

DIE  5
STERNE
STRATEGIE

Exzellentes
Beschwerdemanagement
in Zeiten von
Online-Bewertungen

Zehra Sirin

Die 5-Sterne-Strategie

Zehra Sirin

Die 5-Sterne-Strategie

Exzellentes Beschwerdemanagement
in Zeiten von Online-Bewertungen

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

1. Auflage 2017

© 2017 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: Isabella Dorsch, München
Satz: DUOTONE Medienproduktion, München
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print: 978-3-86881-641-9
ISBN E-Book (PDF): 978-3-86414-913-9
ISBN E-Book (EPUB, Mobi): 978-3-86414-912-2

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.m-vg.de

Inhalt

Wenn es schnell gehen muss	7
Vorwort	9
1. Grundlegendes zum Beschwerdemanagement	13
Die Bezeichnung »Beschwerdemanagement«	14
Ziele des Beschwerdemanagements	18
Warum können wir mit Beschwerden nicht umgehen?	19
Apropos Fehler: Wie entstehen und was kosten sie?	22
Enttäuschte Kunden beschweren sich kaum	25
Ein sich beschwerender Kunde stellt Sie auf die letzte Probe	27
Missbräuchliche Beschwerden sind in jedem Fall einen Dank wert	28
Relevanz für das Qualitätsmanagement	30
Checkliste für die Grundlagen	33
2. ★-Strategie: Bringen Sie sich auf Kurs	35
Entwicklung und Wahl der Beschwerdestrategie	38
Die Gestaltung des Beschwerdemanagements	44
Beschwerdemanagement-Konzept – Projektierung	50
Evaluation eines IT-Tools	63
Checkliste für Ihren ★ Stern	69
3. ★★-Strategie: Stellen Sie Kundenorientierung nun unter Beweis	73
Beschwerde stimulieren	74
Beschwerdeannahme(-Gespräch)	83
Beschwerdebearbeitung	106
Beschwerderekation	118
Checkliste für Ihren ★★ Stern	127
4. ★★★-Strategie: Sind Sie schon auf Kurs?	129
Beschwerdeauswertung	129
Beschwerde-Management Controlling	144
Beschwerde-Reporting	159
Beschwerde-Informationsnutzung	164

Internes Auditmanagement – ein Instrument aus dem Qualitätsmanagement	170
Checkliste für Ihren ★★★ Stern	179
5. ★★★★★-Strategie:	
Wenn es im Unternehmen funktionieren soll	181
Sie führen ein Changeprojekt ein	182
Beschwerdekultur	184
Fehlerkultur	185
Internes Beschwerdemanagement	193
Trainieren Sie gegen Ihren eigenen »Hormo Sapiens«	194
Relevanz der Führungsrolle	195
Kommunikation	198
Checkliste für Ihren ★★★ Stern	200
6. ★★★★★-Strategie: Kundenbeziehungsmanagement auf Basis von Kundenbeschwerden und Onlinetools	203
Auswirkungen der digitalen Transformation auf das Beschwerdemanagement	203
Beeinflussung durch Online-Bewertungen	204
Checkliste für Ihren ★★★ Stern	211
Nachwort	213
Glossar	215
Kennzahlenübersicht	221
Anhänge	231
Übersicht Direkter Beschwerdemanagement-Prozess	231
Einfacher 8D-Report	232
KVP Werkzeuge im Kontext der Informationsnutzung und Qualitätsentwicklung	233
Übersicht Auditarten	234
Übersicht ISO 10002 Leitfaden für das Beschwerdemanagement	235
Quellen	239
Literatur	239
Links	240
Interviewpartner	241
Über die Autorin	243
Stichwortverzeichnis	245

Wenn es schnell gehen muss ...

Wenn Sie nur wenig Zeit haben und sich einen Überblick verschaffen wollen, weil eine strategische Planungssitzung oder ein Workshop bevorsteht, dann lesen Sie folgende Kapitel im Einzelnen:

Kapitel 1: Einführung, ab Seite 13

Grundlegendes Verständnis über Beschwerdemanagement und worin das Potenzial für Ihr Unternehmen liegt.

Kapitel 2: Planung des Beschwerdemanagements, ab Seite 35

Warum und wie das Beschwerdemanagement einer sorgfältigen und mit der Unternehmensstrategie abgeglichenen Planung bedarf.

Kapitel 3: Direkter Beschwerdemanagementprozess, ab Seite 73

Sämtliche im Zusammenhang mit dem direkten Kundenkontakt stehende Themen wie die Wege und Kanäle, über die sich der Kunde mit Beschwerden an das Unternehmen wendet, das eigentliche Beschwerdegespräch bis hin zum Abschluss des Gespräches.

Kapitel 4: Indirekter Beschwerdemanagementprozess, ab Seite 129

Sämtliche Aktivitäten im Unternehmen, um die gesammelten Beschwerdeinformationen hinsichtlich der Verhältnismäßigkeit zwischen Aufwand und Ertrag transparent zu machen oder für die kontinuierliche Verbesserung Ihrer Organisation zu nutzen.

Kapitel 5: Kritische Erfolgsfaktoren für das Funktionieren des Beschwerdemanagements, ab Seite 181

Welche Faktoren entscheidend sind, damit das Beschwerdemanagement operativ erfolgreich umgesetzt und das auf kundenzufriedenheitsfokussierte Verhalten gelebt wird.

Kapitel 6: Kundenbeziehungsmanagement, ab Seite 203

Wie Sie mittels Kundenbeschwerden die Beziehung zum Kunden pflegen und sich dabei die zeitgemäßen Medien wie Onlinetools zunutze machen können.

Vorwort

»Wo gehobelt wird, fallen Späne.« Oder »Wenig Kundenbeschwerden weisen auf eine hohe Kundenzufriedenheit hin.« Bestimmt haben Sie solche oder ähnliche Aussagen auch schon gehört. Ich kategorisiere diese mit einem Augenzwinkern in die Schublade Redewendungen wie »denn sie wissen nicht, was sie tun«.

Das klingt überheblich, das ist mir bewusst. Deshalb gebe ich zu bedenken, dass es erstens überheblicher ist, von Kundenzufriedenheit und -orientierung als erstrangigem Ziel zu sprechen und nicht auf Kundenbeschwerden zu hören. Und zweitens, dass sie wirklich nicht wissen, was sie tun, wenn sie den direkten Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit/-orientierung und Kundenbeschwerden nicht erkennen.

Letzteres wäre – um ganz beim Thema zu bleiben – kein Fehler, wenn man ihn nachhaltig beheben und daraus lernen und profitieren würde. Die Praxis zeigt in meiner langjährigen Beratertätigkeit häufig jedoch das Gegenteil.

*»Der schlimmste aller Fehler ist,
sich keines solchen bewusst zu sein.«*
Thomas Carlyle

Ganz im Sinne des Begriffs »Strategie« vermittelt das Buch Ansätze für die Planung zur Durchführung des exzellenten Beschwerdemanagements sowie die Verhinderung von Nachteilen durch Kundenunzufriedenheit.

Auch wenn der Ausdruck »Beschwerde« einleitend im Buch infrage gestellt wird für die Praxis, wurde er im Buch der Einfachheit halber weitergeführt.

Jeder Stern führt Sie einen Schritt näher an ein funktionierendes Beschwerdemanagementsystem heran, das funktioniert, weil Sie für Ihre Kunden, Mitarbeitern und damit sich selbst einen Nutzen generieren.

Welche Rolle dabei die Online-Bewertungen im World Wide Web spielen, wird gleichermaßen aufgegriffen wie die Tatsache, dass ohne die richtige Unternehmenskultur jede Maßnahme nutzlos bleiben wird.

Inhalte und Aufbau

Grundlegendes zu Beschwerdemanagement

- Strategie ★: Bringen Sie sich auf Kurs
- Strategie ★★: Stellen Sie Kundenorientierung nun unter Beweis
- Strategie ★★★: Sind Sie schon auf Kurs?
- Strategie ★★★★: Wenn es im Unternehmen funktionieren soll
- Strategie ★★★★★: Kundenbeziehungsmanagement auf Basis von Kundenbeschwerden und Onlinetools

Nachwort/Vorlagen

Entsprechend ist dieses Buch an Personen gerichtet, die die Aufgabe oder den Entschluss gefasst haben, ein systematisches Beschwerdemanagement aufzubauen. Dies können, unabhängig von der Branche, Mitarbeiter des Qualitätsmanagements oder Prozesseigner sein. Auch ist dieses Buch an Mitarbeitende gerichtet, die kundennah arbeiten. Dies können Innendienstler, sogenannte Customer-Service-Center-Mitarbeitende, sein.

Zu guter Letzt wendet sich das Buch an Führungskräfte, die sich über ihre Rolle in diesem Zusammenhang bewusster werden möchten – welche Grundvoraussetzungen nur durch sie geschaffen werden können, damit das Beschwerdemanagement als ein nutzenbringendes und intaktes Steuerungsinstrument im Unternehmen eingesetzt werden kann.

Im vorliegenden Buch werden rechtliche Aspekte und Folgen daraus nicht behandelt, was nicht bedeutet, dass sie nicht relevant sind, insbesondere unter dem Aspekt von Schadenersatzfolgen.

Um die Lesbarkeit des Buchinhaltes zu vereinfachen, wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Entsprechend ist darauf hinzuweisen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

1. Grundlegendes zum Beschwerdemanagement

Es ist wie in unserem Privatleben auch. Wenn uns jemand wirklich wichtig ist und wir die Harmonie mit diesem Menschen suchen, dann scheuen wir uns nicht, verstehen zu wollen, wann diese Person in welcher Weise durch uns gekränkt oder enttäuscht wurde. In solchen Fällen setzen wir viel daran, ein Gespräch zu führen, auch auf das Risiko hin, dass das, was wir in Erfahrung bringen, einer Kritik gleichkommt.

Das Wichtigste an einem solchen Gespräch ist die Art und Weise, wie dieses geführt wird. Nur dann können wir die Beziehung retten oder sogar noch stärken. Brauchen Sie noch mehr Argumente, warum es klug ist, Ihr Unbehagen gegenüber Kundenbeschwerden zu ändern?

Ein Kunde kauft ein Produkt Ihres Unternehmens, weil er sich durch Ihre Bemühungen hinsichtlich der Erreichbarkeit, der Verpackung und des Preis-Leistungs-Verhältnisses, angesprochen gefühlt hat.

Selbst wenn sich der Kunde nach dem Kauf beschwert – ob berechtigt oder nicht –, bleibt eines sicher: Ihr Unternehmen hat hier bereits das erste Mal gegenüber dem Mitbewerber gewonnen. Ist das kein Grund, dem Kunden herzlich dafür zu danken?

Und nun weicht dieses Produkt oder die Dienstleistung von seinen Erwartungen ab und er macht sich die Mühe, dies dem Unternehmen noch mitzuteilen. Das heißt im Umkehrschluss, dass der Kunde Sie noch gerade so viel schätzt, dass er sich die Mühe macht. Sonst hätte er sich diese Mühe nicht gemacht und stattdessen seine Enttäuschung im World Wide Web breitgetreten, wo Sie übrigens weniger Chancen haben, mit einer Gegendarstellung Gehör zu finden. Also: Danke, lieber Kunde, das wissen wir sehr zu schätzen!

Nicht selten werde ich an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass nicht alle Kundenbeschwerden berechtigt sind und eine nachsichtige Haltung so wirken könnte, als ob das Unternehmen den Fehler eingesteht. »Und wir wollen doch nicht die vielen Kunden vergessen, die so etwas schamlos ausnutzen.« Meine Antwort

darauf: »Sie geben nicht nach und gestehen auch keinen Fehler ein. Sie zeigen im ersten Schritt Wertschätzung und schaffen damit einen positiven Auftakt ins Gespräch. Eine Reaktion, mit dem der Kunde zu diesem Zeitpunkt des Gespräches wahrscheinlich überhaupt nicht rechnet. Und vor allen Dingen: Bleiben Sie durchgängig professionell und sachlich, auch bei missbräuchlichen Fällen.«

Kommen wir wieder zurück zum Umgang mit Beschwerden in der Praxis. Nachdem ein Kunde, der sogenannte Beschwerdeführer, sich durch die Durchwahl gekämpft und die vor ihm in der Warteschlange abgehandelten Fälle durchgehalten hat, folgen nun, durch eine mehr oder weniger freundliche Stimme, Fragen und Sätze wie »Haben Sie eine Kundennummer oder können Sie Ihren Namen bitte buchstabieren? Sind Sie sicher, dass ...? Und was wollen Sie jetzt genau von mir? Das muss ich zuerst abklären. Einen Moment bitte ...«. Und schon erklingt wieder die erheiternde Wartezeit-Musik in der Dauerschleife.

Keine wertschätzenden Worte zum Einstieg, keine Empathie und kaum Interesse, die Unzufriedenheit gemeinsam zum Win-Win zu führen.

In diesem Buch wird der Nutzen des Beschwerdemanagements transparent gemacht und Lösungsansätze, Best Practice, werden für unterschiedliche Geschäftsmodelle vorgeschlagen. Insbesondere wird auch die Frage beantwortet, welchen Einfluss die Social-Media- und/oder Bewertungsplattformen haben. Beschwerden und Lob sollen als Kundenrückmeldung gleichwertig behandelt werden.

Beschwerdemanagement sollte als ein abteilungsübergreifendes Thema von Führung, Qualitätsmanagement, Marketing, Vertrieb und, je nach Bearbeitungsform, auch der operativen Prozesse verstanden werden. Die Zuordnung ist viel weniger bedeutsam als das Bestreben nach einem integrierten Ansatz und mittels konventioneller Konzepte aus allen Bereichen, die die Kundenorientierung verbessern und stärken.

Die Bezeichnung »Beschwerdemanagement«

Wie in allen Managementsystemen ist auch dasjenige für das Beschwerdemanagement abzugrenzen und für die Bedeutung ein einheitliches Verständnis zu schaffen.

Wie wollen Sie den Umgang mit dem Begriff »Kundenbeschwerde« erleichtern?

Bevor jedoch auf die Bezeichnung näher eingegangen wird, wird das mindestens so oft erwähnte Wort »Management« interpretiert. Im vorliegenden Buch lehne ich es zwischen den unzähligen betriebswirtschaftlichen Definitionen insbesondere an die systematisierte Arbeitsweise bzw. an den Regelkreis nach Edward Deming *Plan – Do – Check – Act* an.

- **Plan:** Das Unternehmen plant konkrete Ziele bezüglich Kundenzufriedenheit, auch wie damit umgegangen werden soll, wenn die Kundenzufriedenheit nicht gelingen sollte.
- **Do:** Diese werden dann in verschiedenen Bereichen und Ebenen umgesetzt.
- **Check:** Die generierten Ergebnisse werden den geplanten Zielen gegenübergestellt und auf ihren Erreichungsgrad geprüft.
- **Act:** Die Maßnahmen zur Verbesserung von Abweichungen gegenüber der Zielplanung werden eingeleitet und auf ihre Wirksamkeit überprüft. Auch die Adaption von bewährten Vorgehensweisen, welche sich als Erkenntnis aus dem Check ergeben, kann an anderer Prozessstelle als Verbesserungsmaßnahme eingeführt werden. Beide Maßnahmen bilden die Spirale zur kontinuierlichen Verbesserung.

Betrachtet man nun das Wort »Beschwerdemanagement« von Neuem, steht es bereits in einem ganz neuen Licht: Beschwerden sind ein Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung der Kundenzufriedenheit.

Aus weitergehenden Quellen der BWL- bzw. Normenwelt sind außerdem die folgenden Definitionen zu finden. Alle betonen die Wirkung von Beschwerden, nicht das Potenzial. Damit weisen sie kaum positive Facetten auf.

- Aus der Fachliteratur (Bernd Stauss/Wolfgang Seidel, 2014) versteht sich der Begriff »Beschwerde« als Kundenäußerungen von Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen. *Dabei stellen Reklamationen den Teil dar, bei dem auch Rechtsansprüche geltend gemacht werden können.*

- Die Norm ISO 9001:2015 bzw. der Leitfaden 10002 hingegen verwendet den Begriff »Reklamation« ohne die nach Bernd Stauss/Wolfgang Seidel gemachte Unterscheidung. Das heißt, der Begriff »Reklamation« wird für alle Arten von Unzufriedenheitsäußerungen verwendet, ob in Bezug auf Produkt, Dienstleistung oder Bearbeitung eines Prozesses. Eine Abgrenzung besteht hier zum Begriff »Rückmeldungen«, welche als Meinungen oder Stellungnahmen im Rahmen der Reklamationsbearbeitung verstanden werden.
- Aus dem EFQM-Modell lässt sich Beschwerdemanagement nur ableiten, da dies nicht ausdrücklich, sondern implizit formuliert ist. Es formuliert, wie die Zufriedenheit erlangt werden kann: Über die Produkt- und Dienstleistungsqualität entscheidet letztendlich die Meinung des Kunden. Und Kundenloyalität, Kundenbindung und Marktanteil werden am besten durch eine klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse gegenwärtiger und potenzieller Kunden optimiert. Und das Bedürfnis von gegenwärtigen Kunden ist auch die Beschwerdezufriedenheit im Falle einer Beschwerde.
- Wikipedia hält sich sehr generisch und bezieht den Begriff auf eine Anstrengung oder körperliche Beschwerde.
- Aus dem allgemeinen Empfinden und in der entsprechenden Umgangssprache versteht sich der Begriff »Beschwerde« als Kritik aufgrund eines gemachten Fehlers – rausgeschält und (zusätzlich) »be-schwert«, das heißt zu-lasten des Empfängers.
- Das Verständnis für eine Beschwerde aus der Unternehmungsperspektive geht in eine ähnliche Richtung wie dasjenige im allgemeinen Empfinden und Umgang: »Die Leistung haben Fachexperten erforscht, entwickelt, erbracht und ausgeliefert, um sich dann von irgendeinem unqualifizierten Kunden mitteilen zu lassen, dass die Leistung ungenügend oder mangelhaft war?«

Um den Gedanken noch zu Ende zu führen: Und der Tatsache nicht genug, dass ein Mitarbeiter sich damit beschäftigt und Ressourcen verschwenden soll? Ganz zu schweigen von der Motivation des Mitarbeitenden, diese unqualifizierte Kundenrückmeldung vom Mitarbeitenden objektiv und wertschätzend entgegenzunehmen und intern an die relevanten Instanzen zur Bearbeitung weiterzugeben, ohne dabei als Nestbeschmutzer zu gelten?

Nun steht dieser in jeder Weise »als schwer definierte Fehler« vor dem Beschwerdeempfänger. Wie geht dieser primär wohl damit um? Ohne hier schon auf den Umgang mit Beschwerden vertiefter einzugehen, der in einem späteren Teil dieses Buches behandelt wird, Folgendes zum Begriff.

Entscheiden Sie als eine der ersten Maßnahmen, ob die Bezeichnung »Beschwerde« eine angemessene Bezeichnung in Ihrem Unternehmen ist. Möchten Sie mit diesem negativ behafteten Wort tatsächlich einen positiven Umgang mit einer solchen Angelegenheit erreichen? Schließlich klingt »Beschwerde« weniger kundenorientiert als beispielsweise »Kundenfeedback« oder »Kundenrückmeldung« – unabhängig davon, ob positiv oder negativ. Dies setzt aber auch voraus, dass sich Ihr Unternehmen in der Planungsphase mit der Frage: »Was wollen wir unter Beschwerden verstehen?« auseinandersetzt.

Empfehlenswertere und neutrale Bezeichnungen kommen beispielsweise im ERP-System von SAP vor. Im Modul QM kann das Beschwerdemanagement mit unter dem Begriff »Non Conformance Management – NCM« abgewickelt werden. Die Bezeichnung deutet auf jede Form von Abweichung hin, die nicht dem Standard entspricht. Den Standard legt jedes Unternehmen dabei selber fest. Genereller und positiver formulierte Bezeichnungen können auch Feedback oder Kundenrückmeldungen lauten.

Dabei sollte beachtet werden, dass eine Definitionseingrenzung und die Relevanz nicht zu stark eingeschränkt werden sollten, um der Anwendung in der Praxis eine gewisse Flexibilität zu gewähren.

Beispiel eines zu stark eingegrenzten Begriffsverständnisses:

vernachlässigbar/folgenschwer;
berechtigte/unberechtigte;
großer Kunde/Neukunde usw.

*Kundenrückmeldungen werden immer
als unangenehm empfunden.
Das liegt in der Natur des Menschen.*

Ziele des Beschwerdemanagements

Die generellen Ziele des Beschwerdemanagements liegen darin, auf effiziente Weise Kundenzufriedenheit herzustellen, die negativen Auswirkungen von Kundenunzufriedenheit auf das Unternehmen zu minimieren und die in Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen und marktbezogene Chancen zu identifizieren und zu nutzen.

Einer der entscheidenden Vorteile liegt außerdem darin, dass bekannte Daten der Zielgruppe für eine gezielte Ansprache des Kundenstamms verwendet werden können. Nicht nur, was der Kunde wann und wo kaufte, sondern auch wie er Ihr Produkt nutzt. Das ist eine weitere Dimension des Kundenverhaltens, sozusagen der 3-D-Print des Konsumverhaltens Ihres Kunden.



Abbildung 1: Ziele und Potenziale des Beschwerdemanagements

Warum können wir mit Beschwerden nicht umgehen?

Das ganze Leben werden wir dazu erzogen, keine Fehler zu machen. Es fängt im Sandkasten an und zieht sich durch die Schulzeit bis hin zur Berufswelt. Ob Auszubildende oder Berufseinsteiger, sie werden alle insbesondere nach ihrer Fehlerhäufigkeit als gut oder schlecht eingestuft.

Nicht verwunderlich, dass unser Verständnis von Fehlern darin besteht, dass Fehler unweigerlich zu mehr oder weniger unangenehmen Konsequenzen führen. Denn unser Gehirn speichert den Fakt »Fehler«, gepaart mit den entsprechenden Erfahrungen, Gedanken und Gefühlen, für einen späteren Wiederholungsfall konsequent ab.

Und dann kommt man in die Berufswelt: Haifischbecken, Hackordnung – Leistung und nur Leistung ist hier gefragt. Die schmale Karriereautobahn, wo Höchstgeschwindigkeiten erwartet werden, bietet kaum Platz für Kandidaten, die dann noch Fehler machen.

Die Rechnung muss aufgehen. Und wie geht die Rechnung auf? Indem die Kundenerwartungen erfüllt werden, keine Fehler gemacht werden und der Kunde weiterhin fleißig sein Geld ausgibt und die Ertragsergebnisse stimmen.

Was aber, wenn die Rechnung nicht aufgeht, weil der Kunde glaubt, einen Fehler gefunden zu haben, und darauf hinweisen möchte? Dann wird ihm mit voller Wucht die Tür vor der Nase zugeknallt. »Ein Kunde, der sich beschwert? Angeblich Fehler gefunden hat? Unmöglich! Fehler machen wir nicht. Kein Interesse, vielen Dank und auf Wiedersehen.« Diese Worte werden einem Kunden selten direkt so ins Gesicht gesagt, aber sie kommen trotzdem genau so an. Der Kunde fühlt sich ignoriert.

Was das mit Beschwerden zu tun hat? Wer Fehler macht, zieht unweigerlich mehr oder weniger unangenehme Konsequenzen auf sich. Aus der neurowissenschaftlichen Sicht betrachtet, speichert unser Gehirn also den Fehler als etwas Negatives ab. Und was sind Beschwerden anderes?

Die Konsequenz eines Fehlers: Wir fühlen uns nicht gut. Weder der Beschwerdeführer noch der Beschwerdeempfänger. Häufig werden deshalb Fehler anderen

Personen zugeschoben. Letzteres deshalb, weil erschwerend hinzukommt, dass laut Fritz Heider (Mentor der modernen Merkmaltheorie) die meisten Menschen eine Schuld eher einem Individuum als den Umständen zuordnen. Denn der Fehler wird »gemacht«, und das tun nun mal Personen. Deshalb sind wir als Beschwerdeempfänger bestrebt, die durch den Beschwerdeführer subjektiv mitgeteilte Wahrnehmung, die meist auf den Empfänger reduziert ist, von uns abzuweisen und möglichst zu widerlegen.

Ihr Verstand spricht nicht, wenn Sie mit einer Beschwerde mehr oder weniger überraschend konfrontiert werden und innerlich überkochen.

Im Fachjargon nennt sich das »psychologischer Nebel«. Er entsteht immer dann, wenn Sie selbst oder der Gesprächspartner voller Emotionen ist. Wenn die Emotionen hochkochen, wie man so schön sagt. Die starken Gefühle vernebeln einem – im wahrsten Sinne des Wortes – die Sicht bzw. das Gehirn. Sie lassen keinen klaren Gedanken mehr zu. Man ist dann auch nicht mehr offen für sachliche Argumente vom Gesprächspartner. Der Gefühlsnebel blockiert schlichtweg alles.

Hier ist es ganz wichtig, diesen Umstand zu erkennen. Wenn Sie selbst – oder der Gesprächspartner – im psychologischen Nebel sind, dann bringt Kommunikation nichts mehr. Dann sollten Sie innehalten, tief durchatmen und warten, bis der Nebel sich verzogen hat, bis die Gefühlswogen sich geglättet haben. Erst dann hat der Dialog wieder Sinn und erst dann kann man sinnvolle Entscheidungen treffen, weil sich der Verstand zurückmeldet.

Beispiel

Kundenperspektive: Geht es um eine Beschwerde über das Produkt oder die Dienstleistung, verhält sich der Beschwerdeführer nicht selten so, als wäre der Verkäufer dafür verantwortlich.

Empfängerperspektive: Entsprechend ablehnend verhält sich der Verkäufer, an den die Beschwerde gerichtet wird.

Es baut sich gegenseitiger Druck auf. Und wenn der Druck groß genug ist, wird häufig interveniert bis hin zur Notbremse. Das Einschreiten beginnt mit Worten »Nun beruhigen Sie sich doch« oder im schlimmeren Fall »Darf ich jetzt auch mal etwas sagen?« oder »Nun holen Sie einmal Luft«. Dass diese Situation noch mehr Druck erzeugt und das Gespräch in seinem Verlauf bereits eskaliert ist, ist an dieser Stelle nicht weiter auszuführen.

In anderen Fällen ist zu beobachten, dass der Beschwerdeempfänger dem Druck ausweicht und unqualifizierte Aussagen über das Unternehmen und die Unternehmenspolitik macht, was natürlich nicht dazu führt, dass sich der Beschwerdeführer gut aufgehoben fühlt. Nun haben wir nicht nur einen inkompetenten Verkäufer, sondern auch noch eine schlechte Unternehmenspolitik. Entweder denkt der Kunde nun, dass sogar die eigenen Mitarbeiter nicht zur Unternehmenspolitik stehen können, oder er verurteilt das illoyale und unprofessionelle Verhalten des Mitarbeiters in diesem ohnehin schon schlechten Unternehmen. Egal wie Sie es drehen, es kommt nichts Positives dabei raus.

Was spielt sich in Menschen ab, die sich in sozialen Situationen verletzt fühlen? Wie kommt es, dass viele im Streit die Fassung verlieren und Dinge tun oder sagen, die sie bei klarem Verstand nie tun und sagen würden? Die nachfolgende Darstellung zeigt, dass Menschen in sozialen Konflikten an innere Abgründe und Grenzen geführt werden.

*Die Beschwerde bietet nur dann
eine Chance auf einen positiven Ausgang,
wenn der Verkäufer alles objektiv abwägt ...*

Die nachfolgende Grafik zeigt auf, dass der Kunde kaum eine andere Möglichkeit sieht, als anzugreifen. Flucht und Totstellen bringen ihn nicht weiter, sobald er zum Telefonhörer greift, eine E-Mail schreibt oder höchstpersönlich in den Laden geht. Wenn ein Verkäufer dies weiß, dann kann er die Beschwerde einfach als sachliche Rückmeldung sehen und fühlt sich weder persönlich angegriffen noch beschuldigt. Meistens ist dies leider nicht der Fall und auch der Verkäufer geht zum Angriff über. Viel Spaß bei diesem Gespräch ohne Happy-End-Aussichten.



Abbildung 2: Stressbedingtes Konfliktverhalten gemäß Friedrich Glasl, 2002

Die Beschwerde bietet nur dann eine Chance auf einen positiven Ausgang, wenn der Beschwerdeempfänger alles objektiv abwägt und es in einen sachlichen, vorwurfs- und gewaltfreien Rahmen packt.

Eine Beschwerde sollte immer losgelöst vom Gefühl des Angriffs oder der Beschuldigung entgegengenommen werden und ungeachtet der Art und Weise, wie eine Beschwerde mitgeteilt wird. Selten wird eine Beschwerde aus allen Perspektiven objektiv abgewogen und in einer absolut sachlichen, vorwurfslosen und gewaltfreien Form platziert.

Apropos Fehler: Wie entstehen und was kosten sie?

Wenn es also darum geht, dass wir uns angegriffen fühlen, weil wir mit einem angeblichen Fehler nicht umgehen können, dann ist es herleitend wichtig zu verstehen, wie Fehler überhaupt entstehen können.

*Jeder Fehler ist in letzter Konsequenz
auf die Führung und die Entscheidungsträger
zurückzuführen.*

Das provokante sogenannte Schweizer-Käse-Modell von James Reason beschreibt stark vereinfacht, dass jeder Fehler in letzter Konsequenz auf die Führung und die Entscheidungsträger zurückzuführen ist und deshalb auch wieder von dort vorbeugend vermieden werden müsse. Denn würden die auf höherer Ebene geschaffenen Vorbedingungen stimmen und nichts provozieren, könne dem operativen Mitarbeitenden kaum ein Fehler unterlaufen.

Reason geht davon aus, dass aus einer Gefahr nur dann ein unerwünschtes Ereignis entstehen kann, wenn die dazwischenliegenden Sicherheitsbarrieren versagen, also Löcher entstehen. Die Sicherheitsbarrieren können dabei Menschen oder auch technische Vorkehrungen wie Kontrollschritte sein.

Die Löcher im Käse stellen besondere Umstände dar, die manchmal genau übereinanderliegen und eine Achse bilden. Sie entstehen durch aktives und latentes Versagen, werden durch beitragende Faktoren beeinflusst und sind außerdem

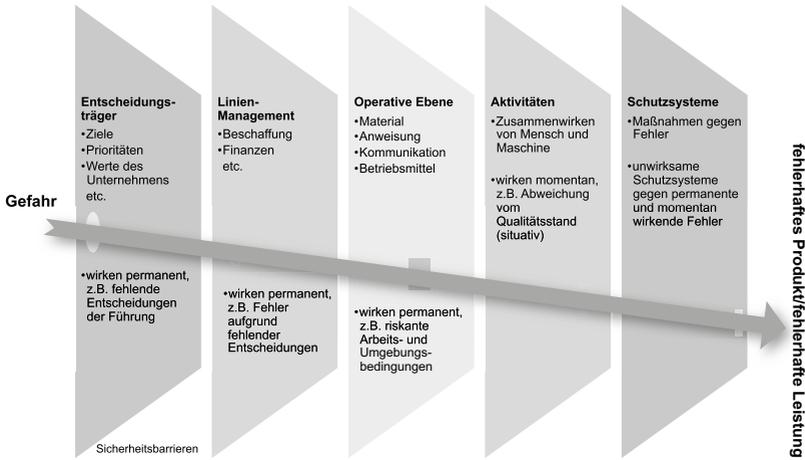


Abbildung 3: Schweizer-Käse-Modell nach Reason

»dynamisch«, das heißt, sie öffnen, schließen oder verschieben sich über die Zeit. Einfach gesagt und in der Umgangssprache häufig spricht man von »Der Verkettung unglücklicher Ereignisse«.

Psychologisches Verhalten: Denkfehler oder falsche Entscheidungen, die unabhängig von der Absicht entstehen.

Aktives Versagen sind unsichere Handlungen (Fehler und Verstöße), Aussetzer und Ausrutscher, die von den am Ende des Systems tätigen Mitarbeitenden begangen werden.

Latentes Versagen entsteht durch Entscheidungen, die auf den höheren Stufen einer Organisation gefällt werden. Ihre schädigenden Auswirkungen zeigen sich möglicherweise lange nicht, und sie werden erst dann offensichtlich, wenn sie mit lokalen auslösenden Faktoren zusammentreffen und die Sicherheitsbarrieren des Systems durchbrechen. Latentes Versagen (z. B. falsche Entscheidungen des Managements) kann aktives Versagen auslösen bzw. dazu beitragen.

Überträgt man diese Fehlertheorie in das Beschwerdemanagement, lautet das Fazit: Das Entstehen eines unerwünschten Ereignisses hat fast immer mehrere

Ursachen auf verschiedenen Ebenen der Organisation. Diese werden zusätzlich durch Faktoren außerhalb der Organisation beeinflusst.

Untypische Bedingungen

Ein Ressourcenmangel, beispielsweise entstanden durch eine Erkältungswelle oder Urlaubszeit, kann als untypische Bedingung zur Erhöhung des Fehlerrisikos beitragen.

Beispiel

1. Die oberste Führungsebene trifft eine falsche Entscheidung.
2. Das Linienmanagement setzt die fehlerhafte Entscheidung um, ohne den Fehler zu bemerken oder infrage zu stellen.
3. Daraus entstehen die Vorbedingungen für Fehler.
4. Dazu kommen Fehler im operativen Geschäft und ...
5. ... zusätzlich technisches Versagen von Schutzeinrichtungen.

Was kosten Fehler?

Die aus Japan stammenden Studien aus den 1970er-Jahren, die zwischenzeitlich als gängiges Regelwerk des Qualitätsmanagements gelten, besagen Folgendes: Die Kosten der Fehlerverhütung bzw. der Fehlerbehebung steigen in jeder Phase (z. B. Planen, Entwickeln, AVOR etc.) um den Faktor 10. Der Faktor 10 ist dabei nicht als exakter Messwert zu verstehen, sondern drückt die starke Ungleichverteilung der Kosten aus, wie bei der 80-20-Regel auch.

Bleibt ein Fehler also unentdeckt und schleicht durch spätere Phasen Ihrer Leistungserbringung oder Ihres Produktes, werden die Kosten zur Behebung dieses Fehlers höher. Umso besser also, dass, auch wenn sehr spät, der Kunde Sie auf diesen versteckten Kostenerzeuger hinweist und Sie aufgrund dessen diese Kostenkette unterbrechen.