

## **Beschwerdemanagement -Training - Hintergrund, Herausforderungen und Lösungsansätze –**

**Arbeitspapier Nr. 2  
SL Campus & MAGNIT Institut 2007  
von Kurt Jeschke, Henning S. Schulze, Luise Lohkamp**

Zentrale Fragen: 1. Welche Anforderungen stellt die Kundenbeschwerde als Beziehungskonflikt an das Kundenkontaktpersonal  
2. Wie können Mitarbeiter optimal auf den Umgang mit Kundenbeschwerden vorbereitet werden?  
3. Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter beim Umgang mit Kundenbeschwerden systematisch unterstützen und welche Führungsanforderungen sind damit verbunden?

Stichworte: Beschwerdemanagement, Beziehungen, Konflikte, Mitarbeiter-Trainings, Führungsfähigkeiten, psychosoziale Kompetenz, Transaktionsanalyse, Kollegiale Beratung, Beziehungsorientierung, Gefühle

### *Kurzzusammenfassung*

Die beste Art, Kundenbeziehungen aufrechtzuerhalten und neue Kundenbeziehungen einzuleiten besteht darin, Kunden zu Partnern und zu Botschaftern des eigenen Unternehmens zu machen. Dies gelingt, indem Kundenbeziehungen auch in kritischen Phasen der Geschäftsbeziehung fair und zuverlässig gestaltet werden. Kundenkontaktmitarbeiter müssen in der Lage sein, die Kundenorientierung eines Unternehmens auch in den Augenblicken der Wahrheit unter Beweis zu stellen. Vor diesem Hintergrund ist eine beziehungsorientierte Beschwerdeannahme, -bearbeitung und -lösung Ausdruck der Kundenbindungsstrategie eines Unternehmens.

Durch systematische Trainings des Kundenkontaktpersonals und eine aktive Unterstützung durch die Führungskräfte eines Unternehmens können Mitarbeiter in Vertrieb, Service oder Call Center in die Lage versetzt werden, auch eskalierende Beschwerdeprozesse erfolgreich zu behandeln und die Beschwerdeführer zu überzeugten und loyalen Geschäftspartnern zu machen.

## 1. Zielsetzung/Hintergrund

Kundenbeschwerden sind Konflikte, die zu jedem Zeitpunkt innerhalb bestehender Geschäftsbeziehungen auftreten können. Sie basieren auf der Unzufriedenheit von Kunden und darauf aufbauenden persönlichen, schriftlichen oder telefonischen Unmutsäußerungen gegenüber den Mitarbeitern eines betroffenen Unternehmens (Jeschke 1999). In diesem Zusammenhang können Kundenbeschwerden als komplexe psychosoziale Prozesse der Konfliktbearbeitung innerhalb der Beziehungen von Marktpartnern verstanden werden. Wie jeder andere Konflikt können auch Kundenbeschwerden eskalieren, wenn sie nicht beziehungs- und ressourcenorientiert gelöst werden. Dies bedeutet, dass nicht nur die Gefühle und Erwartungen des Kunden, sondern auch die Befindlichkeit der Kundenkontaktmitarbeiter für den erfolgreichen Umgang mit Kundenbeschwerden von hoher Bedeutung sind (Jeschke/Schulze/Bauersachs, 2000).

Obwohl jede Beschwerde anders verläuft und zu unterschiedlichen Ergebnissen führt, lassen sich jedoch grundsätzliche Konflikt- und Interaktionsmuster für den Verlauf von Beschwerden und deren Lösung feststellen. So finden sich Rollen- oder Kompetenzkonflikte, persönliche Beziehungskonflikte, Verteilungskonflikte oder Beurteilungskonflikte, die mit Hilfe spezifischer Konfliktlösungstechniken gelöst werden können (Gamber, 1997). Dabei stellt sich der lösungsorientierte Umgang mit Kundenbeschwerden durch die Mitarbeiter eines Unternehmens häufig als ein

Problem der emotionalen Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen dar. Allerdings konzentrieren sich viele Beschwerdetrainings bzw. Angebote an die Problemlösungsfähigkeit von Kundenkontaktmitarbeitern noch immer an der sachlichen Problemlösung und damit verbundenen materiellen oder monetären Lösungsangeboten der Unternehmen. Die Beziehungsorientierung, das Credo des modernen Marketingverständnisses, wird dabei häufig vernachlässigt.

Vor diesem Hintergrund geht der folgende Beitrag von einer beziehungsorientierten Interpretation und Bearbeitung der Kundenbeschwerde aus. Diese muss sich konsequenterweise in einer beziehungsorientierten Gestaltung von Beschwerdemanagement-Trainings für die Mitarbeiter im Kundenkontakt niederschlagen. Darüber hinaus sind Beschwerdemanagement-Trainings als Angebot von Unternehmen bzw. Führungskräften an ihre Mitarbeiter mit Beschwerdekontakten zu verstehen. Dies erfordert, auch das Umfeld von Beschwerdemanagement-Trainings in Form der Führungskultur und des Führungsverhaltens und damit die Gestaltung interner Beziehungen zu würdigen. Ohne diese internen Dimensionen der Beziehungsqualität, die sich auch in der Wahrnehmung und Gestaltung unternehmensinterner Beziehungen und Beziehungskonflikte niederschlagen kann, können Beschwerdemanagement-Trainings ihren Erfolgsbeitrag für das Management von Geschäftsbeziehungen nicht voll entfalten.

## **2. Beschwerdeinteraktion – spezifische Herausforderungen an Mitarbeiter und Management**

### **2.1 Die Mitarbeiterperspektive**

Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt haben für die Umsetzung eines aktiven Beschwerdemanagements eine zentrale Bedeutung. Kundenbeschwerden werden in der Regel persönlich oder telefonisch vorgetragen (Hansen/Jeschke, 1999). Die wenigsten unzufriedenen Kunden schreiben

einen Brief, oder ein E-Mail. Die wohl wichtigsten Voraussetzungen für ein gutes Beschwerdemanagement sind die Vermittlung fachlicher Kompetenzen, die Motivation der Beschwerdemitarbeiter zur Serviceorientierung sowie der Aufbau psychosozialer Kompetenzen, um in Beschwerdeprozessen mit sich selbst, den Beschwerdeführern und den Kollegen gut in Kontakt zu sein. Nur so lassen sich nachhaltig positiv verlaufende Beschwerdeprozesse herbeiführen und gefährdete Kundenbeziehungen aufrechterhalten.

Als erste Voraussetzung muss gelten, dass die Mitarbeiter die sachlichen Dimensionen des Beschwerdemanagement, d.h. der Beschwerdestimulierung und –annahme sowie der Beschwerdebearbeitung, -reaktion und –auswertung (Stauss/Seidel, 2002) kennen und sich sicher in ihnen bewegen können. Im Rahmen der persönlichen Interaktion mit dem Mitarbeiter bleibt es in den meisten Fällen nicht bei der rein sachlichen Schilderung des Zusammenhanges oder Umstandes, über den die Beschwerde geführt wird. In den meisten Fällen tritt der Beschwerdeführer schon emotionalisiert in den Interaktionsprozess ein: so bringt er zum Beispiel seinen **Ärger** mit über das nicht funktionierende Produkt, oder eine nicht eingehaltene Terminzusage, seine **Angst** davor, von Vertriebs- oder Servicemitarbeitern nicht ernst genommen zu werden und/oder seine **Trauer** (Thomson, 1989; Schneider, 1997) über enttäuschte Erwartungen an die Qualität der Geschäftsbeziehung. Häufig ist es nicht allein das Verhalten der Mitarbeiter, ihre Inkompetenz und mangelnde Entscheidungskompetenz, durch die die Gefühle bei den Beschwerdeführern energetisiert werden. Vielmehr können die Reaktionen des Kontaktpersonals auf der Beziehungsebene dazu beitragen, dass Kunden ihre Gefühle eskalieren. Mitarbeiter im Kundenkontakt und insbesondere in der Beschwerdeannahme und –bearbeitung brauchen also nicht allein ein hohes Maß an fachlichen Befähigungen. Vielmehr sind dazu umfassende psychosoziale Fähigkeiten notwendig. Das setzt auf Seiten des Mitarbeiters voraus, dass er

- seine eigenen Gefühle im Zusammenhang mit der Entgegennahme und Lösung von Kundenbeschwerden bewusst wahrnehmen kann,
- sich, den Kunden und die spezifische Beschwerdesituation aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten kann,
- Wahlmöglichkeit hat, die es ihm erlauben, positive oder negative Gefühle im Verlauf der Beschwerdekommunikation auszudrücken und unterschiedliche Gedanken, Gefühle und Verhaltensmuster im Umgang mit unzufriedenen Kunden zu aktualisieren,
- sich in den beschwerdeführenden Kunden, dessen Motive, Erwartungen und Gefühle hineinversetzen zu können und
- die Gefühle und Erwartungen, die sich im Rahmen des Beschwerdemanagementprozesses einstellen können sich selbst, den Kunden und anderen (z.B. der vorgesetzten Führungskraft) mitteilen zu können.

Kundenbeschwerden besitzen eine Sach- sowie eine Beziehungsebene. Die **Sachebene** ist Ausdruck der Objekt- bzw. Problemfokussierung. Bei den meisten Kundenbeschwerden geht es um kundenseitig wahrgenommene Qualitätsmängel an Produkten oder Dienstleistungen, daraus resultierende Kompensationsansprüche und die Verteilung materieller Ressourcen (z.B. in Form von Garantieansprüchen, Schadenersatzforderungen oder eine kulante Schadensregulierung seitens des betroffenen Unternehmens). Auf der **Beziehungsebene** stehen sach- bzw. objektunabhängige Faktoren im Mittelpunkt. Was immer der sachliche Grund für eine Kundenbeschwerde ist: Kunden sind unzufrieden, verärgert und enttäuscht. Sie fühlen sich abgewertet und suchen häufig nach dem Schuldigen und einer schnellen Problemlösung. Ist die Interaktion auf der Beziehungsebene „neutral“, können Kundenbeschwerden mit Fokus auf die Sachebene schnell und übereinkommend gelöst werden. Ist der Kunde

verärgert und/oder gereizt und die Sachebene des Prozesses nicht kongruent mit der Beziehungsebene, so stehen für ihn Gefühle im Vordergrund. Sein Verhalten wird vor allem durch die bestehenden Emotionen beeinflusst. Darüber hinaus tritt häufig der Fall ein, dass Kunden ihre Gefühle erst im Rahmen der Annahme und Bearbeitung von Kundenbeschwerden eskalieren (Schulze, 2002). Oft rückt nach einer sachbezogenen Beschwerdeartikulation die Beziehungsebene in den Vordergrund. Auslöser kann ein vom Kunden wahrgenommenes abweisendes Verhalten, falsche Aussagen, nicht eingehaltene Versprechungen und anderes mehr sein. Aus Sicht der Kunden dominiert die Beschwerdeinteraktion ebenso, wie das Ergebnis des gesamten Beschwerdeprozesses durch ihre Gefühle dominiert. Sachliche Gesichtspunkte sind dann allenfalls nachrangig.

Der hauptsächliche Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg von Beschwerdeinteraktion ist also wie in allen zwischenmenschlichen Interaktionsprozessen auf der Beziehungsebene zu finden (Watzlawick/Beavin/Jackson, 2000). Dabei wird die psychosoziale Dimension der Kundenbeschwerde auch wesentlich durch die Persönlichkeitsstrukturen der Interaktionspartner und ihr soziales Umfeld bestimmt. Dieser Aspekt ist für die Vorbereitung des Kundenkontaktpersonals auf Beschwerdesituationen und die lösungsorientierte Gestaltung der Beschwerdeinteraktion zwischen Mitarbeitern und Kunden von hoher Bedeutung.

## 2.2 Die Führungsperspektive

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen konnten, sind für das Beschwerdemanagement Qualifikationserfordernisse des Kundenkontaktpersonals, vor allem in Form eines beziehungs- und konfliktlösungsorientierten Interaktionsverhaltens, von zentraler Bedeutung. Eine wichtige Vorausset-

zung hierfür ist die Bereitschaft und Kompetenz von Führungskräften, ihre Mitarbeiter auf den systematischen Umgang mit Beschwerdeführern vorzubereiten und im Fall von eskalierten Kundenbeschwerden aktiv zu unterstützen. Hierzu gehört zum einen eine konfliktoffene Führungskultur mit den notwendigen technischen, finanziellen und personellen Ressourcen sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Vorbereitung und Unterstützung der Mitarbeiter im Umgang mit beschwerdeführenden Kunden. Zum anderen ist die Verfügbarkeit der Führungskräfte von Bedeutung. Nur indem sich diese für Mitarbeiter und Kunden Zeit nehmen, ist die Basis für ein aktives Beschwerdemanagement gegeben, das als Katalysator für Beziehungskonflikte zwischen Unternehmen, Mitarbeitern und Kunden und deren Lösung erfolgreich eingesetzt werden kann.

Für ein effizientes Beschwerdemanagement werden Spezialisten benötigt, die in der Lage sind, ihre Gesprächspartner mit der Qualität der Interaktionsprozesse zu überzeugen. Dazu müssen diese Spezialisten auch Experten für den Aufbau und den Erhalt von Beziehungen sein. Um derartige Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, bedarf es einer ausgewogenen Führungskultur und ambitionierten Führungskräften, die vor allem die schwierige Arbeit in und an den Beziehungsprozessen mit den Kunden wertschätzen und unterstützen. Zur Wahrnehmung dieser Führungsaufgaben sind spezifische beschwerdemanagement-relevante Führungsprinzipien von Bedeutung, die eine beziehungsorientierte Führungskultur im Unternehmen fördern (Schulze, 2002):

**Führungsprinzip Nr. 1:  
Dysfunktionale und unproduktive Beziehungen sind zu vermeiden!**

Dysfunktionale und unproduktive Beziehungen sind Interaktionszusammenhänge, in denen sich die Partner selbst und/oder ihre Anliegen abwerten.

Sich selbst zu beobachten kann oft schon eine gute Basis für die Abkehr von Beziehungszusammenhängen sein, die meist auf beiden Seiten in Ärger und negativ gerichteten emotionalen Zuweisungen enden. Jedoch ist das bewusste Gestalten von Beziehungen durch die Führungskraft nur eine Seite der Beziehung. Die andere Seite wird durch den Beziehungspartner respektive den Mitarbeiter und/oder den Kunden bestimmt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, Angebote zum Einstieg in dysfunktionale Beziehungen zu erkennen und den anderen sowie sein Anliegen bewusst nicht abzuwerten.

### **Führungsprinzip Nr. 2:**

**Es ist wichtig, eskalationsgefährdete Situationen zu erkennen und sie bewusst zu meiden beziehungsweise sie zu beenden!**

Eine der einfachsten Verhaltensregeln, nachdem man erkannt hat, dass man mit seinem Gegenüber in eskalierende Beziehungszusammenhänge kommt ist, sich anders als von ihm erwartet zu verhalten. Eine zweite Möglichkeit bietet „das Gespräch über das Gespräch“ beziehungsweise über den Beziehungsprozess (Meta-Kommunikation (Schreyögg, 2002)). Im Rahmen dieser Interventionstechnik wird über den Beziehungsprozess, die aus dessen Verlauf entstandenen Gefühle und die vermuteten beziehungsweise befürchteten Ergebnisse gesprochen. Wichtig hierbei ist, dass sich beide Partner (Führungskraft und Mitarbeiter) auf das Gespräch einlassen und es von beiden Seiten sachlich geführt wird.

### **Führungsprinzip Nr. 3:**

**Die Führungskraft sollte sich selbst und den Mitarbeitern respektvoll begegnen!**

Das bedeutet nicht, dass das Verhalten und alle Äußerungen des Gegenübers immer richtig und begrüßenswert sein müssen. Die Frage ist, wie die Führungskraft damit umgeht. Sich bewusst auf zwischenmenschliche

Interaktions- und Beziehungsprozesse einzulassen, sie zu beobachten und aktiv zu gestalten soll in diesem Zusammenhang heißen, sich die Einstellung zu sich selbst und gegenüber anderen Personen (Kollegen, Führungskräften und Kunden) bewusst zu machen.

**Führungsprinzip Nr. 4:  
Wichtig ist, die hohe Relevanz der emotionalen Komponente des  
Geschäftes zu erkennen und wert zu schätzen!**

So sollten Gefühle nicht nur erlaubt sein. Viel wichtiger ist es, den bewussten Umgang und die Auseinandersetzung mit Gefühlsäußerungen rund um die vielen verschiedenen Aufgabenstellungen des Mitarbeiters in den Beziehungsgeflechten proaktiv zu fördern. Der Gruppencharakter (Berne, 1986) unserer „abendländischen“ Kultur ist eher gefühlsfeindlich, als darauf ausgerichtet mit Gefühlen, wie Freude, Trauer, Angst, Ärger und Schmerz umzugehen. Der Schmerz ist noch am ehesten zugelassen. Den anderen Gefühlen werden wir schon im Kindesalter entwöhnt: „Ein Junge weint nicht!“ „Ein Mädchen ist immer ruhig und bescheiden (nicht ärgerlich)!“ „Freu´ Dich nur nicht zu früh!“ und „Hochmut kommt vor dem Fall!“ auch, dass „Eigenlob stinkt!“ lernen wir früh und verschließen uns damit den Zugang zur eigenen Freude über Erfolge. In Beziehungsprozessen mit sich selbst und dem anderen in einer bewussten Wachheit umgehen zu können bedeutet, dass wir uns unserer Gefühle bewusst sein müssen. Gefühle zu erkennen, zu äußern und sich mit seinen und den Gefühlen der Mitarbeiter auseinander zu setzen ist ein wichtiger Teil beziehungsorientierter Führungsarbeit und der Arbeit mit dem Kunden, die den Begriff der Beziehungsorientierung nicht nur als modernes Schlagwort nutzen.

**Führungsprinzip Nr. 5:  
Das Arbeiten sollte offen und zukunftsgerichtet gestaltet werden!**

Dabei ist zu prüfen, welche Werte und Normen im Unternehmen und in Abteilungen beziehungsfördernd und welche beziehungshindernd sind! Positiv gestaltete Beziehungen in der Unternehmung sind eine wichtige Basis für positive und lang andauernde Beziehungen zum Kunden!

Die Art und Weise, wie intern miteinander umgegangen wird, übt einen starken Einfluss auf die Gestaltung der Beziehungen zum Kunden und allen anderen aus, die zum Beziehungsgeflecht des Unternehmens zu zählen sind. Deshalb ist es im Rahmen einer beziehungsorientierten Führungsarbeit im Beschwerdemanagement wichtig, alte Zöpfe auf ihre Angemessenheit für die Gegenwart zu überprüfen. Zu diesen alten Zöpfen gehört zum Beispiel die alte „Verteilermentalität“ von internen Systemen, die sich aus den 50er und 60er Jahren in die heutige Zeit gerettet hat. Auch das Absicherungsdenken der Mitarbeiter gehört zu den alten Werten und Normen, die heute zu hinterfragen und neu zu definieren sind. Beziehungsorientiert zu arbeiten bedeutet in diesem Zusammenhang, dass auf Seiten der Mitarbeiter und der Unternehmung Leistung und Gegenleistung gesehen und gewürdigt werden. Es bedeutet in diesem Zusammenhang auch, dass die Mitarbeiter im Sinne eines „Internen Marketing“ (Schulze, 1992; Bruhn, 1999) früh in neue Entwicklungen einbezogen und informiert werden. Nur wer von der Unternehmungsleistung und der Qualität eines beziehungsorientierten Beschwerdemanagements auch wirklich überzeugt ist, wird sie in einer für alle Seiten (Führungskraft und Mitarbeiter; Mitarbeiter und Beschwerdeführer) zufrieden stellenden Beziehung vermitteln können.

### **Führungsprinzip Nr. 6:**

**Die Mitarbeiter brauchen Hilfsmittel, die sie in ihrer Aufgabenerfüllung im Rahmen der schwierigen und oft emotional hoch aufgeladenen Arbeit im Beschwerdezusammenhang unterstützen!**

Hierzu gehören einerseits die Instrumente, die sich aus der Aufbau- und der Ablauforganisation des Beschwerdemanagement ergeben. Anderer-

seits sind hier vor allem jene Instrumente von Seiten des Managements bereit zu stellen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, die komplexen und oft konfliktgeladenen und damit psychisch anstrengenden Situationen im Alltag des Beschwerdemanagement zu meistern. Das Beschwerdemanagement-Training ist ein zentraler Bestandteil, Mitarbeiter auf den beziehungs- und konfliktlösungsorientierten Umgang mit unzufriedenen Kunden vorzubereiten und diese Beziehungskonflikte erfolgreich zu gestalten.

### **3. Beschwerdemanagement-Trainings**

#### **3.1 Führungsworkshop für Führungskräfte im Beschwerdemanagement**

Der wichtigste Erfolgsfaktor für konstruktives Beschwerdemanagement in Unternehmen ist die Bewusstheit des Managements für die Bedeutsamkeit von positiven und dauerhaften, stabilen Kundenbeziehungen.

Hierfür gilt es, die Wechselwirkungen der strategischen, strukturellen und kulturellen Ausrichtungen des Unternehmens in Beziehung zu Positionierung und Gestaltung des Beschwerdemanagement zu verstehen und zu integrieren.

Vor diesem Hintergrund erarbeiten die Führungskräfte ein unternehmensspezifisches Konzept für ihr Beschwerdemanagement. Hierbei stellen sie sich folgende(n) Fragen:

- Warum brauchen wir ein Beschwerdemanagement?
- Welche Ziele wollen wir mit einem erfolgreichen Beschwerdemanagement erreichen?
- Was braucht ein Beschwerdemanagementsystem, um funktionsfähig zu sein?
- Wie kann eine sinnvolle Struktur unseres Beschwerdemanagement aussehen?

- Wie können wir Beschwerdemanagement erfolgreich in unsere Kultur integrieren?
- Welche Risiken und Hindernissen müssen wir beachten?
- Welche Rahmenbedingungen müssen wir neu schaffen?
- Wie gestalten wir den Einführungsprozess?
- Welche Ressourcen sind erforderlich?
- ...

Diese und weitere unternehmensspezifischen Fragestellungen können im Rahmen eines moderierten Führungsworkshops bearbeitet werden. Wir sehen dies als wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Planung und Umsetzung wirksamer Beschwerdemanagement-Trainings an.

### 3.2 Mitarbeitertraining: Beschwerdemanagement konstruktiv gestalten

Ziel des Trainings ist es, die Mitarbeiter bei ihren Ressourcen abzuholen, zu bestärken und ihnen im Rahmen eines konstruktiv ausgerichteten Beschwerdemanagement die Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Die Mitarbeiter reflektieren persönliche Anteile an Interaktions- und Konfliktprozessen. Sie lernen, individuelle Lösungsansätze für die spezifischen Herausforderungen in ihrem Arbeitsfeld zu entwickeln. Dabei richten sie ihre Aufmerksamkeit auf die wertschätzende Bearbeitung ihrer Aufgaben im Rahmen des Beschwerdemanagement, ohne sich auf gewohnte Weise mit dem Problem zu verbünden.

Im folgenden wird der Aufbau eines solchen Seminars anhand des Aufbaus, der Struktur und ausgewählten Inhalten beschrieben.

Das Trainingsprogramm für die Mitarbeiter ist in drei Module unterteilt:

## Beschwerdemanagement konstruktiv gestalten

### Modul 1: Einführungstraining - „Mehr als nur ein erster Blick“

#### Setting:

2 Tage, extern

#### Ziel:

Die Mitarbeiter lernen Interaktions- und Konfliktprozesse kennen und reflektieren diese auf ihre eigene berufliche Situation. Sie schaffen eine Wissens- und Vertrauensbasis zur Bearbeitung eigener Praxisfälle und lernen die Methode der „Kollegialen Beratung“ als Instrument zur Bearbeitung von Problemsituationen in beruflichen Kontexten kennen.

#### Inhalte:

- Identifikation individuell problematischer Situationen (Praxisfälle) im Beschwerdemanagement
- Ganzheitliche Konfliktbearbeitung
  - ↳ Arten von Konflikten
  - ↳ Konfliktsymptome
  - ↳ Konfliktanalyse
- Analyse der Praxisfälle
- Praxisfallbearbeitung in der Gruppe
- Grundeinstellungen und Rollendynamiken in Konfliktsituationen
  - ↳ O.K.-Positionen
  - ↳ Drama-Dreieck
- Praxisfallbearbeitung in der Gruppe
- Die Gestaltung von Interaktionsprozessen
  - ↳ Ich-Zustandsmodell
  - ↳ Kommunikationsformen
- Die Methode der Kollegialen Beratung
  - ↳ Nutzen, Rollen, Ablauf
- Ansätze zur Konfliktlösung
- Umgang mit persönlichen Grundbedürfnissen
- Benennen des Lerntransfers und einer persönlichen Entwicklungsaufgabe

## Beschwerdemanagement konstruktiv gestalten

### Modul 2: Kollegiale Beratung 1 - „Lernen und lösen“

**Setting:**

1 Tag, in-/oder extern

**Ziel:**

Die Mitarbeiter reflektieren die Erfahrungen ihres Lerntransfers und lernen sich, anhand ihrer persönlichen Entwicklungsschritte, gegenseitig zu unterstützen. Sie vertiefen Ihre kommunikativen Fähigkeiten und Fertigkeiten mithilfe der Kollegialen Beratung (Reddy, 1997).

**Inhalte:**

- Reflexion des persönlichen Lerntransfers
- Benennen von aktuellen Praxisfällen und Fragestellungen der Mitarbeiter
- Konstruktive Gesprächs- und Fragetechniken
- Praxisfallbearbeitung
- Persönliche Muster als Einflussfaktoren auf Konflikte
  - ↳ Antreiberkonzept
- Praxisfallbearbeitung
- Persönliche Erlaubnisformulierung für den Umgang mit Konflikten

## Beschwerdemanagement konstruktiv gestalten

### Modul 2: Kollegiale Beratung 1 - „Lernen und lösen“

**Setting:**

1 Tag, in-/oder extern

**Ziel:**

Die Mitarbeiter reflektieren die Erfahrungen ihres Lerntransfers und lernen sich, anhand ihrer persönlichen Entwicklungsfortschritte, gegenseitig zu unterstützen. Sie vertiefen Ihre kommunikativen Fähigkeiten und Fertigkeiten mithilfe der Kollegialen Beratung (Reddy, 1997).

**Inhalte:**

- Reflexion des persönlichen Lerntransfers
- Benennen von aktuellen Praxisfällen und Fragestellungen der Mitarbeiter
- Konstruktive Gesprächs- und Fragetechniken
- Praxisfallbearbeitung
- Persönliche Muster als Einflussfaktoren auf Konflikte
  - ↳ Antreiberkonzept
- Praxisfallbearbeitung
- Persönliche Erlaubnisformulierung für den Umgang mit Konflikten

### 3.3 Training für Führungskräfte im Beschwerdemanagement

Wir empfehlen Führungskräften aus dem Bereich des Beschwerdemanagement gemeinsam mit Führungskräften aus anderen Unternehmensbereichen an Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen teilzunehmen. Führungskräfte aller Bereiche sind herausgefordert, in unserer rasant ändernden Welt die jeweiligen Bedürfnisse von Gesellschaft, Unternehmen, Kunden und Mitarbeitern immer wieder zu erfassen und neu auszubalancieren. Die Basis für erfolgreiches Führungshandeln bilden auch in diesem Zusammenhang die psychosozialen Kompetenzen der Führungskräfte. Eine zusätzliche hilfreiche Qualifizierung für Führungskräfte im Beschwerdemanagement kann der Ansatz der „Führungskraft als Coach“ sein (Heß/

Roth, 2001; Loos, 2002; Backhausen/Thommen, 2003). Hier lernen Führungskräfte, ihre Mitarbeiter im Einstellungs- und Verhaltensbereich, wertschätzend und ressourcenorientiert zu unterstützen sowie zu beraten (Schulze, 2005).

Der sich daraus ergebende Nutzen für das Unternehmen liegt in der Stärkung und Förderung der eigenverantwortlichen Arbeit der Mitarbeiter im Beschwerdemanagement. Hierdurch können kontraproduktive Rückdelegationen an die Führungskräfte vermieden werden. Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen dieses Ansatzes ist eine gereifte Feedback-, Fehler- und Vertrauenskultur im Unternehmen.

#### **4. Resümee**

Kundenbeschwerden sind Konfliktsituationen, die zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen führen können. Ihre Chance für das Unternehmen besteht darin, sich gegenüber dem Kunden zu profilieren und die Kundenorientierung des Unternehmens unter Beweis zu stellen. Die Art und Weise, wie Unternehmen bzw. Mitarbeiter mit Kundenbeschwerden verfahren, trägt entscheidend zur Beziehungsqualität zwischen Unternehmen und Kunden und damit zu der wahrgenommenen Gesamtqualität der Marke, des Produktes, der Dienstleistung bei. Gelingt es den Unternehmen, ein funktionierendes, störungsfrei laufendes Beschwerdemanagement aufzubauen, so können sie sich in den kommenden Jahren im Markt positiv von ihren Konkurrenten abheben. Der Schlüssel hierfür liegt bei den Führungskräften und den Mitarbeitern im Beschwerdemanagement. Mit ihnen und ihrer psychosozialen Kompetenz, sich im konfliktär aufgeladenen Umfeld des Beschwerdemanagement zu bewegen, steht und fällt der Erfolg des Beschwerdemanagement. Weniger als in anderen Unternehmensbereichen lassen sich diese Kompetenzen durch einfache Input-Trainings auf- und ausbauen. Neben der Relevanz des Aufbaus und des Ablaufes

von Beschwerdemanagementprozessen wird die Frage nach dem Erfolg des Beschwerdemanagement am Ende vor allem auf der „Kulturseite“ entschieden, von der ausgehend Beschwerdemanagement-Trainings stark beeinflusst werden und die durch diese Trainings beeinflusst wird. Eine der großen Herausforderungen an Führungskräfte liegt in diesem Zusammenhang darin, sich mit zunehmender Intensität auch auf die Berücksichtigung und Beeinflussung „weicher“ Prozesse einzulassen. Hierzu gehört auch, sich auf Workshop- und Trainingsdesigns einzulassen, wie sie im Rahmen dieses Beitrages skizziert wurden.

## Literatur:

- Albers, S./Hassmann, V./Somm, F./Tomczak, T.* (Hrsg.): Gabler Loseblattwerk Verkauf: „Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce“, Stuttgart
- Backhausen, W.; Thommen, J.-P.* (2003): Coaching: durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden
- Berne, E.* (1986): Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen. Frankfurt am Main
- Bruhn, M.* (1999): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: *Bruhn, M.* (Hrsg.): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen-Implementierung-Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 15-44
- Bruhn, M.* (Hrsg.) (1999a): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- Bruhn, M./Stauss, B.* (Hrsg.) (2000): Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden
- Gamber, P.* (1997): Kundenbeschwerden und Reklamationen konfliktfrei behandeln: Methoden, Tipps und Übungen für einen besseren Umgang mit schwierigen

Kunden, Wien

- Hansen, U./Jeschke, K. (1999):* Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen: Beispiel des Kfz-Handels, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.); Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S.433-460
- Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (eds.) (2000):* Relationship Marketing. Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention, Heidelberg
- Heß, T.; Roth, W.L. (2001):* Professionelles Coaching: eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. Heidelberg
- Jeschke, K./Schulze, H.S./Bauersachs, J. (2000):* Internal Marketing and it´s Consequences for Complaint Handling Effectiveness, in: Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (eds.): Relationship Marketing. Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention, Heidelberg, S.193-216
- Jeschke, K. (1996):* Kundenanfragen und -beschwerden als Dialogangebot an Unternehmen, in: *Hansen, U. (Hrsg.); Marketing im gesellschaftlichen Dialog*, Frankfurt a.M., New York, S.281-292
- Jeschke, K. (1999):* Beschwerdemanagement, in: *Albers, S./Hassmann, V./Somm, F./Tomczak, T. (Hrsg.): Gabler Loseblattwerk Verkauf: „Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce“*, Stuttgart, S.1-21
- Looss, W. (2002):* Unter vier Augen: Coaching für Manager. 5. Auflage. Landsberg am Lech
- Pepels, W. (Hrsg.) (2002):* Handbuch Vertrieb. München
- Reddy, M. (1997):* Mitarbeiter beraten, Kollegiale Hilfe zur Selbsthilfe, Weinheim
- Schlegel, L. (1995):* Die transaktionale Analyse: eine Psychotherapie, die kognitive und tiefenpsychologische Gesichtspunkte miteinander verbindet, 4., völlig überarbeitete Auflage, Tübingen
- Schneider, J. (1997):* Dreistufenmodell der transaktionsanalytischen Beratung und Therapie von Bedürfnissen und Gefühlen, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 14.Jg.(1997),Nr.1-2;S.66-83
- Schreyögg, A. (2002):* Konfliktcoaching: Anleitung für den Coach. Frankfurt/M.
- Schulze, H.S. (1992):* Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen:

Fundierungsmöglichkeiten mittels ausgewählter Konzepte der Transaktionsanalyse, Frankfurt am Main

*Schulze, H.S.* (1999): Die Gestaltung des Internen Marketing mit Konzepten der Transaktionsanalyse, in: *Bruhn, M.* (Hrsg.) Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 439-468

*Schulze, H.S.* (1999): Erhöhung der Dienstleistungsqualität durch transaktionsanalytisch orientierte Personalschulung, in: *Bruhn, M./Stauss, B.* (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 261-285

*Schulze, H.S.* (2002): Beziehungsmanagement - Vertrieb als persönlicher Kontakt zwischen Menschen. In: *Pepels, W.* (Hrsg.): Handbuch Vertrieb. München. S. 137-157

*Schulze, H.S.* (2004): Kundenzufriedenheit – was Führung tun kann, um sie zu unterstützen. In: *Agogik: Zeitschrift für Fragen sozialer Gestaltung*, 27.Jg.(2004), Heft 2.

*Schulze, H.S.* (2005): Die „Gedrehte Abwertungstabelle“: von der Theorieorientierung zur Anwendungsorientierung des Konzeptes von Melor und Sigmund. In *Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA*, 23.Jg.(2005), in Vorbereitung

*Stauss, B./Seidel, W.* (2002): Beschwerdemanagement – Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Wien

*Thomson, G.* (1989): Angst, Zorn und Traurigkeit, in: *Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA*, 6Jg.(1989), Nr.2-3,S.59-67

*Watzlawick, P./Beavin, J.H.* (1980): Einige formale Aspekte der Kommunikation, in: *Watzlawick, P.; Weakland, J.H.* (Hrsg.): *Interaktion*. Bern, Stuttgart, Wien, S. 95-110

## Autorenhinweise

**Privatdozent Dr. rer. pol. Kurt Jeschke** ist wissenschaftlicher Dozent an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL, International University, Schloss Reichartshausen sowie Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen. Als freiberuflicher Managementberater und Trainer berät und trainiert er Unternehmen in den Themenfeldern Beschwerdemanagement-Prozesse und –Systeme sowie Beschwerdekommunikation. Anschrift: PD Dr. Kurt Jeschke, Hartmann-Ibach-Str.53, 60389 Frankfurt am Main

**Prof. Dr. Henning Schulze** lehrt an der Fachhochschule Deggendorf Marketing und Dienstleistungsmanagement. Er ist Lehrberechtigter Transaktionsanalytiker unter Supervision (O-PTSTA) und Lehrsupervisor in der Europäischen Gesellschaft für Supervision, EAS e.V., stellvertretender Herausgeber der Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA sowie Mitglied des Vorstandes der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse, DGTA e.V. Als Consultant, Trainer, Supervisor und Coach arbeitet er für Unternehmen in Dienstleistungs- und Industrieunternehmen. Spezielle Arbeitsbereiche sind: Ausbildung von Coaches und Transaktionsanalytikern im Organisationsbereich, Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Coaching und Supervisionen für Führungskräfte. Mit dem MAGNIT-BayTech Institut für Managementberatung, angewandte Forschung, neue Lernwelten, Interaktion und Training. Anschrift: Spitalweg 4, 94469 Deggendorf

**Dipl. Psych. Luise Lohkamp** ist Geschäftsführerin der SL Consult GmbH - Systeme, Prozesse, Persönlichkeit. Sie ist Lehrberechtigte Transaktionsanalytikerin unter Supervision (O-PTSTA) und arbeitet als Trainerin, Supervisorin, Beraterin und Coach. Spezielle Arbeitsbereiche: Konfliktmanagement, Kollegiale Beratung, Teamtraining, Teamentwicklung, Ausbildung von Transaktionsanalytikern und Coaches, Führungskräfteentwicklung, Begleitung von Changeprozessen, Potentialassessments. Anschrift: Eppendorfer Landstrasse 9, 20249 Hamburg