

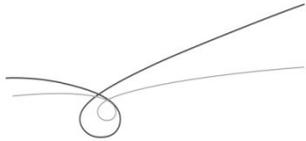
Barbara Schmidt

Personal- und Organisationsentwicklung,
Konfliktmanagement

Beschwerdemanagement

- Schief gehen kann immer mal etwas...
- Fünf Aspekte:
 - Beschwerdephilosophie
 - Führungsverhalten
 - Verhaltenskompetenz
 - Bearbeitungsstandards und –prozesse
 - Dokumentation & Verbesserung
- Leistungsangebot
- So gehe ich vor
- Kontakt

Schief gehen kann immer mal etwas,



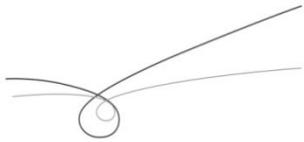
aber die Art und Weise, wie Beschwerden angenommen werden und die Beziehung zum Kunden repariert wird, hat entscheidende Bedeutung für die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. An diesem Zusammenhang setze ich an:

Beschwerdemanagement umfasst für mich alles, was im weitesten Sinne mit Kundenunzufriedenheit zu tun hat. Dazu gehört die Beschwerdevorbeugung, -wahrnehmung, -bearbeitung, -erfassung, -auswertung, und gegebenenfalls die Initiierung von Veränderungen. Kunden auch in kritischen Situationen Professionalität und Kompetenz zu bieten, ist Ihr Wettbewerbsvorteil. Ein kompetentes Beschwerdemanagement soll helfen,

- die Kundenbeziehung zu festigen bzw. wiederherzustellen
- unnötige Arbeit zu vermeiden
- Anregungen und wichtige Hinweise für die eigene Arbeit zu erhalten
- Erwartungen und Ansprüche der Kunden zu erfahren
- Imageschäden zu vermeiden.

Gutes Beschwerdemanagement ist Bestandteil der Qualitätspolitik und Kern der Kundenbindungsstrategie.

Fünf Aspekte,



auf die ich mich in meiner Herangehensweise konzentriere

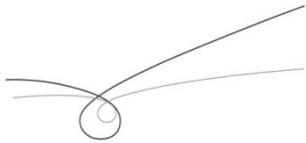
1. die Beschwerdephilosophie der Organisation
2. das kundenorientierte, qualitätsbewusste Führungsverhalten
3. die Verhaltenskompetenz von Mitarbeitern in Beschwerdesituationen
4. die Bearbeitungsstandards und –prozesse
5. und die Dokumentation, um kontinuierliche Verbesserung sicherzustellen.

Ein tragfähiges Beschwerdemanagement lässt sich nicht per Anweisung einführen.

Der Umgang mit Fehlern in Organisationen ist vielschichtig und sehr sensibel. Erst offener und fairer Umgang mit Fehlern eröffnet die Chance, aus Beschwerden Lernsituationen für eine Organisation zu gestalten.

Daher geht mein Ansatz von einer bewussten Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Einführung und Gestaltung der Arbeitsprozesse des Beschwerdemanagements aus.

1. Die Beschwerdephilosophie



Viel wird investiert, um neue Kunden zu gewinnen. „Alten“, unzufriedenen Kunden geht man in der Regel aus dem Weg. Man will gar nicht wissen, was sie reklamieren.

Dabei kann es sehr trügerisch sein, stolz auf geringe Reklamationsraten zu blicken: Die meisten unzufriedenen Kunden sagen es nämlich nicht, zumindest nicht Ihnen. Sie wählen eine andere Reaktionsform: Sie reden über ihre negativen Erfahrungen in ihrem persönlichen Umfeld und wechseln zu einem anderen Anbieter. Diese Mund-zu-Mund-Kampagnen gehen völlig an Ihnen vorbei, doch die Wirkung wird Sie treffen.

Ein reklamierender Kunde gibt Ihnen noch eine Chance. Er gibt Ihnen die Möglichkeit, sich kundenfreundlich zu profilieren.

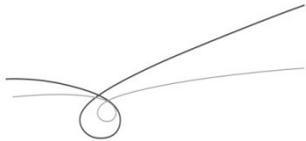
Unternehmen, die offensiv, aktiv mit Beschwerden umgehen werden belohnt durch eine überdurchschnittliche Kundenbindung.



Schnelle, kompetente und freundliche Reklamationsbearbeitung hat eine hervorragende PR-Wirkung. – So gesehen, sind Beschwerden wirklich Geschenke – vorausgesetzt Sie gehen offensiv damit um und lassen das Ihre Kunden wissen.

Eine PR-wirksame Beschwerdephilosophie ist der erste Schritt sich als beschwerdefreundliches Unternehmen zu profilieren.

2. Führungsverhalten



Die Beschwerdephilosophie ist nur so gut, wie es Führungskräften und Mitarbeitern gelingt, diese umzusetzen.

Beschwerden haben etwas zu tun mit: Fehler machen, ertappt werden, sich rechtfertigen müssen, Ausreden erfinden und zur Rechenschaft gezogen werden. Meistens verbinden wir damit keine angenehmen Erfahrungen und so versucht man, diesen Situationen aus dem Weg zu gehen: Beschwerden werden nicht als Beschwerden wahrgenommen, man vertuscht sie gerne – in der Regel bis irgendwann einmal eine dicke Beschwerde oder eine wirkliche Katastrophe geschieht.

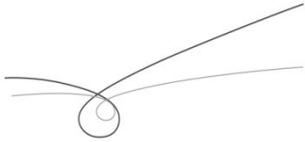
Gutes Beschwerdemanagement bricht also mit einem Tabu. Deswegen braucht es Offenheit, einen gewissen Schutz für Mitarbeiter, Vertrauen zur Führungskraft und verlässliche Absprachen darüber, welche Konsequenzen es für Mitarbeiter hat.

Eine herausfordernde und anspruchsvolle Aufgabe, bei der auch Führungskräfte einen Lernprozess durchlaufen müssen.

Auf den Punkt gebracht:

Von Führungskräften frustrierte Mitarbeiter schaffen frustrierte Kunden, und frustrierte Kunden suchen sich eine Alternative!

3. Verhaltenskompetenz



Angreifen – fliehen – standhalten – das sind grundlegende Reaktionen von Menschen, wenn sie in eine brenzlige Situation geraten. Auch eine Beschwerde kann eine brenzlige Situation sein: etwas klappt nicht so, wie der Kunde es sich vorgestellt hat, Pläne geraten durcheinander, Erwartungen wurden enttäuscht.

Der unzufriedene Kunde, der sich nicht bei Ihnen beschwert, wählt die Verhaltensmöglichkeit „Fliehen“ und er flieht zu einem Ihrer Mitbewerber.

Ein Kunde, der sich beschwert, hat sich für die Verhaltensmöglichkeit „Angreifen“ entschieden. Manche Kunden „greifen“ sehr sachlicher und angemessen an, andere sind sehr emotional, fahren aus der Haut und treten ihren Mitarbeitern erbost und aggressiv gegenüber. Verhalten die sich dann hierzu ebenfalls angreifend, kommt ein eskalierender Teufelskreis in Gang.

Von Mitarbeitern wird bei diesen Kunden „standhalten“ und gerade zu Beginn des Gesprächs viel Diplomatie verlangt. Ob sie diese Situationen eher aufgeregt oder eher gelassen bewältigen, hängt entscheidend von ihrer Gesprächskompetenz ab.

Das richtige Verhalten von Mitarbeitern im Beschwerdegespräch kann helfen, die Kommunikation gleich in die richtigen Bahnen zu lenken, souverän und gelassener zu einem positiven Ergebnis zu kommen.

4. Bearbeitungsstandards- und prozesse

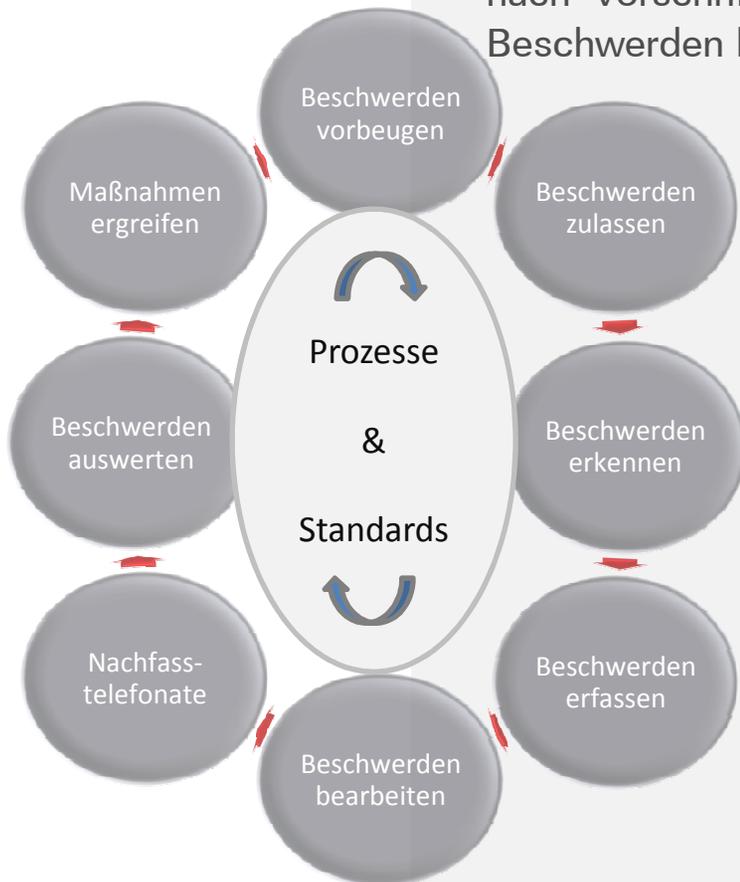
Probleme lassen sich nie völlig vermeiden. Es kommt darauf an, auf solche Problemsituationen vorbereitet zu sein und angemessen zu reagieren.

Unternehmen sind in Beschwerdesituationen erfolgreich, wenn sie ihren Mitarbeitern nicht bis ins kleinste Handlungsweisen vorschreiben. Mitarbeiter sollten sich auf die Kunden einstellen können und Dinge nicht nach Vorschrift behandeln. Überreglementierte Verfahren können mehr Beschwerden hervorrufen als vermeiden.

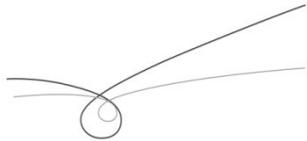
Gleichzeitig ist es für die Kunden vertrauensbildend, wenn sie wissen, dass ein Unternehmen klare Standards für die Situationen hat, in denen Kunden mit Produkten oder Serviceleistungen unzufrieden sind.

Auch für Mitarbeiter ist es wichtig zu wissen, was erwartet wird: Sie wissen dann, wann sie ihre Sache richtig machen.

Bearbeitungsstandards haben also ihren Sinn. Unternehmen tun gut daran, sie zusammen mit ihren Mitarbeitern so zu definieren, dass sie zu ihnen, ihren Leistungen und ihren Kunden passen.



5. Dokumentation & Verbesserung



100 Einzelfälle oder 100 Mal der selbe Fall?

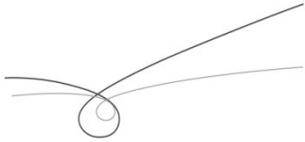
Wo häufen sich Beschwerden, wo passiert gleiches immer wieder? Zentrale Fragen für die kontinuierliche Verbesserung und damit das Lernen eines Unternehmens.

Nur die dokumentierte Bündelung der Kundenbeschwerden gibt aussagekräftige Informationen darüber, wo es hakt. Sie gibt Hinweise darauf, wo Sie über den Einzelfall hinaus tätig werden müssen.

Damit Beschwerden nutzbringend ausgewertet werden können, müssen sie zuvor standardisiert erfasst werden. Die quantitative Auswertung kann unter den verschiedensten Fragestellungen sehr aufschlussreich sein. Maßgeschneiderte CRM-Programme erleichtern diese Arbeitsschritte.

Auch hier sind Ihre Mitarbeiter wichtig: bei der konzeptionellen Entwicklung, der anwenderfreundlichen Umsetzung – und nicht zuletzt: beim täglichen Tun.

Leistungsangebot



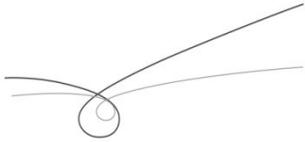
Ich unterstütze Sie dabei, ein Beschwerdemanagementsystem in Ihrer Organisation aufzubauen, konkret:

- die Beschwerdephilosophie Ihrer Organisation zu entwickeln
- Führungsaufgaben aus dem Beschwerdemanagement zu klären und sich daraus ergebendes Führungsverhalten zu trainieren
- Bearbeitungsabläufe zu analysieren und zu optimieren
- interne Hilfsmittel zur Dokumentation zu erarbeiten
- Mitarbeiter in das Beschwerdemanagement mit einzubinden und sie für Beschwerdegespräche zu qualifizieren

Zielgruppen im Unternehmen können dabei sein:

- Projektleiter (z.B. Qualitätsmanagern, Qualitätszirkelleitungen)
- Führungskräfte
- Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt

So gehe ich vor:



Der erste Schritt: eine umfassende Bestandsaufnahme

Was sind Ihre Unternehmensziele? Was ist Ihre Strategie? Wie sind die Rahmenbedingungen? Wie ist die Ausgangslage? Gemeinsam mit Ihnen arbeite Ihre konkreten Bedürfnisse, Anforderungen und Fragestellungen heraus.

Auf dieser Grundlage unterbreite ich Ihnen einen Vorgehensvorschlag. Dieser Vorgehensvorschlag und mein Beratungsangebot sind für Sie kostenlos.

Dann entscheiden Sie, ob Sie mit mir zusammen arbeiten möchten.

Danach vereinbaren wir verbindliche Meilensteine. Um termingerecht die angestrebten Ergebnisse zu erreichen, werden wir gemeinsam die nächsten Schritte immer wieder aktuell anpassen.

Ich lege Wert auf eine frühzeitige Rückkopplung mit der für das Thema verantwortlichen Leitungsebene und die Einbindung der relevanten Führungskräfte. So kann eine breite Akzeptanz und aktive Unterstützung des Projekts durch die obere Führungsebene von Anfang an sichergestellt werden.

Kontakt:



Auf dem Meere 18/19 · D-21335 Lüneburg · fon +49-(O)4131-45 131 · mobil +49-(O)171-835 35 20
Steuernummer 33 142 000 23 · schmidt@barbaraschmidt.de · www.barbaraschmidt.de

Ich freue mich,
wenn Ihnen meine Art
zu arbeiten
und zu beraten gefällt.

Ein auf Ihre Organisation
zugeschnittenes Angebot
ich gerne nach einem
persönlichen Gespräch mit
Ihnen. Eine kurze E-mail und
ich melde mich bei Ihnen.

Zusätzliche Informationen
und einen Überblick über
mein gesamtes Angebot finden
Sie auf meiner Internetseite.