

Ziel des Leitfadens

Dieser Leitfaden soll allen Mit-Unternehmern in unserem Betrieb die Chance geben mit den vormals bezeichneten „Beschwerden“ – die wir zukünftig nur noch **QUALITÄTSBERATUNG** nennen werden – optimal und für **ALLE** erfolgreich umzugehen. Er gibt Halt im Umgang in unerwarteten Situationen mit unseren Kunden – egal ob sie externe Kunden (unsere Gäste), interne Kunden (alle Teammitglieder) oder liefernde Kunden (Lieferanten und Partner) sind. Dieses Dokument kann und soll nicht vollständig sein – es lebt durch alle Nutzer; bitte ergänzen Sie es fortwährend mit Ihren eigenen Erfahrungen und Qualitätsberatungen! Vielen Dank!

Aufbau des Leitfadens

Die wichtigsten Rahmenbedingungen und Regeln einer Qualitätsberatung sind in diesem Leitfaden dargestellt. Folgende Themen werden angeschnitten:

1. Warum Qualitätsberatung und nicht Beschwerdemanagement?
2. Qualitätsberatung oder nicht – was gehört dazu, was nicht?
3. Der Ablauf einer mündlichen Qualitätsberatung
4. Nach der Qualitätsberatung ist vor der Qualitätsberatung – der weitere Weg

1. Warum Qualitätsberatung und nicht Beschwerdemanagement?

Allein der Begriff „Beschwerde“ hat für uns, die diese Äußerungen eines unzufriedenen Kunden entgegennehmen immer eine negative Bedeutung und lässt uns von Anfang an in die Situation mit schlechten Assoziationen und Gefühlen wie Unwohlsein, Ungerechtigkeit, Störung meines Ablaufes etc. hineingehen. Weil allein durch das Wort - verbunden mit dem Hintergrund des Begriffes - der Start in die Qualitätsberatung so einfach wie auch verblüffend ist streichen wir den Begriff „Beschwerde“ aus unserem Wortschatz! Die unglaubliche Chance, die uns ein unzufriedener und zugleich aufmerksamer Kunde gibt muss durch uns in jedem Fall genutzt. Denn nur 4% aller Kunden geben uns diese erwünschte Qualitätsberatung, die restlichen 96% hatten diverse Gründe sich eben nicht bei uns zu äußern. Nur ein Kunde, der sich als ein solcher noch fühlt, wird uns diese Chance ihn zurück zu gewinnen, geben!

2. Qualitätsberatung oder nicht – was gehört dazu, was nicht?

Wenn wir die Qualitätsberatung richtig führen wollen, müssen wir wissen, was alles in diese Kategorisierung gehört. Folgende Möglichkeiten der Qualitätsberatung gibt es:

1. Die **überwiegend sachlich als Hinweis** vorgetragene Qualitätsberatung: Die Bandbreite bei dieser Kategorie reicht von einer ausschließlich als Hinweis oder Tipp formulierten Mitteilung des Kunden (oftmals im Vorbeigehen oder einem Nebensatz genannt) bis hin zu einer zwar ruhig und sachlich formulierten Qualitätsberatung die von einem Menschen vorgetragen wird, der sich gut „im Griff hat“ (vielleicht selbst ein im Umgang mit Qualitätsberatungen geübter Mensch).
2. Die **vermeintliche Zufriedenheit** als Qualitätsberatung: Hier sind wir gefordert, denn nur ein sehr sensibles Verhalten dem Kunden gegenüber ermöglicht die Wahrnehmung dieser Kategorie. Viele Menschen haben keine Motivation oder keinen Mut uns eine solche Beratung zu geben. Vielleicht sind die wahrgenommenen Erlebnisse unserer Kunden aus deren Sicht nicht bemerkenswert genug um sie uns zu schildern – wir jedoch müssen die Misstände unbedingt in Erfahrung bringen. Diese Qualitätsberatung bekommen wir oftmals erst durch ein erneutes Nachfragen beim Kunden, ob denn auch wirklich alles in Ordnung sei. Dann denkt der Kunde erneut nach und kommt auf die bereits als unwichtig und vergessenswert eingestuften Dinge. Durch unser Nachfragen zeigen wir ja das unbedingte Interesse an seiner Wahrnehmung!
3. Die **emotional und durchaus auch laut vorgetragene** Qualitätsberatung: Diese Kategorie bleibt uns immer am besten in Erinnerung, denn laut vorgetragene Qualitätsberatungen stoßen intuitiv bei uns auf Abwehr oder Angst als „Gegenmaßnahme“. Dabei sind diese Qualitätsberatungen oftmals die nicht bewusst gesteuerte Reaktion des Kunden auf eine stark untererfüllte Erwartung. Je größer der Grad der Nichterfüllung der Erwartung ist desto wahrscheinlicher ist, dass die verwendete Mimik, Gestik, der Ton und die Wortwahl entsprechend heftig und laut ausfallen. Mit „laut“ sind eben nicht nur akustisch laut vorgetragene Äußerungen gemeint. Genauso gut können schriftliche Qualitätsberatungen durch Fettung der Worte, durch Ausrufzeichen oder rot markierte Textstellen „laut“ sein.

Folgende Möglichkeiten der Meinungsäußerung gehören **NICHT** zur Qualitätsberatung:

1. Der **persönliche verbale Angriff**: Sobald eine Meinungsäußerung mit Begrifflichkeiten versehen ist, die einen Menschen wie den Empfänger der Botschaft oder aber auch einen Kollegen unmissverständlich persönlich beleidigen, hat dies nichts mehr mit einer Qualitätsberatung zu tun. Hier kann man nur versuchen die Situation zu deeskalieren indem man bei verbal vorgetragene Angriffen zunächst einen Vorgesetzten oder Kollegen in die Situation hineinzieht, der helfen soll und ggf. auch als Zeuge fungieren kann. Als

nächstes begibt man sich auf die Metaebene und verwendet ausschließlich „Ich-Botschaften“. Das bedeutet, dass man in der Kommunikation mit dem Kunden nur noch aus seiner eigenen Sicht spricht und keinesfalls das Gegenüber direkt anspricht. Sie unternehmen genau einen Versuch die Situation zu entschärfen, indem Sie eindeutig formulieren, dass Sie so kein Gespräch führen können und ihr Gegenüber bitten auf ein verbal vernünftiges Niveau sich zu einigen. Sollte das nicht wirken sollten Sie das Gespräch verbal und körperlich beenden. Es geht in dieser Situation um SIE ganz persönlich und nicht um den Betrieb! Aber bitte beachten Sie, dass Sie nicht eine laut vorgetragene Qualitätsberatung mit einem persönlichen Angriff gleichstellen bzw. verwechseln.

2. Der **persönliche körperliche Angriff**: Die nächste und schlimmste Form der „Meinungsäußerung“. Dieses sollte in jedem Fall unbedingt vermieden werden indem man rechtzeitig das Gespräch beendet oder gar Hilfe holt.
3. Die **Eskalation**: Die extreme Form der „Meinungsäußerung“ und nicht mehr steuerbar. Hier greifen keine Gesetzmäßigkeiten der Serviceorientierung. Hier gilt es nur „durch die Situation“ so glimpflich wie möglich zu kommen.
4. Der **„Hobbynörgler“**: Ca. 5% aller unserer Kunden fallen in diese Kategorie. Diese Menschen haben Probleme mit sich und Ihrer Umwelt und versuchen diese Probleme mit „Dauernörgelei“ zu kompensieren. Einen „Hobbynörgler“ kann man nicht zufriedenstellend behandeln. Darum lernen Sie bei Erkennen dieses „Typs“ klare Regeln vor zu geben – sagen Sie auch und ganz bestimmt „Nein!“ um sich mit diesem Menschen nicht weiter auseinander zusetzen. Hier kann man getrost auf einen Kunden verzichten. Sie brauchen dabei keine Angst zu haben, dass dieser Kunde negativ über Sie und unseren Betrieb sprechen wird – das tut er in jedem Falle! Wir müssen auf diesen Kunden bewusst verzichten!
5. Der **„Stratege“**: Etwa die gleiche Anzahl an Kunden fallen in diese Kategorie. Hier gilt das gleiche Prinzip, dem Kunden ganz klar seine Grenzen zum Beispiel im Verhandeln um Preise und Nachlässe aufzuzeigen. Hier müssen wir selbstbewusst sein und entsprechend „Spielregeln“, die für unseren Betrieb gelten anwenden.

3. Der Ablauf einer mündlichen Qualitätsberatung

Folgende wichtige Schritte sind in einem Gespräch mit dem Kunden zu beachten:

1. Schätzen Sie die Kategorie der Qualitätsberatung möglichst früh ein!
2. Denken Sie ausschließlich an die Chance die wir als Betrieb und Sie als Person durch die gleich beginnende Qualitätsberatung bekommen werden. Eine Frage nach „Partner oder Gegner“ ist nicht erlaubt und setzt Sie nur unter Druck!
3. Lächeln Sie!

4. Hören Sie sich unbedingt den Inhalt der ersten Sätze ganz genau und möglichst entspannt an. Lassen Sie den Kunden unbedingt ausreden – auch wenn Sie an diesem Tag diese Beschwerde zum x-ten Mal hören. Der Kunde weiß eben nicht wie viele Menschen vor ihm die gleiche „Problematik“ schon geäußert haben!
5. Wenn der Kunde ausgereedet hat dürfen Sie reagieren! Dann beginnen Sie Ihre Antwort auf seine ersten Sätze mit einem ehrlichen (und das müssen Sie auch genau so empfinden!) „Danke!“ verbunden mit Hinweis auf die Qualitätsberatung und der durch den Kunden entstehenden Hilfeleistungen für die Qualität in unserem Betrieb (Aufdecken von Fehlern oder Mängeln, Erwartungsäußerungen die wir nicht kannten, etc.).
6. Ziehen Sie so schnell wie möglich den Kunden aus dem aktuellen Geschehen heraus, wenn sich andere Kunden in unmittelbarer Umgebung aufhalten. Laden Sie den Kunden auf ein Getränk ein und setzen sich abseits des Geschehens hin, damit Sie alles „in Ruhe“ besprechen können. Das zeigt Ihrerseits Wertschätzung dem Kunden gegenüber. Holen Sie das Getränk selbst – Sie bekommen dadurch einige Momente der inneren Vorbereitung auf das nahende Gespräch.
7. Wenn Sie das Geschilderte selbst als unangenehm empfinden, zeigen Sie dies Ihrem Kunden gegenüber, indem Sie zum Beispiel sagen: „Wenn mir das passiert wäre, würde ich mich genau so fühlen wie Sie!“ Damit zeigen Sie Ihrem Gegenüber Ihr Verständnis für die Situation. Das dürfen Sie aber wirklich nur dann sagen, wenn es Ihnen auch so geht bzw. gehen würde. Dann und nur dann wird dies als authentisch und ehrlich von Ihrem Qualitätsberater empfangen und erfüllt seinen Zweck!
8. Entschuldigen Sie sich bei dem Qualitätsberater! Entschuldigen heißt nicht, dass Sie persönlich damit eine Schuld auf sich ziehen, sondern Sie entschuldigen sich für die Ihrem Gegenüber entstandene unangenehme Situation. Wenn Sie sicher gehen wollen, dass Ihr Gegenüber das auch genau so versteht, können Sie zum Beispiel einen Satz wie folgt sagen: „Entschuldigung! Es tut mir leid, dass Ihnen das passiert ist!“
9. Wenn Sie spüren, dass die Emotionen Ihres Qualitätsberaters so langsam sich legen, dann dürfen Sie gerne in die Analysephase wechseln und die Inhalte des „Problems“ aufnehmen. Stellen Sie möglichst konkrete Fragen zur Ermittlung der Situation. Hilfreich sind zum Beispiel Fragen wie: Wo ist das passiert? Wann und wie ist das passiert? Wer war dabei? Was haben Sie unmittelbar danach unternommen? Sie müssen die erlebte Situation Ihres Kunden nachempfinden können – möglichst detailgenau. Denn nur dann können Sie später auch richtig reagieren. Stellen Sie also so viele Fragen wie nötig, aber nicht unnötig viele!
10. Nutzen Sie dazu unseren Qualitätsberatungsbogen bei den aufwendigeren Fällen. Der Bogen ist zugleich Leitfaden für Sie, dass Sie sich auf die Gesprächsführung besser konzentrieren können und nichts Wesentliches vergessen. Der Name des Bogens kann bereits beim Kunden ein Erstaunen bzw. Begreifen auslösen, wie wir in unserem Betrieb mit solchen Situationen umgehen. Außerdem stellt der Bogen die Grundlage für den weiteren „Gang“ der Qualitätsberatung in unserem Unternehmen dar.

11. Vermeiden Sie in Ihrem Dialog mit dem Kunden unbedingt folgende Begriffe: „Nein“, „Nicht“, „Nie“, „Kein“ und „Aber“! Diese Begriffe sind tabu, denn Sie lösen direkt wieder Stress bei Ihrem Gegenüber aus.
12. Haben Sie genügend Informationen zu der erlebten Situation bekommen, fassen Sie den gesamten Inhalt des „Vorfalls“ mit Ihren Worten zusammen und lassen sich dies verbal durch Ihren Berater bestätigen.
13. Versprechen Sie unbedingt, dass Sie sofort und alles daran setzen werden die Situation in Ordnung zu bringen. Das können Sie auch versprechen, wenn Sie selbst das Problem nicht beheben können. Wichtig ist der Begriff „Versprechen“, der hat ein enormes Gewicht in der Glaubwürdigkeit Ihrer Aussagen bei der Wahrnehmung durch Ihr Gegenüber.
14. Nutzen Sie ausschließlich „Ich-Aussagen“, das wirkt deutlich glaubwürdiger als eine „Wir-Aussage“. Zum Beispiel: „Ich kümmere mich persönlich darum!“ im Vergleich zu „Wir kümmern uns darum!“
15. Handeln Sie dann schnell und unverzüglich – gerne auch im Beisein des Qualitätsberaters.
16. Erfragen Sie bei nicht erfolgter unmittelbarer Lösung des „Problems“ beim Kunden ab, ob er mit der Vorgehensweise einverstanden ist. Teilen Sie ihm mit, bis wann Sie sich wieder bei ihm melden.
17. Wenn der Kunde dann die Situation „verlassen“ hat vervollständigen Sie den gesamten Vorgang auf dem Qualitätsberatungsbogen. Kreuzen Sie bitte an, wenn Sie ein internes Feedback zu der aufgenommenen Qualitätsberatung wünschen. Sie bekommen dann eine Rückmeldung durch die Unternehmensführung – versprochen!
18. Wenn die Situation geklärt oder bereinigt wurde und Sie dies erfahren haben, sollten Sie unbedingt noch einmal zum, Beispiel telefonisch mit dem Kunden den Kontakt aufnehmen und ihm die „Lösung“ präsentieren. Bei dem Gespräch erfragen Sie unbedingt auch die Zufriedenheit des Kunden und bedanken sich erneut für seine tolle Unterstützung bei der Qualitätsberatung.

4. Nach der Qualitätsberatung ist vor der Qualitätsberatung – der weitere Weg

Was passiert denn mit den erfassten Qualitätsberatungsbögen?

1. Wir werden alle Beschwerdefälle die dokumentiert sind nicht nur in der Qualitätsberatungs-Statistik erfassen, sondern auch in die Teammeetings mitnehmen und davon berichten. In jedem Teammeeting gibt es immer einen festen Tagesordnungspunkt „Qualitätsberatung“ bei dem wir die aktuellen Beratungen besprechen. Hier erfahren alle Teilnehmer wie wir mit den Inhalten umgegangen sind und welche Konsequenzen daraus entstanden sind.
2. Bei den Meetings wird ebenfalls besprochen, wie wir zukünftig versuchen wollen, die vormals entstandenen Fehler dauerhaft zu vermeiden.

3. Sie selbst als Entgegennehmer der Qualitätsberatung erhalten in jedem Falle von uns eine finale Information, wie wir die Situation bereinigt haben und wie wir den Fehlerquellen zukünftig vorbeugen wollen.
4. Wir leiten aus den Ergebnissen diverse Handlungsempfehlungen ab und versuchen dies in unser tägliches Handeln mit einfließen zu lassen. Werden konkrete Maßnahmen aus der Herleitung der Qualitätsberatungen entwickelt, so wird dies auch allen Mit-Unternehmern entsprechend mitgeteilt, damit jeder der die Qualitätsberatung angenommen und bearbeitet hat, weiß was die „Früchte seiner Arbeit“ sind. Damit wollen wir Sie und alle Ihre Mit-Unternehmer in Ihrem Selbstbewusstsein stärken.
5. Die Ergebnisse der Qualitätsberatung fließen allesamt in unsere strategische Ausrichtung des Betriebs mit ein und sind auch in unserem Jahresbericht niedergeschrieben. Sie leisten mit Ihrem professionellen Handeln einen entscheidenden Beitrag für die Zukunftsfähigkeit unseres Betriebs mit möglichst vielen begeisterten Kunden – vielen DANK!



ausgezeichnet mit