

**BESCHWERDEMANAGEMENT**

# Killerphrasen umschiffen!

Reklamationen und Beschwerden sind zunächst einmal unangenehm und rühren am Selbstwertgefühl. Allerdings bergen sie auch enormes Potenzial für das langfristige Ausmerzen von Missständen. Deshalb sollte bei Beschwerden nicht verbal „zurückgeschlagen“, sondern proaktiv gehandelt werden. Das stärkt auch die Kundenbindung.



*Bei wirklich erbosten Kunden gilt es zuerst tief durchzuatmen.*

Reklamationen und Beschwerden geben uns die Chance, unsere Arbeit zu verbessern, denn der beste Unternehmensberater ist der Kunde selbst. Nehmen Sie Reklamationen und Beschwerden nicht persönlich. Ihr Selbstwertgefühl ist in dem Moment der aktiven Beschwerde zwar angegriffen, trotzdem ist es bei Reklamationen besonders wichtig, nicht „zurückzuschlagen“. Eine Reklamation, die gut und schnell bearbeitet wurde, trägt nämlich nachweislich zu einer verstärkten Kundenbindung bei. Dabei sind die Hintergrundabläufe für den Kunden irrelevant. Er interessiert sich nicht für Ihr Fließdiagramm „Beschwerde-management“, sondern beurteilt die Bearbeitung einer Beschwerde in dem Augenblick, in dem er sie ausspricht:

- Wie verhalten sich Mitarbeiter bei meiner Beschwerde?
- Gehen sie verständnisvoll auf meine Situation ein?
- Sind sie „auf dem Sprung“ oder hören sie mir zu?
- Höre ich Äußerungen wie: „Sie sind aber ein schwieriger Patient“ oder: „Es warten auch noch andere Patienten!“

Nach einer Untersuchung des Robert Koch-Instituts (2011) wird bei den Patienten „die Möglichkeit zur Umsetzung von Patientenrechten als wenig gut eingeschätzt. Ein Drittel der Personen sah in den letzten zwei Jahren bei einem Kontakt im Gesundheitswesen einen Anlass zur Beschwerde. 13 Prozent der Befragten beschwerten sich.“

Reklamationen sind keine Beschwerden, denn Reklamationen sind rechtlich relevant! Für den Kunden können sich daraus kaufrechtliche Forderungen an das Produkt oder die Dienstleistung ergeben. Bei der Behandlung von Reklamationen oder Beschwerden spielt der rechtliche Aspekt allerdings keine Rolle.

Der größte Teil der Beschwerden kann durch eine einfache Vorgehensweise schnell und für den Kunden zufriedenstellend bearbeitet werden: Sie hören zu, entschuldigen sich, zeigen Verständnis, lösen das Problem, bedanken und erkundigen sich.

Wenn die Beschwerdegründe allerdings gravierender sind, kommen Sie mit diesem kurzen Ablauf wahrscheinlich nicht zum gewünschten Ergebnis. In solchen Situationen sollten Sie sich kontrolliert und deeskalierend verhalten (vgl. Checkliste unten). Sie sehen, dass der Beschwerdeführer verärgert ist. Es kann sein, dass Sie dadurch selbst nervös werden, weil Sie nicht wissen, was auf Sie zukommt. Atmen Sie tief durch, damit sich Ihre Aufregung legt. So vermeiden Sie unangemessene Aggressivität ihrerseits, die die Situation nur noch verschlimmern würde.

Hören Sie interessiert zu und halten Sie unbedingt Blickkontakt. Es gibt in dieser Situation der Beschwerdeannahme keine andere Arbeit, die Sie erledigen müssen, die nicht im Zusammenhang mit der Beschwerde steht. Geben Sie Ihrem Gegenüber das Gefühl, dass es momentan für Sie nichts Wichtigeres gibt als ihn und seine Beschwerde. Hören Sie deshalb sehr genau und aktiv zu. Ihr Kunde will „Dampf ablassen“. Das ist sein gutes Recht und deshalb geben Sie ihm die Gelegenheit dazu. Einer der ersten Fehler, die bei der Beschwerdeannahme gemacht werden, ist den Beschwerdeführer nicht ausreden zu lassen. Dadurch steigern Sie aber nur seine Unzufriedenheit.

Und genau diese Unzufriedenheit gilt es ja zu senken. Deshalb greifen Sie erst dann in das Gespräch ein, wenn Ihr Kunde alles gesagt hat, was er mitteilen wollte. Ihr Gegenüber ist verärgert, weil er mit einer Leistung in Ihrer Einrichtung oder von Ihnen nicht zufrieden ist. Deshalb ist seine Verärgerung zu verstehen und es ist an der Zeit, ihm dies auch mitzuteilen, eine Entschuldigung ist angebracht. Denken Sie daran, dass Sie Ihre

## CHECKLISTE

### Deeskalationsverhalten bei Beschwerden

- zuhören und durchatmen,
- ausreden lassen,
- Verständnis zeigen,
- sich entschuldigen,
- keine Rechtfertigungen oder Verharmlosungen,
- Beschwerde (schriftlich) zusammenfassen,
- bedanken,
- Lösung anbieten und/oder erfragen,
- Problem beheben oder weiterleiten,
- nachträglich erkundigen, ob Beschwerdegrund beseitigt wurde,
- später: Beschwerden sammeln, auswerten und aus ihnen lernen.



Einrichtung repräsentieren. Wenn Sie sich also beim Kunden entschuldigen, so tun Sie dies weniger in Ihrem Namen als im Namen Ihrer Einrichtung. Eine Entschuldigung ist eine Höflichkeit und kein Schuldeingeständnis. Seien Sie sich bewusst, dass es bis zu diesem Zeitpunkt nicht um die Klärung einer Schuldfrage geht, sondern um ein Problem Ihres Kunden. Sie rechtfertigen sich nicht und sprechen keine Verharmlosungen aus. Ersparen Sie dem Kunden Rechtfertigungen wie: „Momentan sind so viele Mitarbeiter krank.“ Diese Ausflüchte dienen keinesfalls der Problemlösung. Noch weniger hilfreich ist es, wenn Sie die Beschwerde verharmlosen oder sie mit „Killerphrasen“ begleiten. „Killerphrasen“ nennt man Formulierungen, mit denen Sie Ihren Gesprächspartner mit Garantie gegen sich aufbringen.

### AUS DER BESCHWERDE NUTZEN ZIEHEN

Zeigen Sie dem Kunden, dass Sie seine Beschwerde ernst nehmen. Dies erreichen Sie sehr gekonnt, wenn Sie seine Ausführungen noch einmal kurz zusammenfassen. Diese Vorgehensweise hat mehrere Vorteile: Sie demonstrieren Ihrem Kunden, dass seine Aussagen wichtig für Sie sind, und Sie können überprüfen, ob Sie alle Aussagen richtig verstanden haben. Hilfreich ist es, wenn Sie diese Zusammenfassung schriftlich festhalten. Auch mit diesem Verhalten demonstrieren Sie, dass Sie den Beschwerdeführer ernst nehmen. Sie werden feststellen, dass sich Ihr Kunde bis zu diesem Zeitpunkt beruhigt hat. Ihr Kunde hat Ihnen wichtige Hinweise gegeben, an welcher Stelle betriebliche Leistungen verbessert werden können. Seien Sie froh darüber, dass er Ihnen diese Defizite geschildert hat und nicht zuerst seinen Bekannten. Die Auswirkungen wären verheerend. Jetzt ist es an der Zeit, einen Satz aus der Positivliste anzubringen: „Danke, dass Sie uns Bescheid gesagt haben.“

Sie können nun damit beginnen, die Problemlösung einzuleiten. Es wird Lösungen geben, die Sie selbst einleiten und umsetzen können. Bei anderen Problemen werden Sie die Hilfe Ihres Vorgesetzten benötigen oder die einer anderen Abteilung. Klären Sie Ihren Kunden darüber auf, wie Ihre Vorgehensweise sein wird. In anderen Situationen kann es nützlich sein, wenn Sie den Kunden fragen, welche Lösung er sich in diesem Fall vorstellt. Der Vorteil dabei ist, dass Sie den Gesprächspartner einbeziehen. Sie sollten allerdings abschätzen können, dass keine Forderungen gestellt werden, die Sie nicht umsetzen können.

Machen Sie in dieser Phase der Beschwerdebehandlung nicht den Fehler Versprechungen zu äußern, die Sie nicht halten können. Sagen Sie also nicht: „Unser Haustechniker wird in zehn Minuten auf Ihrem Zimmer sein“, wenn Sie nicht ganz sicher wissen, ob der auch Zeit hat. Sie sind bis jetzt in Ihrer Beschwerdebehandlung sehr weit gekommen. Machen Sie diesen Erfolg nicht wieder zunichte, denn spätestens nach 15 Minuten werden Sie einen Anruf erhalten, in dem sich Ihr Kunde über das Ausbleiben Ihres Haustechnikers beschweren wird.

Gehen wir einmal von dem Fall aus, dass Sie die Problemlösung nicht selbst umsetzen können, sondern die Beschwerde an eine andere Abteilung weitergeleitet werden muss. Sagen Sie in diesem Fall bitte nicht: „Ich werde Ihre Beschwerde weiterleiten.“ Es ist doch selbstverständlich, dass Sie die Beschwerde weiterleiten, und diese Aussage wirkt sehr unpersönlich. Sie

### ONLINE EXKLUSIV



#### Internettipp:

Umfrage des Robert Koch-Instituts (2011) in GBE kompakt, Nr. 02/2011 Kompetenz und Souveränität im Gesundheitswesen, [www.gbe-bund.de](http://www.gbe-bund.de)



#### Download:

Checkliste Killerphrasen und deeskalierende Alternativen, online exklusiv unter [www.hcm-magazin.de](http://www.hcm-magazin.de)



bringen die Wichtigkeit wieder ins Spiel, wenn Sie mit Namen arbeiten: „Ich informiere sofort unsere Hauswirtschaftsleiterin Frau Muster, sie wird sich um die Lösung kümmern.“ Eine wichtige Voraussetzung für die Bearbeitung der Beschwerde ist, dass alle Mitarbeiter im Beschwerdemanagement geschult sind. Ihre Hauswirtschaftsleitung muss, nachdem sie die Informationen von Ihnen erhalten hat, unverzüglich die nächsten Schritte einleiten, Prioritäten setzen und schnelle Lösungswege finden.

### NACHHAKEN STEIGERT DIE ZUFRIEDENHEIT

Wenn Sie die Zufriedenheit Ihres Kunden jedoch noch steigern wollen, dann erkundigen Sie sich nach einiger Zeit, ob der Beschwerdegrund aus dem Weg geräumt wurde. Das kann wenige Stunden nach der Beschwerdeannahme geschehen oder am nächsten Tag. Treffen Sie ihn zufällig in Ihrem Haus? Dann sprechen Sie ihn an und erkundigen sich, ob sein Problem zu seiner Zufriedenheit gelöst worden ist. Sie werden sehen, dass Ihre Nachfrage mit einem großen Wohlwollen aufgenommen wird. Denken Sie daran, dass eine optimale Beschwerdebehandlung nachweislich zu einer verstärkten Kundenbindung führt.

Damit ist Ihre Beschwerdebehandlung aber noch nicht abgeschlossen. Sie sammeln alle Beschwerden und lernen aus ihnen unter Anwendung der 80-20-Regel von Vilfredo Pareto. Die Regel stellt eine Wahrscheinlichkeitsverteilung dar und lässt sich auch auf das Beschwerdemanagement übertragen. Unser Beispiel: 80 Prozent aller Beschwerden beziehen sich auf nur 20 Prozent aller Beschwerdegründe. Es ist nämlich meist der tropfende Wasserhahn, das zu kalte Essen oder der eine unfreundliche Mitarbeiter. Nur wenn Sie alle Beschwerden auswerten, werden Sie erkennen können, wie die Häufigung im Unternehmen verteilt ist. Erst wenn diese Erfassung über einen längeren Zeitraum betrieben wurde, können Beschwerdequellen ausgemerzt werden. Der Nutzen liegt auf der Hand: Wenn Sie jetzt gezielt an die Bearbeitung der 20 Prozent Beschwerdegründe gehen, können Sie damit 80 Prozent Ihrer gesamten Beschwerden dauerhaft beseitigen.

### RALF KLÖBER

Inhaber von Klöber KASSEL, Qualitätsmanagement – Beratung und Schulung, Schwerpunkte u.a.: HACCP-Umsetzung und Optimierung von hauswirtschaftlichen Leistungen, staatlich geprüfter Desinfektor, Kontakt: [r.kloeber@kloeber-kassel.de](mailto:r.kloeber@kloeber-kassel.de)

