 A: you have to show them that  
 42 B: yea i'll/ that's why i need a copy  
 ((A telefoniert mit dem Küchenchef))  
 43 A: okay  
 44 B: okay thank you  
 45 A: you're welcome  
 46 B: äh i/ i (...) them  
 47 A: yeah

Der Tourguide beginnt sehr strategisch, indem er zuerst um Verständnis für die chinesischen Essgewohnheiten wirbt (Z. 3). Dann erst formuliert er seine Reklamation: Rindfleisch ist auf dem Menü. Auf diesen Vorwurf zeigt die Receptionistin keinerlei verbale Reaktion; sie beginnt lediglich, in den Bestellungen zu blättern. Daher doppelt er nach einer Pause nach und bewertet den Vorgang als "sehr ungewöhnlich" (Z. 6). Wiederum wartet er vergeblich auf eine Ratifizierung des Problems. Er startet einen dritten Anlauf (Z. 6+7). Es kommt immer noch keine Reaktion, so schreitet er fort zu einem Lösungsvorschlag: Ob es möglich wäre, drei oder vier Menüs zu ändern? Darauf geht die Receptionistin wieder nicht ein, sie hat nämlich unterdessen gefunden, was sie gesucht hat: die Bestellung für das Nachtessen der Gruppe. Die liest sie dem Tourguide nun vor, jedes Wort betonend (Z. 12). Damit bestätigt sie ihm zwar sein Problem – Rindfleisch steht tatsächlich auf dem Menu –, gleichzeitig lehnt sie jegliche Verantwortung für den Servicefehler von Seiten des eigenen Betriebs ab, indem sie ihm "schwarz auf weiss" beweist, dass der Veranstalter schuld ist. Damit spricht sie ihm auch das Recht ab, sich bei ihr zu beschweren. Er sieht sofort, dass sie Recht hat und



verteidigt sich, er sei nicht informiert worden (Z. 17). Erneut bewertet er den ganzen Vorgang als "sehr komisch" (Z. 17), eine Bewertung, der sie nicht zustimmt. Sie wiederholt lediglich ihren Standpunkt: "but you see" (Z. 18). Er ändert nun seine Strategie und bittet um eine Kopie der Bestellung (Z. 19). Damit befindet er sich auf der reinen Sachebene, und hier kooperiert die Receptionistin bereitwillig. Das genügt dem Tourguide aber nicht. Drei weitere Male wiederholt er, wie seltsam das alles sei (Z. 21+26), aber sie gibt kein Zeichen der Zustimmung oder des Mitgefühls.

Nachdem die Receptionistin sich aus ihrer Sicht durchgesetzt hat, wird sie hilfsbereit und bringt ihrerseits einen Lösungsvorschlag (Z. 27-29). Es ist derselbe, den der Tourguide längst gemacht hat. Sie hat weder diesen Vorschlag zur Kenntnis genommen noch die Tatsache, dass es nur um drei oder vier Personen geht. Sie will ihn darauf in die Küche schicken (Z. 27), aber seine – möglicherweise inszenierte – Ratlosigkeit (Z. 32) veranlasst sie, selber mit dem Küchenchef zu reden. Die Sachlage hat sich unterdessen ganz zu Gunsten der Receptionistin gewendet: Anstatt dass sie sich für einen Fehler entschuldigen oder auch nur ihr Bedauern ausdrücken müsste, kann sie sich und ihr Unternehmen als hilfsbereit und entgegenkommend darstellen. So ist es der Tourguide, der sich schliesslich für die Umtriebe entschuldigt (Z. 37).

Auf der Sachebene werden sich die beiden rasch handelseinig. Aber auf der Beziehungsebene läuft das Gespräch von Anfang an schief, da die Receptionistin die Emotionen des Tourguide schlicht ignoriert. Sie nimmt seine Klagen, wie "komisch" das alles sei, nicht als Appell wahr, ihm zuzustimmen. Sie versteift sich völlig auf die Sachebene und ihr "Recht". Das entspricht im übrigen genau ihrer Handlungsmaxime, die sie im Interview äusserte: "Dem zeige ich es schwarz auf weiss".

Auch diesem Gespräch liegt das Reklamationsschema zu Grunde, wobei die Schuldfrage besonders grossen Raum einnimmt, während die Emotionsbearbeitung von Seiten der Receptionistin ganz fehlt. Das Beispiel zeigt darüber hinaus, dass es bei einer Reklamation hart auf hart gehen kann, wenn zwei Profis aufeinander treffen, die über eine Palette von Strategien verfügen, mit denen sie ihre Interessen durchzusetzen versuchen. Bei der Receptionistin heissen die Strategien: Ignorieren, Recht haben, Verantwortung abschieben, das Handeln an den Kunden delegieren, Lösungen als Gnade präsentieren. Beim Tourguide heissen die Strategien: Sich als Opfer undurchschaubarer Vorgänge darstellen, Ratlosigkeit oder als Bittsteller auftreten.

#### **2.2.4. Typ 3: Serviceausfall**

Bei Episoden mit Serviceausfall ist der Servicefehler das Resultat der laufenden Interaktion. Teilweise wird er von den Interaktanten nicht bemerkt, lässt sich aber diagnostizieren durch den Vergleich mit einem "normalen" Gespräch, in dem der Fehler nicht vorkommt. Um Beispiel 7 (unvollständiges Checkin) überhaupt als Fehler beschreiben zu können, muss daher bekannt sein, wie ein normales Checkin abläuft.

## Exkurs: Das Aufgabenschema des Checkins

### Beispiel 6: Bitte Formular ganz ausfüllen (ganzes Gespräch)

Gesprächstext	Aufgabe
1 X: grüezi	Begrüßung
2 B: mein name ist [name] (...) wurde auf (...) mit be ((Receptionistin schaut nach))	Legitimation: Name
3 A: herr [name] [vorname]	Buchung
4 B: ja	
5 A: jawohl für eine nacht	
6 B: ja	
7 A: m-hm	
8 A: herzlich willkommen	Persönliche Begrüßung
9 A: sie können sich grad noch hier eintragen ((Pause, Gespräche im Hintergrund))	Eintragen: Aufforderung
10 A: da steht nicht (wer's) reserviert worden (hat)	Legitimation: Firma / Gruppe
11 B: keine ahnung	
12 A: das ist (wissen) sie nicht ja dann schau ich mal	
13 B: nee das ist eh das büro der [sinfonieorchester]	
14 oder oder (...)	
15 A: ah ja da gehören sie zum herrn [name] und	
16 B: genau	
17 A: ah ja gut	
18 A: und äh das reicht uns leider noch nicht	Eintragen: Bitte um Vollständig- keit
19 B: das reicht nicht	
20 A: (lacht) wir hätten gerne noch s geburtsdatum (-)	
21 dann ihre wohnadresse (--) die adresse dann hier	
22 (--) auch die strasse bitte und vielleicht die	
23 postleitzahl denn wir geben das alles in den	
24 computer ein damit wir ihre adresse haben oder	
25 falls sie wiederkommen dann müssen sie sich nicht	
26 mehr extra eintragen	
27 B: m=hm (pause)	
28 A: und dann noch die <i>passport</i> nummer (Pause)	
29 A: bitte schön (--)	Unter- bringung: Schlüssel Zimmer, Stock Frühstück
30 B: (räuspert sich)	
31 A: herr [name] das wäre fünfhundertfünfundzwanzig auf	
32 der fünften etage (-) frühstück ist von halb	
33 sieben bis zehn im französischen restaurant	
34 B: ja	Kundenfrage
35 B: könnten sie mir vielleicht die zimmernummer von	
36 dem herrn [name] geben	
37 A: der herr [name] hat fünfhundertdreissig	
38 B: fünfhundertdreissig	
39 A: m=hm	
40 B: okay danke	Beendigung: Bestätigung Dank
41 A: bitte schön	

Das Gespräch beginnt mit einer allgemeinen Begrüßung des Gastes ("grüezi") durch eine der Receptionistinnen (Z. 1). Am Gast liegt es, sich als erster vorzustellen und zu sagen, ob ein Zimmer für ihn reserviert wurde, oder zu fragen, ob noch ein Zimmer frei sei (Z. 2). Der Name sowie die Buchung (Anzahl Nächte, Anzahl Personen) werden von der Receptionistin überprüft und bestätigt (Legiti-

mation, Z. 3+5). Erst dann erfolgt die persönliche Begrüssung (Z. 8), an die sich die Aufforderung anschliesst, sich einzutragen (Z. 9). An dieser Stelle kommt die Receptionistin nochmals auf die Legitimation zurück. Sie versucht herauszufinden, wer die Reservation vorgenommen hat (Z. 10). Die Auskunft ist für sie entscheidend, da der Gast je nachdem selber bezahlt oder aber die Rechnung an die Firma weitergeleitet wird. Nachdem sie das herausgefunden hat, kommt sie zur Einschreibung zurück. Sie überprüft den Meldeschein und bittet den Gast, den Schein vollständig auszufüllen (Z. 18). Da der Gast etwas verwundert echot "das reicht nicht", gibt sie ihm eine ausführliche Erklärung, warum sie so genaue Angaben braucht und stellt ihm das Ganze als Vorteil dar: In Zukunft müsse er sich nicht mehr eintragen (Z. 20-26).

Nach einer kurzen Pause überreicht die Receptionistin dem Gast den Zimmerschlüssel, was meistens unkommentiert erfolgt, im vorliegenden Fall jedoch verbunden mit einem "bitte schön" (Z. 29). Sie erklärt ihm, welches Zimmer er erhält und wann und wo es Frühstück gibt (Z. 31-33). Damit hat sie alle ihre Pflichten erledigt. Der Gast hat nun die Möglichkeit, seinerseits Fragen zu stellen, was er wie die meisten auch tut. Er fragt nach der Zimmernummer eines Kollegen (Z. 35). Mit gegenseitigen Bestätigungen, dass alles in Ordnung sei (Z. 39+40) und einem Dank wird das Gespräch beendet. Das einzige, was die Receptionistin auslässt, ist der Wunsch nach einem schönen Aufenthalt. Durch den Beizug weiterer Checkins liess sich folgendes Aufgabenschema rekonstruieren:

*Aufgabenschema Checkin*

<i>Angestellte</i>	<i>Kunde / Kundin</i>
Allgemeine Begrüssung	Gegengruss
Legitimation durchführen	Kundendaten angeben
Persönliche Begrüssung	
Aufforderung zum Eintragen	Formular ausfüllen
Kontrolle, Bitte um Vollständigkeit	Formular vervollständigen
Unterbringung erläutern, Schlüssel übergeben	
	Fragen stellen
Kundenfragen beantworten	
Dank, Wunsch für schönen Aufenthalt	

Nicht immer werden alle Schritte durchlaufen. Obligatorisch sind lediglich die Legitimation, das Eintragen sowie die Schlüsselübergabe mit der Zimmernummer. Umgekehrt bestehen zum Standardschema Ausbaumöglichkeiten. Erstens können die Receptionistinnen mit den Gästen etwas plaudern, wobei die Initiative meistens von ihnen ausgeht, nicht vom Gast. Der Smalltalk bezieht sich auf die Befindlichkeit des Gastes (gut gereist, gut angekommen, gut geschlafen), auf seinen Herkunftsort und seine Sprache, seine Arbeit, das Wetter, die Region Luzern und ihr Angebot. Zweitens kann die Receptionistin von sich aus dem Gast Zusatzangebote machen, zum Beispiel fragen, ob er im Haus essen will. Drittens kann die Phase der Kundenfragen ziemliche Ausmasse annehmen und von der Receptionistin zusätzliche Abklärungen verlangen.

Im unten stehenden Gesprächsausschnitt lässt sich verfolgen, was passiert, wenn das Checkin von der Receptionistin nicht vollständig durchgeführt wird. Der Ausschnitt beginnt mit dem Schluss eines ersten Checkins und geht nahtlos in ein zweites über. Englisch ist für alle Beteiligten Fremdsprache.

*Beispiel 7: Unvollständige Checkins (Ausschnitte)*

1 A: (...) is room number sixth floor  
 2 elevator is here on the left side (--) here (-)  
 3 breakfast six thirty till ten in the restaurant [name]  
 4 B: m=hm  
 5 A: on the first floor  
 6 B: yes  
 7 A: is the [name bar] hotelbar. open from five till two o'clock  
 8 in the morning. (--) okay?  
 9 B: and what are the payment instructions, (is it to be) paid  
 10 by the agency (...)  
 ((Pause, A schaut vermutlich etwas nach))  
 11 B: (...) (paid it)?  
 12 A: (...) it goes to the: ((zögert))  
 13 B: company  
 14 A: (...) yes  
 [...]  
 33 B: and äh this äh stay here is only for one day or for more  
 34 A: for one day yes  
 35 B: only one thank you very much  
 ((Pause, Blätterscheln, Lärm allgemein))  
 36 A: m=hm (--) you are staying here äh two nights  
 37 C: for tomorrow yes  
 38 A: (Pause) two nights  
 39 C: i leave tomorrow  
 40 A: ai tomorrow in the evening  
 41 C: yes  
 42 A: m=hm

Die Receptionistin erklärt dem Gast den Weg zu seinem Zimmer und gibt ihm die Frühstückszeiten sowie die Öffnungszeiten der Bar bekannt (Z. 1-8). Mit einem "okay" versucht sie, das Checkin abzuschließen (Z. 8). Offenbar hat sie jedoch bei der Legitimation nicht sichergestellt, wer bezahlt, sodass der Gast jetzt von sich aus danach fragt (Z. 9). Auf seine Frage reagiert sie verbal nicht, sodass er seine Frage wiederholt (Z. 11). Wieder entsteht eine längere Gesprächspause, bis sie zögernd bestätigt, die Firma bezahle (Z. 12-14). Nach einer hier nicht wiedergegebenen Sequenz über die Möglichkeit von Stadtführungen fragt der Gast nach der Dauer seines Aufenthalts, eine Frage, die üblicherweise die Receptionistin stellt (Z. 33). Damit wird klar, dass sie die Legitimation überhaupt nicht durchgeführt hat – mit dem Resultat, dass der Gast diese obligatorische Aufgabe des Checkins initiieren muss.

Das Folgende ist auf der lärmgestörten Aufnahme schlecht zu verstehen, es scheint aber, dass der Gast von der Receptionistin nicht oder höchstens durch ein Kopfnicken verabschiedet wird. Nichts zu hören ist auch von einer verbalen Begrüßung des nächsten Gasts. Die Dame wird gefragt, ob sie zwei Nächte bleibe (Z. 36). Sie gibt eine widersprüchliche Antwort. Einerseits sagt sie "für morgen", was nur eine Nacht bedeuten würde, andererseits sagt sie "ja" (Z. 37). Daher wiederholt die Receptionistin ihre Frage (Z. 38), bekommt dieselbe Antwort (Z. 39), die sie bestätigend wiederholt (Z. 40). Beide schließen die Sequenz mit einer

Bestätigung ab ("yes", "m=hm"), es ist aber fraglich, ob sie sich verstanden haben. Hat die Receptionistin begriffen, dass die Frau nur eine Nacht bleibt statt der reservierten zwei? Eine entsprechende Klarstellung fehlt. Es folgt eine lange Gesprächspause, in der die Receptionistin der Kundin offenbar schweigend das Einschreibeformular überreicht. Eine Aufforderung, das Formular auszufüllen, erfolgt nicht. Vergessen gehen auch die Information, wo das Frühstück serviert wird, sowie der Wunsch nach einem schönen Aufenthalt.

In beiden Checkins wird die obligatorische Legitimation von der Receptionistin nicht vollständig durchgeführt. Während der erste Gast die Legitimation von sich aus nachholt, bleibt das Missverständnis beim zweiten Gast vermutlich unaufgeklärt. Mehrere weitere Positionen fehlen – Begrüßung, Bitte um Eintragung, Dank, Wünsche für einen schönen Aufenthalt –, darüber hinaus ist die Receptionistin sehr wortkarg, sagt weder "danke" noch "bitte" noch hält sie den wartenden Gast auf dem Laufenden über ihr Tun. Mit anderen Worten: Sie ist aufgrund ihrer Unerfahrenheit (sie ist erst wenige Wochen im Betrieb) und ihrer mangelnden Englischkenntnisse nicht in der Lage, ein vollständiges oder gar kundenfreundliches Checkin durchzuführen.

In Gesprächen wie diesem gibt es kein eigenes Aufgabenschema, welches die Episode mit Serviceausfall abbilden würde. Vielmehr lässt sich der Serviceausfall beschreiben als unvollständige Durchführung eines andern Aufgabenschemas, in diesem Fall des Routineschemas Checkin.

Im zweiten Beispiel will ein Herr (B) sicherstellen, dass keine Nacht zu viel verrechnet wird. Er und sein Kollege würden zwar eine Nacht länger bleiben, seien aber auch einen Tag später gekommen.

*Beispiel 8: Don't tell the company (Ausschnitte)*

8 B: you have to: (--) you actual (-) oh what i am was to äh  
 9 have another founrnight here  
 10 A: yes i think it will be okay but i can't say it for sure (-)  
 11 äh yes the reservation is äh till tomorrow  
 12 B: m=hm  
 13 A: and when we change it we have to ask before we do it  
 [...]
 31 B: that's why i (...) think you (...) you just check that  
 32 we cancelled one night (here)  
 33 A: yes  
 34 B: so (you) that's a little problem you don't need to  
 35 A: yes  
 36 B: tell the [firmenname] that (--)  
 37 A: (lacht)  
 38 B: because we made a founrnight here  
 39 A: yes sure but we we have to tell it (-) you know (-) then äh  
 40 B: how do i do [...]

Die Receptionistin sagt dem Gast, vermutlich könne er länger bleiben, aber sie müsse zuerst mit der bezahlenden Firma Rücksprache halten (was jetzt am Abend nicht möglich ist) (Z. 10-13). Sie versucht ihm damit ihren institutionellen Standpunkt begreiflich zu machen, wonach sie keine Verlängerung ohne die Einwilligung der Firma vornehmen darf. Darauf erklärt er ihr, sie hätten doch eine Nacht gestrichen (wodurch die Anzahl Übernachtungen gleich bleibt, Z. 31+32). Sie bestätigt seine Aussage mit "yes", worauf er fortfährt, daher müsse sie der Firma nichts sagen (Z. 34+36). Sie reagiert mit einem kurzen Lachen, offenbar in der

Meinung, er fordere sie auf, etwas Unerlaubtes zu tun, und wiederholt dann ihren Standpunkt (Z. 37+39). Sie hat ihn sichtlich nicht verstanden, sonst hätte es ja keinen Grund gegeben, die Umbuchung nicht vorzunehmen.<sup>10</sup> Er fragt nun ziemlich verzweifelt, was er denn machen könne (Z. 40). Der Rest des Gesprächs dreht sich nur noch darum, um welche Zeit morgen früh die Kollegin anwesend sein wird, die Auskunft geben kann. Wieder scheitert die Interaktion primär an den mangelnden Sprachkenntnissen, diesmal auf beiden Seiten der Theke: Der Gast schafft es nicht, ihr klarzumachen, dass es ihm nicht um eine Verlängerung geht, sondern um eine Umbuchung.

In diesem Beispiel beginnt die Episode wie jede andere Interaktion an der Reception: Der Kunde trägt ein Anliegen vor, das Anliegen wird ratifiziert. Dann verlässt das Gespräch den gewohnten Pfad, indem die Angestellte das Anliegen ablehnt und ihre Ablehnung begründet (in der Regel mit institutionellen Vorgaben). Darauf reagiert der Kunde mit Begründungen, warum man ihm sein Anliegen doch erfüllen sollte, was erneut abgelehnt wird. Diese Sequenz kann so oft wiederholt werden, bis der Kunde aufgibt oder sich auf einen späteren Zeitpunkt vertragen lässt.

### 2.2.5. Zusammenfassung und Interpretation

Episoden mit Servicefehlern verlaufen ganz unterschiedlich, je nachdem, ob, wann und von wem der Fehler festgestellt wird und ob der Fehler vom Interaktionspartner als solcher ratifiziert wird. Ich unterscheide zwischen Korrektur, Reklamation und Serviceausfall. Bei der Korrektur wird ein in der Vergangenheit geschehener Fehler von der Angestellten thematisiert. Sie setzt damit ein spezifisches interaktives Aufgabenmuster in Gang, bestehend aus Entschuldigung, Erklärung der Fehlerursache, Präsentation einer Alternative und allenfalls einer Kompensation. Diese Episoden verlaufen in der Regel unproblematisch. Die Gäste nehmen die Umtriebe gelassen hin, akzeptieren die Entschuldigung oder verzichten ganz auf ihre Ansprüche.

Bei der Reklamation wird ein in der Vergangenheit geschehener Fehler vom Gast thematisiert. Auch dadurch wird ein spezifisches Aufgabenmuster in Gang gesetzt (vgl. oben). Allerdings verlaufen diese Episoden weniger problemlos. Die Angestellten reagieren auf Reklamationen oft mit verbalen Abwehrstrategien, mit denen sie sich und den Betrieb vor Vorwürfen, Forderungen und Mehraufwand zu schützen versuchen: Ignorieren, die Situation als unveränderbar darstellen, die Schuld auf Dritte schieben, die Verantwortung auf den Gast abwälzen usw. Ob der Gast mit seiner Reklamation durchkommt, hängt wesentlich von seiner Beharrlichkeit und seinen rhetorischen Gegenstrategien wie Insistieren oder hilfloses Opfer spielen ab. Während auf der Sachebene normalerweise rasch eine Lösung gefunden wird, findet eine Emotionsbearbeitung in keinem der aufgezeichneten Gespräche statt.

Am häufigsten ist der dritte Typ, der Serviceausfall, bei dem der Servicefehler in der laufenden Interaktion geschieht. Der Serviceausfall kann zum einen darin bestehen, dass ein berufliches Routinemuster von der Angestellten nicht vollständig abgearbeitet wird. Wenn der Gast dies bemerkt, kann er durch seine Initiative

---

<sup>10</sup> Die Kollegin wird am nächsten Morgen die Umbuchung anstandslos vornehmen.

das Verpasste nachholen, wenn nicht, kann die Unterlassung in einer späteren Interaktion als Fehler auftauchen und muss dann als Korrektur oder Reklamation bearbeitet werden. Der Serviceausfall kann zum andern darin bestehen, dass ein Anliegen des Gastes nicht erfüllt werden kann oder soll. Ausgehend von einer Anliegenpräsentation mündet die Interaktion in diesen Fällen nicht in das Muster Anliegensbearbeitung, sondern in das Muster Ablehnung bzw. Vertagung. Die Ursache für Serviceausfälle waren im untersuchten Hotel nur selten betriebliche Restriktionen, häufiger waren es mangelnde Routine und Fremdsprachenkenntnisse der Angestellten – und der Gäste.

### 3. Diskussion der Ergebnisse

Das Projekt hatte zum Ziel, anhand einer Einzelfallstudie zu prüfen, wie der untersuchte Betrieb für den Umgang mit Servicefehlern gerüstet ist und wie Episoden mit Servicefehlern vor Ort ablaufen. Methodisch wurden Interviews mit den Institutionsagenten kombiniert mit der diskursanalytischen Untersuchung authentischer Interaktionen zwischen Angestellten und Kunden.

Der Vergleich zwischen den Interviewdaten und den Gesprächsanalysen zeigt eine hohe Übereinstimmung zwischen der Selbsteinschätzung und den Handlungsmaximen der Angestellten und dem Geschehen am Ort: Servicefehler sind im untersuchten Betrieb selten und können meist leicht behoben werden. Entscheidend für eine gute Behandlung von Fehlern sind nicht ein vordefiniertes Vorgehen und klar geregelte Zuständigkeiten, sondern die individuelle Kompetenz und Erfahrung.<sup>11</sup> Gerade diese ist aufgrund der hohen Fluktuation und der kurzen Einarbeitungszeit oft nicht gegeben. Die in den Interviews gezeigte einseitige Konzentration auf die Sachebene findet sich in den Interaktionen wieder, wo eine Emotionsbearbeitung bis auf eine Ausnahme nicht stattfindet. Schliesslich schlagen sich auch individuelle Handlungsmaximen wie das "schwarz auf weiss Beweisen" eins zu eins in den Gesprächen nieder. Den blinden Fleck im Betrieb bilden die teilweise ungenügenden Sprachkenntnisse der Angestellten.

Die Analyse der konkreten Interaktionen zwischen Angestellten und Kunden zeigt, dass Episoden mit Servicefehlern vielfältig sind und daher verschiedene Typen unterschieden und getrennt analysiert werden müssen. Mit der bisher im Zentrum des Forschungsinteresses stehenden und gut untersuchten Reklamation ist nur ein kleiner Teil des Geschehens erfasst. Mindestens so häufig sind Korrekturen und Serviceausfälle, die eigene interaktionale Aufgabenschemata in Gang setzen. Ein wichtiges Resultat der Untersuchung ist ferner die Erkenntnis, dass Episoden mit Servicefehlern häufig abgebrochen werden, sei es, weil einer der Interaktionspartner den festgestellten Fehler nicht als solchen ratifiziert, sei es, weil er mit andern verbalen Strategien wie Ignorieren, Themawechsel oder die Situation als unveränderbar Darstellen aus dem Muster aussteigt.

Relativiert werden muss ferner die betriebswirtschaftliche Forderung nach Normierung der Kompetenzen und Abläufe. Normierung kann durch das Betriebsklima und informelle Wege kompensiert werden, wichtiger für den Umgang mit Servicefehlern sind die individuelle Kompetenz und die Handlungsmaximen der Institutionsagenten. Im untersuchten Betrieb verfügen die Angestellten über

---

<sup>11</sup> Einzig der Umgang mit Kompensationsleistungen scheint zu wenig geregelt zu sein.

relativ grossen Handlungsspielraum. Wenn eine ihrer Interaktionen unbefriedigend verläuft oder endet, liegt das kaum an institutionellen Zwängen oder Widersprüchen, denen sie ausgesetzt wären, sondern an mangelnder Erfahrung und / oder mangelnder Sach- und Fremdsprachenkompetenz.

Die vorliegende Untersuchung zeigt einmal mehr, dass nur die Analyse authentischer Gespräche genügend differenzierte Ergebnisse über den Ablauf bestimmter Interaktionsformen liefert, im vorliegenden Falle über Episoden mit Servicefehlern.

Die Analyse der Receptionsgespräche kann auch als Basis für interne Schulungen und organisatorische Massnahmen dienen. So habe ich dem beteiligten Hotelier vorgeschlagen, die Einarbeitung zu verlängern und systematischer zu gestalten, die Fremdsprachenkenntnisse der Angestellten zu fördern sowie das Thema Emotions- und Beziehungsgestaltung bei Servicefehlern zur Sprache zu bringen.

#### **4. Anhang: Interviewleitfaden**

1. Was sind Ihre normalen Aufgaben bei der Arbeit?
2. Welches sind typische Zwischenfälle, die sich bei Ihrer Arbeit ereignen? Bitte beschreiben Sie diese.
3. Was tun Sie in diesen Situationen?
4. Wie fühlen Sie sich in diesen Situationen? Gibt es etwas, das Sie besonders stresst oder ärgert?
5. Können Sie ein Extrembeispiel beschreiben, bei dem alles schief ging?
6. Haben Sie in der Ausbildung gelernt, wie man mit solchen Problemsituationen, insbesondere mit reklamierenden Kunden, umgeht?
7. Haben Sie an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz eine spezielle Ausbildung / Einarbeitung für Problemsituationen bekommen?
8. Wenn nein: Wären Sie froh um eine entsprechende Ausbildung? In welcher Form?
9. Haben Sie Anweisungen, wie Sie sich in Problemsituationen zu verhalten haben?
10. Haben Sie die Kompetenz, in eigener Verantwortung Massnahmen zu ergreifen, z. B. ein anderes Zimmer zu geben, einen Aperitif zu offerieren, eine Preisreduktion zu gewähren?
11. Wenn Probleme auftauchen, die Sie nicht routinemässig lösen können, oder wenn Sie das Gefühl haben, etwas im Betrieb müsste anders organisiert sein: Sprechen Sie mit jemandem darüber?
12. Wenn Ihnen selber ein Fehler unterlaufen ist: Versuchen Sie ihn zu verheimlichen?
13. Reklamierende Kunden ganz allgemein: Gehört das für Sie zum Berufsalltag oder stresst / ärgert / verletzt es Sie ganz persönlich?
14. Wie gut schätzen Sie Ihre Fähigkeit ein, mit solchen Situationen umzugehen?
15. Es ist Ihnen gelungen, eine schwierige Situation zu meistern: Hat man Sie dafür schon einmal gelobt?



## 5. Literaturverzeichnis

- Becker-Mrotzek, Michael / Meier, Christoph (1999): Arbeitsweise und Standardverfahren der Angewandten Diskursforschung. In: Brünner / Fiehler / Kindt (Hg.) (1999), 18-45.
- Bejou, David / Palmer, Adrian (1998): Service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers. In: *Journal of Services Marketing* 12 (1), 7-22.
- Bergmann, Jörg R. (1994): Ethnomethodologische Konversationsanalyse. In: Fritz, Gerd / Hundsnurscher, Franz (Hg.): *Handbuch der Dialoganalyse*. Tübingen: Niemeyer, 3-16.
- Brünner, Gisela / Graefen, Gabriele (Hg.) (1994): *Texte und Diskurse. Methoden und Forschungsergebnisse der funktionaler Pragmatik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brünner, Gisela / Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther (Hg.) (1999): *Angewandte Diskursforschung. Band 1: Grundlagen und Beispielanalysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Deppermann, Arnulf (2001): *Gespräche analysieren*. Opladen: Leske+Budrich.
- Ehlich, Konrad (1991): Funktional-pragmatische Kommunikationsanalyse. Ziele und Verfahren. In: Flader, Dieter (Hg.): *Studien zur Empirie und Methodologie der Pragmatik*. Stuttgart: Metzler, 127-143.
- Fiehler, Reinhard / Sucharowski, Wolfgang (Hg.) (1992): *Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Anwendungsfelder der Diskursforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther (1994): Reklamationsgespräche. Schulungsperspektiven auf der Basis von Ergebnissen diskursanalytischer Untersuchungen. In: Bartsch, Elmar (Hg.), *Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen*. München / Basel: Reinhardt, 255-269.
- Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther / Schnieders, Guido (1999): Kommunikationsprobleme in Reklamationsgesprächen. In: Brünner / Fiehler / Kindt (Hg.) (1999), 120-154.
- Flanagan, John C. (1954): The Critical Incident Technique. In: *Psychological Bulletin* 51 (4), 327-358.
- Gülich, Elisabeth (1980): Dialogkonstitution in institutionell geregelter Kommunikation. In: Schröder, Peter / Steger, Hugo (Hg.): *Dialogforschung. Jahrbuch 1980 des Instituts für deutsche Sprache*. Düsseldorf: Schwann, 418-456.
- Hanft, Anke (1991): Identifikation als Einstellung zur Organisation. Eine kritische Analyse aus interaktionistischer Perspektive. München: Rainer Hampp. = Schriftenreihe *Organisation und Personal* 2.
- Hart, Christopher / Heskett, James / Sasser, W. Earl. (1990): The Profitable Art of Service Recovery. In: *Harvard Business Review*. July / August, 148-156.
- Hoffmann, Ludger / Nothdurft, Werner (1989): Kommunikationsprobleme in Institutionen. In: Förster, Jürgen / Neuland, Eva / Rupp, Gerhard (Hg.): *Wozu noch Germanistik? Wissenschaft – Beruf – kulturelle Praxis*. Stuttgart: Metzler, 118-132.
- Johnston, Robert (1995): Service Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process. In: *Advances in Services Marketing and Management*. 4, 211-228.

- Kelley, Scott / Davis, Mark (1994): Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery. In: Journal of the Academy of Marketing Science. 22 (1), 52-61.
- Lalouschek, Johanna / Menz, Florian (1999): Empirische Datenerhebung und Authentizität von Gesprächen. In: Brüner / Fiehler / Kindt (Hg.) (1999), 46-68.
- Lewis, Barbara / Spyropoulos, Sotiris (1997): Service Failures and Recovery in Retail Banking: The Customers' Perspective. Unpublished working paper.
- Michel, Stefan (1998): Service Recovery – Literature Review and Research Agenda. HWV Luzern, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie. Maschinenskript.
- Nyquist, Jody D. / Bitner, Mary J. / Booms, Bernhard H. (1985): Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incident Approach. In: Czepiel, John A. / Solomon, Michael R. / Suprenant, Carol F. (Hg.): The Service Encounter, Lexington, MA: D. C. Heath, 195-212.
- Zemke, Ron (1995): Service Recovery. Fixing broken Customers. Portland.

Dr. Sylvia Bendel  
Würzenbachstrasse 66  
6006 Luzern  
Schweiz  
sbendel@sbendel.ch

Veröffentlicht am 7.12.2001

© Copyright by GESPRÄCHSFORSCHUNG. Alle Rechte vorbehalten.