

Der Erfolg eines Beschwerdemanagements hängt (auch) vom Verhalten der Mitarbeiter ab

Birgitt Pollmann, Hannover

Der Aufbau eines Beschwerdemanagements steht bei so manchen Energieunternehmen auf der Arbeitsliste. Oft machen Unternehmen allerdings die Erfahrung, dass die Einführung eines Beschwerdemanagements keine leichte Aufgabe ist. Die größte Hürde, die hierbei genommen werden muss, liegt nicht in der Schaffung von Prozessen und Organisationsstrukturen, die für die Beschwerdebearbeitung erforderlich sind. Die größte Hürde liegt oftmals vielmehr darin, Mitarbeiter für den richtigen Umgang mit Kundenbeschwerden auf Dauer zu begeistern. Zwei Fragen sind in diesem Zusammenhang für Energiedienstleister interessant: Welche Ansatzpunkte bestehen grundsätzlich, um Mitarbeiter in der Beschwerdebearbeitung in ihrem kundenorientierten Verhalten zu unterstützen? Und: Was tun Energiedienstleister konkret für Mitarbeiter in der Beschwerdebearbeitung?

it Sicherheit gibt es noch viel tun in der Energiebranche, wenn es um den Umgang mit unzufriedenen Kunden geht, die sich beschweren. Laut dem Kundenmonitor waren 2001 lediglich rund 21 % der Kunden mit der Reaktion ihres Energieunternehmens auf ihre Beschwerde vollkommen bis sehr zufrieden. Die Beschwerdezufrieden-

B. Pollmann, imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH, Hannover; Kontakt: www.imug.de



Für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement braucht es mehr als nur ein freundliches Gesicht: Neben fachlicher Schulung muss insbesondere die Sozialkompetenz der Mitarbeiter unterstützt werden. Bild: Corbis

heit hat sich zwar im Vergleich zum Vorjahr leicht erhöht; sie liegt aber im Branchenvergleich immer noch auf einem geringen Niveau (Quelle: Kundenmonitor 2002).

Auf der Ebene der Unternehmen hat sich bei einigen Energiedienstleistern im Umgang mit Kundenbeschwerden dennoch deutlich etwas getan. Die imug Beratungsgesellschaft führt in unregelmäßigen Abständen Branchenuntersuchungen bei Energiedienstleistern in Deutschland durch. Thema der Untersuchungen in den Jahren 2000 und 2002 war das Beschwerdemanagement. Gaben in der imug-Branchenstudie 2000 noch 6 % der befragten Versorger an, ein

Beschwerdemanagement eingeführt zu haben, so waren es in der Untersuchung zwei Jahre später bereits 32 % der Befragten. Der Stellenwert des Beschwerdemanagements hat in den letzten Jahren demnach in vielen Energieunternehmen deutlich zugenommen.

Beschwerdemanagement – mehr als „nur“ Beschwerdebearbeitung

Bei einem Beschwerdemanagement geht es nicht nur um die Bearbeitung von Kundenbeschwerden. Ein Beschwerdemanagement beginnt schon dann, bevor ein Kunde überhaupt seinen

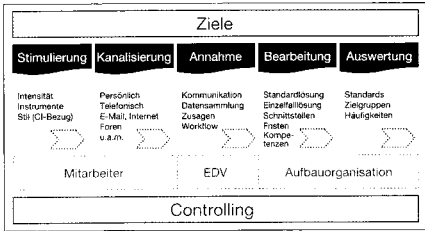


Bild 1: Bausteine eines Beschwerdemanagements

Unmut äußert, indem der Zugang zum Unternehmen für Kunden mit Beschwerden erleichtert wird, z. B. durch die Einrichtung von Servicenummern und Online-Beschwerdewege oder durch Nennung eines Ansprechpartners für Beschwerden.

Die Annahme und Klärung von Beschwerden orientiert sich im Rahmen eines Beschwerdemanagements an Qualitätsstandards, die für den Umgang mit Kundenbeschwerden eine bestimmte Servicequalität sicherstellen. Ein Beschwerdemanagement ist mit der abschließenden Klärung der Beschwerde allerdings noch nicht beendet. In den nach Klärung der Beschwerde folgenden Arbeitsschritten geht es darum, aus Fehlern zu lernen und systematisch dokumentierte Beschwerden auszuwerten und die Informationen zum Anlass zu nehmen, interne Verbesserungen durchzuführen.

Damit die Annahme, Dokumentation, Klärung und Auswertung von Beschwerden wie gewünscht ablaufen kann, sind Prozesse und Strukturen zu schaffen, Mitarbeiter auf ihre Aufgaben vorzubereiten und zu unterstützen und geeignete Hilfsmittel wie Software-Tools zu entwickeln. Ein Beschwerdemanagement geht mit all diesen Bausteinen über die Beschwerdebearbeitung hinaus (Bild 1).

Auf den ersten Blick erscheint die Einführung eines Beschwerdemanagements relativ unkompliziert. Das Konzept ist logisch und überschaubar, die Prozesse sind abgrenzbar und das, worauf es beim Umgang mit Beschwerden ankommt, ist im Grunde auch klar. Schließlich sind wir alle Kunden eines Energieunternehmens und haben uns vielleicht sogar schon einmal beschwert. Doch der Erfolg eines Beschwerdemanagements hängt wesentlich vom Verhalten der Mitarbeiter ab – und das wird bei der Einführung eines Beschwerdemanagements oftmals nicht genug beachtet.

Nicht allein die „Technik“ ist der Engpass, sondern auch der Mensch

Es gibt viele Gründe, warum ein Beschwerdemanagement in der Praxis scheitern kann. Sie können auf einer konzeptionellen bzw. „technischen“ Ebene liegen. So sind manchmal die Prozesse mit ihren Nahtstellen zu anderen Bereichen nicht klar genug definiert, Kompetenzen unzureichend ausgelegt, Software-Lösungen zu wenig in vorhandene Systeme integriert und daher viel zu umständlich. Oder die Beschwerdebearbeitung wird durch zu viele Regelungen „übersteuert“ und zu einem „Verwaltungsakt“, der hohen Dokumentationsaufwand mit sich bringt.

Neben diesen „technischen“ Schwierigkeiten scheitern Beschwerdemanagement-Projekte aber auch an Umständen, die auf einer personellen Ebene liegen, wie beispielsweise daran, dass sich Mitarbeiter in der Beschwerdebearbeitung nicht wie gewünscht und wie es in den Servicestandards formuliert wurde, gegenüber dem sich beschwerenden Kunden verhalten.

Eine wichtige Frage bei der Einführung eines Beschwerdemanagements lautet daher, was können Energiedienstleister tun, damit sich die Mitarbei-

ter in der Beschwerdebearbeitung auch tatsächlich kundenorientiert verhalten.

Worauf kommt es in der Beschwerdebearbeitung an? Sich kundenorientiert zu verhalten im Umgang mit Kunden, die sich beschweren, bedeutet beispielsweise:

- Beschwerden ernst, aber nicht persönlich zu nehmen;
 - sich in die Lage des Kunden zu versetzen und Verständnis für seine Situation aufzubringen;
 - sich für Fehler des Unternehmens – nicht nur für die eigenen – zu entschuldigen;
 - den Kunden mit seinem Ärger zu akzeptieren, ihm zu zuhören und nicht abzuwehren (kein „Dafür bin ich nicht zuständig.“ oder „Das kann gar nicht sein.“);
 - sich für Beschwerden verantwortlich zu fühlen und das Kundenanliegen zu klären;
 - schnell und flexibel nach Problemlösungen zu suchen;
 - gegenüber dem Kunden getroffene Zusagen auch einzuhalten;
 - schwierige Gesprächssituationen, wie z. B. bei massiver Verzögerung des Kunden, richtig zu führen.
- Energiedienstleister können kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter fördern und unterstützen. Ob sich ein Mitarbeiter kundenorientiert verhält, hängt wesentlich von drei Komponenten ab: Können, Wollen und Dürfen. Für kundenorientierte Verhaltensweisen muss der Mitarbeiter über die erforderliche Qualifikation verfügen (das Können). Zudem braucht er Handlungs-

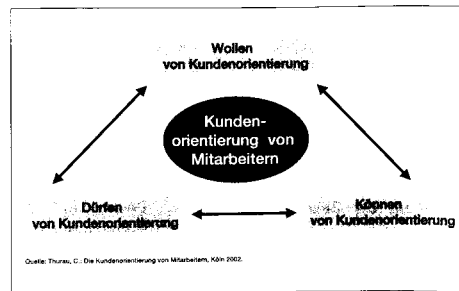


Bild 2: Kundenorientierung von Mitarbeitern – die Einflussgrößen

Quelle: Thurns, C.: Die Kundenorientierung von Mitarbeitern, Köln 2002.

spielräume, in denen er flexibel agieren kann, um Kundenerwartungen erfüllen zu können (das Dürfen).

Können und Dürfen führen allerdings erst dann zu kundenorientierten Verhaltensweisen, wenn der Mitarbeiter auch bereit ist, seine Fähigkeiten und Handlungsspielräume zu nutzen. Hier geht es um das Wollen. Kundenorientiertes Mitarbeiterverhalten wird dann möglich, wenn alle drei Komponenten, die sich auch untereinander beeinflussen, gegeben sind (Bild 2).

Mitarbeiter für den Umgang mit Kundenbeschwerden qualifizieren – aber nicht nur fachlich

Die „Können-Komponente“ bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Fähigkeit, sich überhaupt kundenorientiert verhalten zu können. Zu dieser Fähigkeit gehören die Fach- und Sozialkompetenz. Die Stärkung der Fachkompetenz der Mitarbeiter ist für die Praxis der Beschwerdebearbeitung nicht die große Herausforderung. Vielmehr ist es von besonderem Interesse, wie die Sozialkompetenz von Mitarbeitern gestärkt werden kann.

In Kommunikationstrainings werden Mitarbeiter vor allem in ihren kommunikativen Fähigkeiten unterstützt. Der kommunikative Auftritt ist allerdings nur ein vorrangiger Aspekt der Sozialkompetenz. Die im Kommunikations-

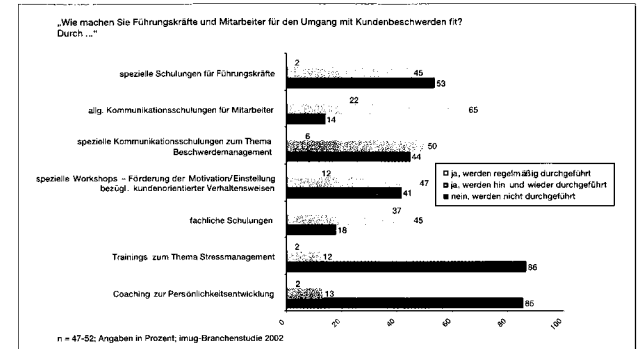


Bild 3: Unterstützung der Mitarbeiter

verhalten zum Ausdruck kommende Persönlichkeitsstruktur ist ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt, Mitarbeiter in ihrer Sozialkompetenz zu stärken. In den üblichen Kommunikationstrainings kommt die Berücksichtigung dieser Persönlichkeitsstruktur oft zu kurz.

Der Einfluss der personenbezogenen Merkmale auf die Sozialkompetenz ist aber in vielen Untersuchungen bestätigt worden und die für sozialkompetentes Verhalten wichtigen Persönlichkeitsmerkmale wie z. B. Kontaktfreude, Einfühlungsvermögen und das Selbstwertgefühl können genau benannt werden. In einem gewissen Umfang und in bestimmten Bereichen können diese Merkmale auch beeinflusst und Mitarbeiter in dieser Richtung gefördert werden.

Schulungen, die die Fach- und Sozialkompetenz unterstützen, sind allerdings nur dann wirklich erfolgreich, wenn sie nicht verordnet werden, sondern sich Mitarbeiter freiwillig für diese Unterstützung entscheiden. Damit wird ein dritter, wichtiger Ansatzpunkt zur Stärkung des Könnens angesprochen: die Lernmotivation, also die Bereitschaft des Mitarbeiters, sich neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen anzueignen. Die Lernbereitschaft eines Einzelnen hat viel mit einer positiven Lernkultur in dem Unternehmen zu tun, die das Sichweiterentwickeln von Mitarbeitern belohnt.

Wie sieht es allerdings in der Energiepraxis aus? Was unternehmen Energiedienstleister, um Mitarbeiter in ihren

Fähigkeiten für den Umgang mit Kundenbeschwerden zu unterstützen? Die aktuelle imug-Branchenstudie gibt hier einen Einblick. Fachliche Schulungen der Mitarbeiter für die Beschwerdebearbeitung prägen sehr stark die Trainingslandschaft der befragten Unternehmen. So geben 82 % der Befragten Unternehmen an, fachliche Schulungen durchzuführen. Auch allgemeine Kommunikationsschulungen sind in vielen Unternehmen die Regel. Sie finden in 87 % der befragten Unternehmen statt. Speziell auf den Umgang mit Beschwerden abgestimmte Kommunikationsschulungen werden allerdings seltener durchgeführt. 56 % der Befragten geben an, solche speziellen Schulungen anzubieten. Kaum ein Thema ist die Unterstützung der Mitarbeiter im Bereich Persönlichkeitsentwicklung. Zwar geben 94 % der befragten Unternehmen an, bei der Auswahl von Mitarbeitern für die Beschwerdebearbeitung auf Persönlichkeitsmerkmale des Kandidaten zu achten. Doch 85 % der befragten Energieunternehmen bieten ihren Mitarbeitern keine Unterstützung im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung (Bild 3).

Mitarbeiter für den Umgang mit Kundenbeschwerden motivieren

Bei der zweiten Komponente, dem Wollen, geht es in diesem Zusammenhang um die für kundenorientiertes Verhalten erforderliche Arbeitsmotivation, also um die innere Bereitschaft des Mitarbeiters, die vorhandenen Fähigkeiten einzusetzen und sich kundenorientiert verhalten zu wollen. Auch hier gibt es viele Ansatzpunkte, das Wollen zu beeinflussen. Nur drei Aspekte sein an dieser Stelle herausgegriffen.

Wichtig für die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern im Umgang mit Kundenbeschwerden ist die Aufwertung der Beschwerdebearbeitung in der „Wertehierarchie der Dienstleistungen“, die in dem Unternehmen angeboten werden. Der Umgang mit Kundenbeschwerden darf nicht intern als „Schwarzer Peter“ angesehen werden, sondern muss als Dienstleistung im Unternehmen mit einem hohen Stellenwert verankert werden. Und dieser Stellenwert muss für Mitarbeiter intern auch erkennbar sein. Ein hoher Stellenwert der Beschwerdebearbeitung kann z. B. darin seinen Ausdruck finden, dass Mitarbeiter in der Beschwerdebearbeitung anders vergütet werden oder Führungskräfte im Rah-

men der Führungskräfteentwicklung ein „Praktikum“ in der Beschwerdebearbeitung leisten müssen, ohne das ein Vorwärtsskommen im Unternehmen überhaupt nicht möglich ist.

Darüber hinaus muss eine engagierte Beschwerdebearbeitung für den Mitarbeiter einen ganz konkreten Nutzen haben. Ein „klassisches“ Instrument sind materielle und immaterielle Anreize, die kundenorientiertes Verhalten im Umgang mit sich beschwerenden Kunden belohnen. Auch in die Leistungsbeurteilung des Mitarbeiters sollten Aspekte wie Engagement bei Kundenbeschwerden oder sogar die Beschwerdezufriedenheit der Kunden eingehen. Der richtige Umgang mit Kundenbeschwerden wird auf diese Weise in den internen Zielkatalog aufgenommen und die Zielerreichung hat für den Mitarbeiter einen persönlichen Nutzen. Diese Kriterien der Leistungsbeurteilung müssen natürlich auch für Führungskräfte gelten.

Auch ein deutliches Wollen der Mitarbeiter kann auf Dauer nachlassen, denn der tagtägliche Umgang mit Unzufriedenheit ist „psychologische Schwerstarbeit“. Negative Erfahrungen im Kundenkontakt können langfristig zu einer negativen Einstellung zum Kunden und generell zur Beschwerdebearbeitung führen. Deshalb ist es wichtig, Möglichkeiten zu schaffen, wie Mitarbeiter Stresssituationen und negative Erfahrungen auffangen und verarbeiten können. So viel zur Theorie; und in der Energiepraxis?

Mit Anreizen in der Beschwerdebearbeitung wird heute kaum gearbeitet. In der aktuellen imug-Branchenstudie geben nur 2 % der befragten Energiedienstleister an, materielle und immaterielle Anreize für eine gute Beschwerdebearbeitung einzusetzen. Dagegen werden in 59 % der befragten Unternehmen spezielle Workshops zur Förderung einer positiven Einstellung und zur Motivation der Mitarbeiter, sich kundenorientiert zu verhalten, durchgeführt. Stressmanagement ist wiederum nur für sehr wenige Unternehmen ein Thema. Gerade einmal 14 % der befragten Energieunternehmen bieten Trainings zum Thema Stressmanagement an.

Mitarbeiter dürfen sich kundenorientiert verhalten

Schließlich kommt es auf eine dritte Komponente an, das Dürfen. Unter diesem Begriff des Dürfens ist das „offizielle“ Dürfen in einem Unternehmen zu verstehen, das sich am Ausmaß der Entscheidungskompetenzen dokumentiert. Dieses „offizielle“ Dürfen führt aber nicht automatisch dazu, dass die Handlungsspielräume, über die ein Mitarbeiter theoretisch verfügen kann, auch tatsächlich genutzt werden. Deshalb umfasst das Dürfen letztendlich die vom Mitarbeiter subjektiv wahrgenommenen Handlungsspielräume. Und dieses subjektive Empfinden wird z. B. dadurch beeinflusst, wie eindeutig Handlungsspielräume fixiert wurden und wie gut Mitarbeiter über die Existenz und die Notwendigkeit von Handlungsspielräumen informiert werden. Von Bedeutung ist es auch, wie gut das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist, d. h. wie sicher der Mitarbeiter sein kann, dass er keine negativen Konsequenzen zu erwarten hat, wenn er die ihm zur Verfügung stehenden Handlungsspielräume in der Beschwerdebearbeitung auch tatsächlich nutzt.

Es gibt verschiedene Ansatzpunkte, das kundenorientierte Verhalten von Mitarbeitern zu unterstützen. Diese Möglichkeiten werden von Energiedienstleistern im Moment allem Anschein nach noch viel zu wenig genutzt. Wollen Unternehmen mehr tun für kundenorientiertes Verhalten, so ist es sinnvoll, das Thema nicht nur auf den Umgang mit Kundenbeschwerden zu beschränken. Die Einflussgröße auf das Mitarbeiterverhalten bezieht sich auf das gesamte Unternehmen. Sicherlich können, und das passiert häufig, Kundenbeschwerden zum Anlass genommen werden, sich intensiver um kundenorientiertes Verhalten im Unternehmen zu kümmern. Rahmenbedingungen zu schaffen, die kundenorientiertes Mitarbeiterverhalten unterstützen, betreffen aber das gesamte Unternehmen. Und kundenorientiertes Verhalten ist nicht nur in Beschwerdesituationen wichtig, sondern in allen Kontakten mit den Kunden.

Quellen

- imug Beratungsgesellschaft: Blitzlicht Branchensituation: Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter beim Umgang mit Kundenbeschwerden, imug-Studie, Hannover 2002.
Meyer, A.; Dornach, F.: Kundenmonitor Deutschland, München 2002.

