

## **Christine Wirl, Herausgeberin des Magazin TRAiNiNG, im Gespräch mit Martin Widemann, Coach und Experte für Beschwerdemanagement & Kommunikation**

### **Christine Wirl:**

**Wie kann man ein gezieltes Beschwerdemanagement im Unternehmen einführen? Welchen Nutzen bringt es? Wie ist es messbar?**

### **Martin Widemann:**

Effektives Beschwerdemanagement ist heute, im Dienstleistungszeitalter, ein wichtiger Eckpfeiler, um langfristig erfolgreich zu sein.

Beschwerden per se sind nicht negativ, sondern erstens ein Zeichen von Kunden-Aufmerksamkeit, und sie bergen zweitens die Chance sich – als Unternehmen und als Mensch – weiterzuentwickeln.

Gerade deswegen ist auf die Einführung und permanente Aufrechterhaltung von professionellem Beschwerdemanagement besonderes Augenmerk zu legen.

Wichtig: Ein Beschwerdemanagement-Programm sollte so einfach wie möglich und so komplex wie nötig aufgebaut sein, damit es in allen relevanten Beschwerde-Situationen kunden- und zielorientiert, einfach und elegant umgesetzt werden kann.

Denn Nachhaltigkeit offenbart sich immer in Natürlichkeit und Einfachheit.

Natürlichkeit und Einfachheit sind ausgezeichnete Wegweiser, um Menschen in Unternehmen zu überzeugen, dass effektives Beschwerdemanagement für ein Unternehmen DIE Chance für Perspektivenwechsel darstellt, das bedeutet: Man lernt das eigene Unternehmen aus Kundensicht kennen! Aufregend, nicht wahr?!

Durch diese ver-rückten Perspektiven bekommen Unternehmen neuen Chancen Bestehendes zu verbessern und ebenfalls Impulse für neue Ideen, deren Nutzen für das Unternehmen, dessen Kunden und der Menschheit noch nicht absehbar sind.

Bedingung dafür sind Neugierde, Aufmerksamkeit und Wertschätzung nach innen [innere Systeme (zum Beispiel Mitarbeiter)] und außen [angrenzende Systeme (zum Beispiel Kunden, Markt, Umwelt)].

Durch diese Wertschätzung kann sich ein vertrauensvolles Ambiente entwickeln, in der eine ehrliche Evaluierung der Beschwerden erst möglich wird: Fehler werden als Feedback gesehen, niemand spürt Angst vor unnötigen Sanktionen, sondern sie haben vielmehr das Gefühl, dass gemeinsam an etwas Großem, an etwas Bedeutendem gearbeitet wird und ihr Beitrag als wichtig gesehen wird, denn: Durch richtiges Framen von Informationen und das Stellen von richtigen Fragen bekommt man die Antworten, die richtiges Wirken ermöglichen – es wird nicht mehr alles nur richtig gemacht, sondern es wird das Richtige richtig gemacht.



Martin Widemann zeigt  
Wesentliches über den  
bewussten Umgang mit Kunden.

**Christine Wirl:**

**Wie können Mitarbeiter optimal für den Umgang mit Kundenbeschwerden trainiert werden?**

**Martin Widemann:**

Zuerst: Verabschieden wir uns vom klassischen Sender-Empfänger-Prinzip! Einfach gesagt: Nicht jeder Mensch eignet sich für den Umgang mit Menschen, die sich gerade in einem sehr emotionalen Zustand befinden.

Nur, weil in einem Training zum Beispiel von Empathie und Mitgefühl gesprochen und eine etwaige Methode als Erfahrungsspielraum durchgeführt wurde, ist das noch kein Beweis, dass deswegen die genannten wichtigen Kompetenzen auch erfolgreich in der Praxis umgesetzt werden (können).

Um optimal für den Umgang mit Beschwerden, genauer gesagt für den Umgang mit Menschen, trainieren zu können, müssen dir richtigen dafür ausgesucht werden: Erstens sind sie sich ihrer selbst bewusst, zweitens empfinden sie eine Art allgemeine Grund-Liebe zu anderen Menschen, drittens behalten sie in schwierigen Situationen einen klaren Kopf nach innen und außen und viertens haben sie ein hohes Selbstwirksamkeits-Gefühl, das heißt: Sie wissen und spüren, dass sie Situationen gestalten und Ziele erreichen können – selbst in Lebenslagen, die (zuerst) Verwirrung und Nicht-Verstehen hervorrufen.

Die ausgewogene Mischung dieser vier Parameter ermöglicht das Wichtigste im Beschwerdemanagement: Zuhören und Wahrnehmung. Erst dadurch wird effektives Beschwerdemanagement möglich.

Zusammengefasst: Scharfe Wahrnehmung + Interesse + Selbstwirksamkeits-Gefühl + Verantwortungsgefühl + Freiraum zum Handeln + Kompetenz der nötigen Computerprogramme usw. = effektives Beschwerdemanagement.

Allein auf der Verhaltensebene zu trainieren (leider gängige Praxis) ist zu wenig, denn letztendlich bekommt der Kunde im schlimmsten Fall einen inkongruenten Ansprechpartner, der hochdemotiviert, weil fehlbesetzt, am Arbeitsplatz seine Zeit absitzt.

**Christine Wirl:**

**Wie kann man beim Mitarbeiter das Bewusstsein schärfen, Beschwerden weiterzuleiten und sie nicht aus Scham und/oder Angst vor dem Vorgesetzten unter den Tisch fallen zu lassen?**

**Martin Widemann:**

Die schlechte Nachricht: Gar nicht!

Die gute Nachricht: Man kann Rahmenbedingen schaffen, in denen die Wahrscheinlichkeit sehr hoch ist, dass sich Menschen sicher und wertgeschätzt fühlen und Fehler als Feedback und Chance zur Weiterentwicklung sehen.

Die Grundeinstellung **muss** lauten: Jedes ehrliche Feedback enthält wertvolle Informationen! Daran kommt niemand vorbei, daran gibt es nichts zu rütteln. Punkt.

Selbstverständlich gilt diese Grundeinstellung für jeden – gerade auch für Führungskräfte!

Gehen wir kurz auf die wichtigsten Aufgaben der Führungskraft – speziell in diesem Kontext – ein.

1. Die Führungskraft räumt den Mitarbeitern freien Raum ein und hält diesen offen, damit diese die Beschwerden sofort und eigenmächtig selbst bearbeiten und positiv abschließen dürfen.
2. Die Führungskraft erstellt gemeinsam mit ihren Mitarbeitern ein Programm mit den häufigsten bzw. wahrscheinlichsten Beschwerdefällen, und gemeinsam gestalten sie zu jedem Fall mögliche Lösungsvorschläge. Für wahre Profis: Lösungsvorschläge, die für das eigene Unternehmen wenig bis gar kein Geld kosten.
3. Die Führungskraft stellt sicher, dass ein ehrliches, angenehmes Ambiente herrscht, und sie zeigt Stärke, wenn es darauf ankommt.
4. Die Führungskraft sichert, dass Transparenz, die Involvierung der Mitarbeiter, Klarheit und Struktur in der eigenen Abteilung herrscht, denn Sie weiß: Nur klare innere Bilder, konstruktive Gefühle und Ernstgenommen werden ist die Grundlage, auf der ernsthaft auf Beschwerden eingegangen werden kann.
5. Die Führungskraft stellt sicher, dass die Beschwerden, treffender formuliert die Feedbacks, an die betreffende Stelle gelangen. Selbstverständlich arbeitet die dortige Führungskraft gemeinsam mit den Mitarbeitern an Lösungen, damit dieser Fehler in Zukunft nicht mehr geschieht und informiert über dementsprechende Verbesserung – Transparenz im Unternehmen und Klarheit in der Argumentation und im Handlungsspielraum für den Kunden. Was nützen bessere Bedingungen, wenn kein Mensch davon weiß?

**Christine Wirl:**

**Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter beim Umgang mit Kundenbeschwerden systematisch unterstützen und welche Führungsanforderungen sind damit verbunden?**

**Martin Widemann:**

Durch Vertrauen. Auch durch Kommunikation und Aufmerksamkeit.

Vertrauen in die Kompetenz der eigenen Mitarbeiter. Das bedeutet nicht blindes Vertrauen, sondern Vertrauen, dass jeder einzelne Mitarbeiter alles bereits besitzt, um Beschwerden professionell zu behandeln und Kunden das Gefühl zu schenken, dass sie gehört und ernst genommen werden.

Ich erinnere: Die Mitarbeiter sind ausgesucht, denn wir wissen um die richtige Mischung des Charakters.

Kommunikation und Aufmerksamkeit, um herauszufinden was der einzelne Mitarbeiter braucht, damit er seinen Job machen kann.

Das heißt: Vertrauen in den Mitarbeiter UND alles bereit stellen, dass sich die eigenen Mitarbeiter entwickeln, und sie Möglichkeiten haben neue Fähigkeiten auch umzusetzen. Das bringt Spaß, Zusammenhalt, Wohlbefinden, Entwicklung, Krankenstände gehen zurück, die Mitarbeiter fühlen sich gehört und vor allem bringt es Ergebnisse, denn diese positive Energie breitet sich dank Welleneffekt im Beschwerdemanagement-Prozess weiter aus.

Ebenso trennt die Führungskraft stets zwischen Verhalten und Mensch oder Produkt und Mensch.

Dies ermöglicht eine positive Grundhaltung zum Gegenüber und steigert damit gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit zur Lösung. Meckern, Schuldzuweisungen und emotionale Ausschweifungen haben noch nie etwas verbessert, eine gute Führungskraft ist sich dessen bewusst.

**Christine Wirl:**

**In der Regel beschweren sich Kunden nicht, sondern bleiben weg. Wie kann man auch verärgerte Kunden taktvoll dazu bringen, Ihren Unmut zu äußern?**

**Martin Widemann:**

Erstens: Das Unternehmen macht es dem Kunden LEICHT jemanden zu erreichen – ob am Telefon, persönlich oder über das Internet.

Damit ist ein kompetenter Mensch gemeint, der sich erstens verantwortlich fühlt, zweitens die Kompetenz für weitere Schritte hat und dem drittens Perspektivenwechsel und daraus logische, sich verändernde Konsequenzen leicht fallen.

Kein Kunde will irgendwas von internen Regeln, Abläufen, Vorschriften oder dergleichen hören, sondern einfach eine Lösung für sein Problem.

Hört sich simpel an. Wird in der Realität meist nicht gemacht.

Zweitens: Das Unternehmen stellt nicht nur klar, dass (der zahlende) Kunde wichtig ist, sondern lebt es auch – jeden Tag!

Drittens: Das Unternehmen stellt höchste Anforderungen an die Mitarbeiter, gleichzeitig aber bietet sie den Mitarbeitern auch einiges, denn es weiß: Nur Qualität bringt Qualität hervor.

Viertens: Auf Beschwerden wird schnell reagiert! Keinesfalls vorgefertigte E-Mail und Briefe verwenden, denen man das Standardschreiben bereits von weitem ansieht! Denken Sie daran: Sie versenden zwar viele Briefe, der Kunde aber bekommt nur einen. Das Argument „Dafür ist keine Zeit!“ gilt nicht, denn am Anfang investierte Zeit ersparen Sie sich am Ende vielfach.

**Christine Wirl:**

**Beschweren sich Kunden eher über Dienstleistungen und/oder Produktgüter?**

**Martin Widemann:**

Es ist einerlei, ob sich Kunden eher über Dies oder Das beschweren.

Tatsache ist: Eine Erwartung wurde nicht erfüllt. Tatsache ist, dass wir gemeinsam mit dem Kunden dafür eine Lösung finden werden, ich wiederhole: Wir werden eine Lösung finden, nicht wir müssen eine Lösung finden!

Details sind in Folge eine Frage der jeweiligen Situation.

**Christine Wirl:**

**Geben Sie uns ein paar Tipps und Tricks zur Kommunikation, die man anwenden kann, wenn**

**a) sich ein Kunde am Telefon beschwert**

**b) sich ein Kunde persönlich beschwert!**

**Martin Widemann:**

Generell ist zu sagen, dass Tricks langfristig noch nie etwas bewegt haben. Eine To-do-Liste zum Abhacken ist im Umgang mit Menschen zu wenig, denn beim System Mensch handelt es sich nicht um eine triviale Maschine (Mach A und du bekommst B), sondern er ist eine nicht-triviale Maschine, das heißt, dass verschiedene Menschen bei A nicht mit B, sondern mit E, I oder M, also nicht absolut vorhersehbar, reagieren.

Deswegen ist eine innere klare Landkarte absolut notwendig, welche mit verschiedenen Tools angereichert werden kann, um bestimmte Situationen zu meistern. Dennoch gilt: Nicht blindes Vertrauen in Tools und Abhacken, sondern scharfe Wahrnehmung, Neugierde und den Mut Neues sinnvoll auszuprobieren.

Denken Sie nicht automatisch an irgendwelche Zusatzangebote, welche Sie Ihrem Kunden anbieten könnten, um ihn gütig zu stimmen. Lösen Sie stattdessen lieber seine Probleme.

Zu A) 10 + 1 Tipps

1. Verwenden Sie immer ein Headset, halten Sie nicht den Hörer in der Hand. Das verschafft Ihnen Freiraum, Beweglichkeit und wirkt sich positiv auf das Gespräch aus.
2. Wenn möglich, sitzen Sie nicht immer beim Telefonieren, sondern bewegen Sie sich beim und zwischen dem Telefonieren.
3. Lächeln Sie! Ja, Ihr Zuhörer kann Sie nicht sehen, aber er hört es.
4. Schreiben Sie mit! Schreiben Sie die Argumente und wichtige Hinweise Ihres Gesprächspartners auf, damit haben Sie immer alles zur Hand.

5. Verlassen Sie nicht darauf, dass Sie alles verstanden haben, sondern wiederholen Sie wichtige Punkte und stellen Sie immer sicher, dass Sie selbst auch verstanden worden sind.
6. Kennen Sie die wichtigsten Frageformen, setzen Sie diese gezielt ein: Offene und geschlossene Fragen, zirkuläre Fragen, Alternativfragen. Setzen Sie Suggestivfragen nur dann ein, wenn Sie sich absolut sicher sind.
7. Seien Sie sich Ihrer Sprache bewusst!: Andere Worte schaffen andere Gefühle!
8. Versuchen Sie Kunden niemals zu manipulieren, laden Sie vielmehr ein, begegnen Sie anderen Menschen auf Augenhöhe.
9. Unterscheiden Sie zwischen Sach- und Beziehungsebene. Ihr Ziel ist nicht Recht zu behalten, sondern Lösungen zu finden. Um die Ohren Ihres Gegenübers zu erreichen, müssen Sie zuerst das Herz überzeugen.
10. Agieren Sie alterozentriert! Das bedeutet, dass Sie von Ihren eigenen Bedürfnissen und Erwartungen absehen, um sich mit Ihrem Ziel und mit Ihrem Gegenüber beschäftigen können, damit Sie letztendlich das Ziel, also die erfolgreiche Lösung für beide Parteien, erreichen.
11. Sprechen Sie konstruktiv Gefühle an, zeigen Sie echtes Mitgefühl und versichern Sie gleichzeitig Ihrem Kunden, dass Sie der richtige Mann sind, um sein Problem zu lösen. Bedenken Sie auch immer, dass sich jeder Mensch hin und wieder vor anderen selbst darstellen muss, um gesund zu bleiben – nehmen Sie es also nicht persönlich!

Zu B)

Zuerst ist anzumerken, dass sich Kunden auch am Telefon persönlich beschweren, der einzige Unterschied besteht erstens in der räumlichen Distanz und zweitens beim Medium.

Die Punkte vier bis elf, die für die Beschwerde am Telefon gelten, sind natürlich auch hier zu beachten.

Zusätzlich:

1. Achten Sie darauf, dass Sie sich an einem neutralen, angenehmen Ort befinden, der es beiden Parteien leicht macht sich zu entspannen.
2. Vermeiden Sie es frontal gegenüber Ihrem Gesprächspartner zu sitzen, setzen Sie sich lieber seitlich daneben – Sie sehen gemeinsam in die gleiche Richtung.
3. Halten Sie Blickkontakt, zeigen Sie Selbstvertrauen, so vermitteln Sie, dass Sie ein starker, verlässlicher Partner sind.
4. Achten Sie auf die Reaktionen Ihres Gegenübers. Sie müssen kein Gesichts- und Emotionsforscher werden, aber versuchen Sie Unterschiede bei ihrem Gegenüber wahrzunehmen und damit zu arbeiten.

5. Seien Sie sich Ihrer Körperhaltung bewusst, denn ihr Körper und Geist sind sich sehr nahe. Spüren Sie leichte Verärgerung, Überforderung oder ein anderes nicht in dieser Situation unterstützendes Gefühl? Wie sitzen Sie? Vielleicht stark nach vorne gebeugt, dann lehnen Sie sich einmal zurück und achten Sie nun auf Ihre Gefühle. Es gilt: Wenn das, was Sie tun, nicht funktioniert, dann tun Sie es anderes.
6. Wenn Sie wollen: Bieten Sie Ihrem Gegenüber einen weichen Stuhl und ein warmes Getränk an – das wirkt beruhigend.
7. **WICHTIG!** Möchten Sie ein Muster Ihres Gegenübers unterbrechen? **Tun** Sie etwas völlig Unerwartetes, das ihr Gegenüber positiv „aus der Bahn wirft“. Wer weiß, warum er etwas tut, der kann tun, was er will.

**Christine Wirl:**

**Ab welchem Moment muss man den Kunden, auch wenn er unzufrieden ist, ziehen lassen?**

**Martin Widemann:**

Ausschließlich dann, und nur dann, wenn trotz aller vorher genannter Punkte keine Einigung oder eine unverhältnismäßige Forderung seitens des Kunden verlangt wird. Allerdings ist hier die Frage, ob es sich überhaupt um eine Beschwerde handelt, und zum Beispiel nicht vielmehr um eine Aktion um Aufmerksamkeit zu bekommen oder um etwas „abzustauben“.

Handelt es sich um eine ernstgemeinte Beschwerde und werden alle vorher genannten Punkte eingehalten, dann ist die Wahrscheinlichkeit gleich null, dass man sein Gegenüber nicht erreicht und man gemeinsam eine Lösung findet.

Es gibt keine permanent uneinsichtige Kunden, sondern nur unflexible Mitarbeiter.

Gehen Sie (bevor Sie Ihren Kunden ziehen lassen) gedanklich nochmal alles durch, analysieren Sie. Mit Ihren Aufzeichnungen dürfte dies kein Problem sein. Bleiben Sie hartnäckig, immerhin wollen Sie „ihre Mission“ erfüllen.

Meist liegt der Fehler auf der Beziehungsebene, manchmal muss man auch ein bisschen Zeit vergehen lassen, aber bleiben Sie am Ball.

Gerade in schwierigen Zeiten können Sie zeigen was Sie drauf haben. Und gerade in schwierigen Zeiten machen sich andere Menschen ein genaues Bild von Ihnen.

**Christine Wirl:**

**Wie hat sich das Beschwerdemanagement in Zeiten von Social Media verändert? W.g. Beispiele bringen – (nicht Dave Carroll, über ihn schreiben wir schon im Artikel)**

**Martin Widemann:**

Social Media (und damit Service 2.0 und Beschwerdemanagement 2.0) spielt eine große, bedeutende Rolle. Hierarchien sind im Internet quasi nicht mehr vorhanden, Informationen verbreiten sich rasend schnell, in kurzer Zeit kann man viel erreichen, aber auch alles zerstören.

Ein frustrierter Kommentar im Netz kann das Image eines ganzen Unternehmens zu Fall bringen.

Denken Sie zum Beispiel an die Mutter, die Probleme mit ihrer Waschmaschine hatte und ihren Frust über die Probleme bei der Reparatur auf twitter präsentierte oder an die Umweltschützer, die die Facebook-Seite von Nestlé mit Beschwerden beschossen oder an das Video von foodwatch über Actimel, das man sich ganz bequem auf Youtube ansehen kann.

Die andere Seite: Unternehmen können schnell und einfach Ihre Kunden erreichen, sich mit Ihnen verbinden, Neues erfahren, ja, sogar viele Menschen involvieren.

Wichtig: Man reagiert schnell und ehrlich auf tweets auf twitter, Einträge auf facebook oder Postings im Blog. Das ist das Um und Auf.

Dazu braucht es Menschen, die die Bedürfnisse der Kunden kennen, die mit den Sicherheitseinstellungen vertraut und von „modernem Spielzeug“ begeistert sind.

Auf keinen Fall sollte man irgendwelche Tricks mit Pseudonymen versuchen, das fliegt nach einiger Zeit sicher auf. Ebenso sollte man unerwünschte Postings nicht einfach löschen, sondern darauf eingehen. Und denken Sie dran: Ihre Fans sind auch da. Ungerechte, unqualifizierte Meldungen werden von den anderen Usern sofort entlarvt und sanktioniert.

Also: Auch Nicht-Kommunikation kostet, nutzen Sie also das Netz im Sinne Ihrer Ziele und Kunden. Die Frage ist nicht, ob das Unternehmen im Netz vertreten ist, sondern wie. Und gestalten können Sie nur, wenn Sie mitmischen – ehrlich und konstruktiv.

**Christine Wirl:**

**Welches Statement brennt Ihnen noch auf der Seele?**

**Martin Widemann:**

Kümmern Sie sich um Ihr Beschwerdemanagement als ob es um Ihr Leben geht. Denn das tut es.

Martin Widemann ist Coach und Experte für Beschwerdemanagement. Er unterstützt Firmen und Einzelpersonen, damit sie ihre Ziele elegant erreichen – selbst in schwierigen Zeiten.

<http://www.widemann.at>



Christine Wirl ist Herausgeberin des Magazin TRAiNiNG, das Magazin für Weiterbildung und HR-Management.

<http://www.magazintraining.com>

