

BESCHWERDEMANAGEMENT

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Bollwerk gegen Beschwerden – und der Kunde kapituliert
3. Managen statt mauern: Beanstandungen sind Chancen!
4. Bewegungsfluss: Vom Anreiz bis zur Auswertung
5. Komplizierte Kommunikation – Training für Beschwerde-Profis

1. EINLEITUNG

Wenn die Fans buhen statt zu klatschen, muss die Mannschaft sich entscheiden: Sie lässt sich entweder anstacheln und dreht das Match. Oder sie zieht sich beleidigt ins Schneckenhaus zurück – und gibt das Spiel verloren.

Wer Kritik übt, muss damit rechnen, dass sie als Rüffel aufgenommen wird. Damit macht man sich selten Freunde. Ganz anders sieht es ein chinesisches Sprichwort: "Wer mir schmeichelt ist mein Feind, wer mich tadelt mein Lehrer." Von Feindschaft soll hier keine Rede sein. Doch Kritik als Chance zu begreifen – dieses Motto gilt auch fürs Beschwerdemanagement. Denn hinter jeder Beanstandung kann ein Hinweis auf aktuelle Schwächen oder aufkommende Wünsche stecken, der einem Verein hilft, seine Leistungsfähigkeit zu steigern.

Klar, nicht jede Reklamation hat solches Potenzial. Vereine sollten sie gleichwohl ernst nehmen. Denn eine Beschwerde verschafft Erleichterung: Wer unzufrieden ist, muss es loswerden! Entweder bei einem verständnisvollen Vereinsmitarbeiter. Oder bei jedem Beliebigen, der seinen Weg kreuzt und nun erfährt, wie beklagenswert der Verein ihn behandelt. So etwas spricht sich schnell herum – und schadet dem Verein enorm. Wie sie es verhindern und stattdessen durch Beschwerdemanagement Kritiker in Fans und Reklamationen in Verbesserungen umwandeln, erläutert Ihnen dieser Baustein.

Wenn man Kritik persönlich nimmt, schmerzt sie. Abwehr ist die Folge. Schließlich regiert Unwille auf allen Seiten. Damit ist keinem gedient. Setzen Sie sich dafür ein, dass Ihr Verein Kritik sportlich nimmt: Als Anregung und Anlass, noch besser zu werden!

2. BOLLWERK GEGEN BESCHWERDEN – UND DER KUNDE KAPITULIERT

„Wenn der Pass kam, war ich immer schon gedeckt. Könntest du mich etwas früher anspielen?“ Die Bitte des Stürmers kam beim Mittelfeldspieler nicht gut an: „Freilaufen musst du dich schon selbst!“ Dass auch das nächste Spiel verloren ging, versteht sich von selbst: Das Zuspiel wurde nicht besser – und obendrein war der abgebügelte Stürmer frustriert.

JEDE KLAGE – EINE PLAGGE?

Die Beschwerde ist die gelbe Karte des Kunden. Deutlicher kann er nicht machen, dass er unzufrieden ist. Die Kehrseite: Klarer als durch eine ablehnende Reaktion kann ein Dienstleister sein Desinteresse an der Kundenzufriedenheit kaum zum Ausdruck bringen. Stoßen Kunden gegen solche Abwehrriegel, geben sie bald auf: Erst ihr Anliegen, dann ihre Loyalität. Das kann den Dienstleister die Existenz kosten. Denn ohne treue Kunden sind keine Titel zu gewinnen. Hier die Top-Drei der schädlichen Reaktionsmuster:

- **Raffiniertes Versteckspiel um die Verantwortung**
Ein Beispiel: Ein Mitglied erfragt die neuen Übungszeiten, aber leider war die Auskunft falsch. Umsonst gekommen! Das ist ärgerlich. Und wird noch ärgerlicher, wenn der verständliche Ummut keinen Abnehmer findet. Wenn niemand bereit ist, die Beschwerde auch nur aufzunehmen. Oder die Verantwortung für die Panne weitergeschoben wird, womöglich im Kreis: Der Letzte verweist wieder auf den Ersten.
- **Spiel auf ein fremdes Tor**
Ein anderes Muster, das dem Kunden zwar im ersten Moment vielleicht ein besseres Gefühl gibt, aber sein Problem genau so wenig löst: Der Adressat der Beanstandung solidarisiert sich mit dem Beschwerdeführer. Die Schuld liegt bei einem abwesenden Dritten. Oder womöglich beim Verein an sich. Das ist nicht nur schlechter Stil, es schädigt auch das Vereinsimage. Und birgt schließlich die Gefahr, dass es im Kollegenkreis kracht, sobald die Lästerei bekannt wird.
- **Wer sich beschwert, ist selbst schuld!**
Angriff ist die beste Verteidigung – auch diese Strategie hat ihre Anhänger. Irgendein Grund lässt sich immer finden, warum der Fehler beim Beschwerdeführer liegt. Selbst wenn die Reklamation ganz offensichtlich berechtigt ist. Dann war sie eben – jedenfalls in dieser (ärgerlichen) Form – unannehmbar!

Verständlich, aber unverzeihlich

Manchmal scheint es, als sei die Beschwerde bereits der Beweis, dass sie unberechtigt ist. Das kostet den Kunden Nerven, den Dienstleister Kunden und den abwiegeln Mitarbeiter womöglich den Job. Die Ursache dieses selbstschädigenden Verhaltens: Wir nehmen Kritik schnell persönlich, empfinden sie

als Kränkung, fühlen uns unter Beschuss. Wir haben nicht gut genug gelernt, Kritik konstruktiv zu nehmen. Und machen allzu oft die Erfahrung, dass besser fährt, wer Fehler vertuscht. Ein gesellschaftliches Phänomen, das alle betrifft: Geklagt wird meistens über die fehlende Kritikfähigkeit „der anderen“ – aber wer bliebe denn von „den anderen“, wenn sich jeder Einzelne davon ausnehmen könnte. Jeder ist mal Kunde und mal Dienstleister. Und erteilt leichter einen Tadel, als dass er ihn entgegen nimmt. Das mag verständlich sein, akzeptabel ist es aber nicht. Denn wenn Kunden das Beschwerderecht abgesprochen und der „Beklagte“ zum Richter in eigener Sache wird, kann der Kunde keinen fairen „Prozess“ erwarten – und wendet sich ab!

KUNDEN DÜRFEN KRITISIEREN

Wer aber darf entscheiden, ob Anlass zur Beschwerde besteht? Zunächst nur einer: Der Kunde, der sie äußert! Wenn er König ist, hat er auch das Recht zu rügen und kann erwarten, dass man ihn ernst nimmt. Fühlt er sich beschwert, darf er sich beschweren. Gerade wenn er unzufrieden ist, verdient er volle Aufmerksamkeit! Damit ist nicht zugleich entschieden, dass sich ein Verein dessen Enttäuschung zueigen macht und einen mit der Beschwerde verbundenen Wunsch erfüllt. Natürlich sollte ein Verein versuchen, auch hohen Qualitätsansprüchen zu genügen. Aber nicht immer ist es mit den zur Verfügung stehenden Mitteln möglich. Doch selbst dann gilt: Die Beanstandung muss bereitwillig angenommen und wohlwollend geprüft werden! Auch dann, wenn die Reklamation „nur“ einmalige Vorgänge und einzelne Mitarbeiter betrifft – der Verein trägt dafür die Verantwortung. Vor allem mit folgenden Beschwerdeursachen müssen Vereine als Dienstleister rechnen:

- Mitarbeiter sind zum vereinbarten Zeitpunkt nicht zu erreichen
- reservierte Sportgeräte und -anlagen stehen nicht zur Verfügung
- ehrenamtliches Engagement wird nicht hinreichend gewürdigt
- externe Partner erwarten mehr Entgegenkommen
- die Wartezeiten für Dienstleistungen sind zu lang
- die Freundlichkeit von Mitarbeitern lässt zu wünschen übrig
- die vereinsinterne Kommunikation klappt nicht, zum Beispiel erreichen Informationen über Vereinsvorhaben nicht alle interessierten Personen

Vereine sind Königreiche

Doch wer ist Kunde im Verein? In der Wirtschaft scheint das zunächst einmal klar: Kunde ist, wer etwas kauft. Entsprechend sind die Mitglieder eines Vereins seine Kunden. Doch längst haben Unternehmen erkannt, dass dieser Kundenbegriff zu eng gefasst ist. Letztlich geht es nicht um eine spezielle Stellung. Es liegt im Interesse des Unternehmens, jeden Personenkreis, der maßgeblich zu seinem Erfolg beiträgt, wertschätzend zu behandeln. Deshalb nehmen Mitarbeiter, aber auch externe Partner wie zum Beispiel Lieferanten, nach modernem Verständnis eine kundenähnliche Stellung ein: Da sie für ihre Leistung bezahlt werden, muss man ihnen zwar nicht jeden Wunsch von den Lippen ablesen. Aber ihre Bedürfnisse und (enttäuschten) Erwartungen ernsthaft zu prüfen, ist das Mindeste, das auch sie erwarten dürfen! Denn wer sie, salopp formuliert, wie Knechte behandelt, kann von ihnen keine Leistungen für die Königsklasse erwarten. Das betrifft Dienstleistungen,

wie sie Vereine erbringen, ganz besonders: Da der Kunde in den Leistungsprozess eingebunden ist, bekommt er direkt zu spüren, ob die Mitarbeiter Lust auf Leistung haben. Vereine brauchen darum motivierte Mitarbeiter, die sich als „Königsmacher“ verstehen.

Im Wirkungskreis eines Vereins gibt es zwei weitere Gruppen, die besondere Beachtung verdienen – die Ehrenamtlichen und die Förderer:

- **Ehrenamt – die Königsdisziplin des Engagements**
Ehrenamtliche sind nicht „nur“ Mitglieder, sondern auch noch freiwillige Mitarbeiter. Sie sind Spielgestalter, Dauerläufer und oft genug auch Ausputzer. Ohne sie geht – nichts! Schon darum muss ein Verein schnell und konstruktiv reagieren, wenn Ehrenamtlichen der Schuh drückt!
- **Förderer – beachtliche Hilfe**
Wem es eine Ehre ist, Ihren Verein uneigennützig zu unterstützen, dem sollten Sie die Ehre erweisen, seine Belange und Beschwerden zu würdigen. Das ist nicht nur eine Frage der Fairness, sondern auch des Erfolgs: Nur wer Wertschätzung erfährt, engagiert sich gern. Das gilt für Förderer, aber auch für Sponsoren: Die von ihnen erbrachten Leistungen beruhen zwar auf einem Vertrag mit gegenseitigen Rechten und Pflichten – doch meistens geben Sponsoren des Breitensports mehr, als sie im Gegenzug (zum Beispiel durch Werbemöglichkeiten) erhalten.
Tipp: Über den Umgang mit Sponsoren informiert unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Sponsoring“.

3. MANAGEN STATT MAUERN: BESCHWERDEN SIND CHANCEN!

Der Skispringer ist genervt: Der neue Anzug, extra für ihn angefertigt, zwickelt! Er macht eine Andeutung. Die Antwort: Ob er etwa zugenommen habe. Dann sei es kein Wunder, dass er nicht mehr so weit spränge. Später bekommen die Mannschaftskollegen den gleichen Anzug und segeln ebenfalls hinterher. Der Trainer ist ratlos – bis sich noch ein Springer über das Zwickeln beschwert. Und es zeigt sich: Es gibt ein aerodynamisches Problem. Und eine Lösung. Die hätte man schneller haben können!

BESCHWERDEMANAGEMENT IST ZUFRIEDENHEITSMANAGEMENT

Die Abwehrhaltung gegen Beschwerden und der Unwille, Missstände zur Kenntnis zu nehmen, regieren oft auch auf Managementebene: Viele Führungskräfte erwarten von sich, dass sie die Dinge stets unter Kontrolle haben. Die uralte Weisheit, dass man aus Fehlern viel lernen kann, ist mit diesem Selbstverständnis schwer vereinbar. Und die Aussicht, durch Beschwerdemanagement Schwachstellen aufzudecken, nicht attraktiv. Die Furcht vor Imageschäden tut ein übriges. Dabei zeigt die Erfahrung, dass Kunden nachsichtig gegenüber Fehlern sind – wenn der Dienstleister offen mit ihnen umgeht und sich nachvollziehbar um Besserung bemüht. Doch auch in der Wirtschaft setzt sich diese Einsicht nur langsam durch. Die Folge: Statt Beanstandungen systematisch auf den Grund zu gehen, greifen Führungskräfte nur dann punktuell ein, wenn nicht mehr zu übersehen ist, dass Mitarbeiter eine Beschwerde unzureichend bearbeiten. Solche Interventionen mögen dem betroffenen Kunden helfen – doch sie steigern die Kundenzufriedenheit nicht nachhaltig.

Das gelingt mit Beschwerdemanagement – wenn es auf zwei Ziele ausgerichtet ist: die Kundenbindung und die Vereinsentwicklung. Vereinen bietet es folgende Vorteile:

- Es löst Beanstandungen schnell und nachvollziehbar. Konflikte, die das Vereinsklima trüben könnten, kommen gar nicht erst auf. Die Zufriedenheit der Mitglieder und ihre Treue zum Verein wird gestärkt. Nicht zuletzt, wenn Gebührenerhöhungen zur Debatte stehen, ist solcher Rückhalt entscheidend.
- Es wirkt durch einen konstruktiven Dialog der „inneren Kündigung“ frustrierter Ehrenamtlicher (und hauptamtlicher Mitarbeiter) entgegen.
- Es verhindert, dass Mitglieder dem Verein aus Enttäuschung den Rücken kehren. Verglichen mit dem Aufwand und den Kosten für die Gewinnung eines neuen Mitglieds sind Investitionen ins Beschwerdemanagement wirtschaftlich sehr viel effizienter, zumal die Kündigung eines Mitglieds – bei schlechter Stimmung im Verein – einen Dominoeffekt auslösen kann.
- Es nutzt im Gegenteil die Gelegenheit, einen verärgerten Kunden durch eine überzeugende Beschwerdebehandlung positiv zu überraschen. Ein echter Mehrwert, denn zufriedengestellte Beschwerdeführer sind tendenziell noch loyaler als Kunden ohne Beschwerden – und ihre Empfehlungen die stärkste

Waffe der Mitgliedergewinnung.

- Es trägt zur Kostensenkung bei, indem es ineffektive Prozesse und Fehlerquellen aufdeckt.
- Es filtert aus Beanstandungen Kundenbedürfnisse und -wünsche heraus, die dem Verein wichtige Hinweise für künftige Entwicklungen geben.

Fazit: Beschwerdemanagement steht für die Wertschätzung der unterschiedlichen Kundengruppen eines Vereins und die konsequente Nutzung seiner Verbesserungspotenziale.

NICHTS ZU BEANSTANDEN?

Was aber, wenn ein Verein nur selten mit Beschwerden konfrontiert wird? Ist er dann aus dem Schneider? Kann er sich den Aufwand fürs Beschwerdemanagement sparen? Folgende drei Überlegungen sprechen dagegen:

1. Schwierige Beschwerdelage: Was sind gute Dienste?

Untersuchungen in der Wirtschaft haben einen auf den ersten Blick paradoxen Befund ergeben: Trotzdem die Kunden von Dienstleistungen im Durchschnitt weniger zufrieden sind, als die Käufer von Produkten, reklamieren sie seltener. Schaut man aber genauer hin, finden sich plausible Gründe dafür:

- **Keine Neuansetzung**
Erstens lässt sich eine misslungene Dienstleistung meist nicht nachträglich verbessern: Wer zum Beispiel einen Kabarettabend gar nicht zum Lachen fand, kann nicht darauf hoffen, dass ihm der Künstler eine Sondervorstellung mit neuem Programm gibt.
- **Keine Messlatte**
Zweitens ist die Güte der Dienstleistung schwerer messbar als bei Produkten: Auf wie viele Lacher hat der Kabarettbesucher denn Anspruch?
- **Keine Distanz**
Und schließlich wirkt der Kunde am Leistungsprozess mit – das Misslingen könnte also auch an ihm selbst liegen: Vielleicht war das Programm in Ordnung, aber der Gast schlecht aufgelegt? Mitglieder von Sportvereinen befinden sich in ähnlicher Situation: War nun das Lauftraining objektiv zu anstrengend? Oder ist der Teilnehmer einfach nicht in die Gänge gekommen? Es bleiben Bewertungsspielräume, die verunsichern und manchen Kunden von einer (möglicherweise begründeten) Beschwerde abhalten.

2. Rückzug wegen Gegenwind

Wer einmal erlebt hat, dass seine Beanstandung als „Viel Lärm um nichts“ abgetan wurde, der beschwert sich vielleicht beim nächsten Mal nicht beim Verein, sondern bei anderen Mitgliedern – über den Verein. Solche Klagen sprechen sich schnell

herum. Sie könnten manchen Kunden künftig davon abhalten zu reklamieren: Wer nicht (mehr) glaubt, dass er etwas zu melden hat, moniert auch keine Fehlleistungen und Fouls mehr. So könnte eine niedrige Beanstandungsquote im schlimmsten Fall das Gegenteil von Zufriedenheit zum Ausdruck bringen.

3. Fehlanzeige: Wenn keiner Meldung machen mag

Ein Schiedsrichter vermerkt auf der gelben oder roten Karte, welchem Spieler er sie gezeigt hat. Doch wo wird im Verein notiert, wer was reklamiert? Wenn ein solches "Meldewesen" fehlt, erfährt der Vorstand möglicherweise gar nicht von allen Beschwerden. Denn welcher Mitarbeiter berichtet schon gern von selbst davon, dass es Ärger gegeben hat.

Fazit: Beschwerdefreiheit ist verdächtig

Auch gut geführte Vereine machen Fehler: Man kann es – bei aller Anstrengung – nicht jedem stets recht machen. Beanstandungen sind deshalb unvermeidlich. Wo sie ausbleiben, sollte die Vereinsführung die Gründe erforschen. Sie könnte feststellen, dass gerade das Fehlen eines Beschwerdemanagements die Ursache ist.

4. BEWEGUNGSFLUSS: VOM ANREIZ BIS ZUR AUSWERTUNG

Eine Herde von Streithammeln wird kaum auf die Siegerstraße gelangen. Doch auch das Gegenteil, die „Ruhe im Karton“, ist gefährlich: Es ist nur natürlich, dass Mitspieler, die aufeinander angewiesen sind, auch mal was zu meckern haben. Je eher es zur Sprache kommt, desto besser. Die Konsequenz für erfolgreiche Trainer: Wenn sich Unmut nicht von selbst den Weg bahnt, sollten sie ihn herauskitzeln.

BESSERUNG DURCH BEANSTANDUNGEN

Beschwerden sind nicht nur eine wichtige Erkenntnisquelle, sondern auch die günstigste Reaktion unzufriedener Kunden, auf die ein Verein hoffen kann. Denn die Unzufriedenheit verschwindet nicht dadurch, dass der Betroffene sie verschweigt. Im Gegenteil: Schaden droht, wenn sich ein Kunde stattdessen zurückzieht oder schlechte Stimmung verbreitet. Die Beschwerde hingegen gibt dem Verein die Chance zu reagieren! Um sie zu nutzen, sollten Beanstandungen folgende Stationen durchlaufen:

1. Beschwerdeannahme
2. Bearbeitung und Entscheidung
3. Dokumentation, Auswertung und Verbesserungsmanagement

Die ersten beiden Etappen stehen im Dienst des betroffenen Kunden: Eine unkomplizierte Annahme der Beschwerde, die zügige Bearbeitung und eine wohlwollende Entscheidung bereinigen Irritationen und Ärger. Die nachfolgende Phase steht im Zeichen des Veränderungsmanagements: Sie gewährleistet, dass der Verein aus einer Beanstandung die erforderliche Konsequenzen zieht.

VOR DEM ANPFIFF: STIMULIEREN!

Vereine, die Beschwerden nicht als Übel, sondern als Ermunterung verstehen, nehmen Reklamationen nicht nur offen entgegen – sie ermutigen dazu! Denn die Vereinsführung, die unmöglich alle Ecken des Spielfelds und alle Szenen des Spielverlaufs gleichzeitig im Blick haben kann, braucht ehrliche Rückmeldungen von Mitgliedern und Mitarbeitern. Dazu tragen Beanstandungen bei! Deshalb sollten es Vereine ihren Kunden so einfach wie möglich machen, eine Beschwerde zu Protokoll zu geben. Zum Beispiel durch „einladende“ Feedback-Karten, die im Verein ausliegen. Oder durch Formulare, die von der Vereinshomepage aus elektronisch versandt werden können. Mit solchen – positiv verstandenen – „Denkzetteln“, die auf Probleme aufmerksam machen, bezieht der Verein zugleich Position: Er bringt zum Ausdruck, dass er an der Meinung aller Beteiligten interessiert ist und Probleme nicht übergeht!

Fazit: Konsequentes Beschwerdemanagement beginnt deshalb genau genommen schon im Vorfeld der Beschwerdeannahme!

1. BESCHWERDEN ANNEHMEN – WÖRTLICH UND IM ÜBERTRAGENEN SINN

Der erste Eindruck zählt! Wie eine Beschwerde angenommen wird, ist deshalb eine Schlüsselszene im Beschwerdemanagement. Sie hat eine organisatorische und eine emotionale Seite.

Stets anspielbar: Der „Beschwerde-Libero“

Der Kunde muss wissen, an wen er sich mit seiner Reklamation wenden kann. Wenn die Verstimmung über ein Foul noch frisch ist, wird er sich wahrscheinlich an den Nächstbesten wenden; das kann der vermeintlich „Schuldige“ sein oder ein Kollege, der gerade zur Stelle ist. Aber nicht immer findet die Kritik auf direktem Weg einen „Abnehmer“. Sei es, weil der Kunde nicht einschätzen kann, wo die Ursache für einen Fehler liegt. Oder weil der Mitarbeiter, dem er die Beschwerde vorträgt, unwillig reagiert – innere Widerstände gegen Kritik lassen sich eben nicht auf Knopfdruck abstellen. Ratsam ist deshalb, eine zentrale Stelle zu schaffen, an die sich Kunden mit Beanstandungen wenden können: den Beschwerdebeauftragten. Er nimmt als unabhängige Instanz interne Kritik auf und prüft, ob die Interessen der Betroffenen in der Beschwerdebearbeitung gewahrt werden.

Offen angenommen – gut aufgenommen

Wo Beanstandungen als Scherereien und Kritik als Schimpf und Schande empfunden werden, formiert sich der Abwehrriegel wie von selbst. Da ist für den Kunden kaum ein Durchkommen. Wenn es passiert, ist Beschwerdemanagement gescheitert, bevor es begonnen hat. Die wohlwollende und wertschätzende Annahme einer Beschwerde hingegen ebnet frühzeitig den Weg zu einer einvernehmlichen Lösung. Der Beschwerdebeauftragte, aber auch Mitarbeiter, die in „beschwerdeträchtigen“ Positionen arbeiten, zum Beispiel im Servicebüro eines Vereins, sollten deshalb den Umgang mit Reklamationen trainieren. Über das Trainingsprogramm informiert Sie das vierte Kapitel.

Tipp: Beschwerdemanagement ist zu wichtig für die Kundenzufriedenheit, als dass es Unklarheiten geben darf, wann es einsetzt. Definieren Sie deshalb auch, was Ihr Verein unter einer Beschwerde versteht, zum Beispiel: Jede Äußerung eines Kunden, die seine Unzufriedenheit über Vorgänge im Verein erkennen lässt, mögen sie grundlegender Natur sein oder nur einzelne Gegebenheiten oder Mitarbeiter betreffen.

Fazit: Schon im ersten Moment des Kundenkontakts gilt: Letztlich ist nicht entscheidend, wer Recht hat, sondern, dass der Verein keinen Verlust erleidet – vor allem nicht das Wohlwollen seiner Kunden. Er braucht sie!

2. BESCHWERDEBEARBEITUNG: KEINE SPIELVERZÖGERUNGEN!

Schnelligkeit ist Trumpf im Spiel um zufriedene Kunden. Denn wenn sich Verdruss erst einmal festgesetzt hat, kann ihn selbst eine positive Entscheidung oft nicht mehr vollständig lösen. Um gleichbleibende Standards der Beschwerdebearbeitung zu setzen, sollten Vereine deshalb für folgende Fragen verbindliche Regelungen treffen:

Verantwortlichkeiten

Legen Sie fest, wer im Verein für die Annahme und Bearbeitung von Beschwerden zuständig ist. Vor allem in größeren Vereinen sollte man einen Moment darüber nachdenken:

- Brauchen Sie vielleicht in jeder Abteilung einen geschulten Mitarbeiter?
- Gibt es Themen, die für den ganzen Verein von Belang sind und deshalb an eine zentrale Stelle, den Beschwerdebeauftragten, weitergeleitet werden sollten?

Bearbeitungsdauer

Je schneller Sie Reklamationen lösen, desto besser. Um zu verhindern, dass sie verschleppt werden, sollte die Vereinsführung vorgeben, wie lange die Bearbeitung bis zur Entscheidung maximal dauern darf. Damit die Bearbeiter die Bearbeitungszeit einhalten, könnten Sie regeln, dass zum Beispiel der Beschwerdebeauftragte eine Verlängerung genehmigen muss.

Transparenter Ablauf

Der Kunde fühlt sich im wahrsten Sinne des Wortes mit seiner (schriftlichen) Beschwerde gut angenommen, wenn er eine Eingangsbestätigung erhält. Kann die Bearbeitungsdauer ausnahmsweise nicht eingehalten werden, sorgt ein „Zwischenbescheid“, der die Verzögerung kurz erläutert, für Klarheit und beugt „Ermüdungserscheinungen“ beim Kunden vor.

Lösung

Wie kann eine Beanstandung gelöst werden? Da muss man unterscheiden: Handelt es sich um einen einmaligen Fehler oder droht er sich künftig zu wiederholen?

- Im ersten Fall dient eine kleine, mit einer Entschuldigung verbundene Aufmerksamkeit als Wiedergutmachung. Sie zeigt, dass der Verein Qualitätsmängel nicht auf die leichte Schulter nimmt. Klar, bei knappen Kassen sind keine teuren Präsente drin. Aber vielleicht ein T-Shirt mit dem Vereinslogo? Oder ähnliche Utensilien, von denen der Verein noch einen Restbestand hat oder die er in etwas größerer Stückzahl bestellen könnte, um eine kleine Reserve anzulegen? Möglichweise gibt es in Ihrem Verein auch Leistungen, die ihn nichts kosten, aber begehrt sind – zum Beispiel eine bevorzugte Reservierung für Anlagen und Geräte.
- Im zweiten Fall sollte die Reaktion auf die Reklamation darüber hinaus erläutern, was der Verein unternimmt, um den Fehler abzustellen. Da solche Konsequenzen erst beraten und beschlossen werden müssen, also Zeit brauchen, sollte der Kunde per Schreiben darüber informiert werden – es bringt zum Ausdruck, dass der Beschwerde Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Entscheidungskompetenzen

Am besten, Ihr Verein staffelt die Kompetenzen, über eine Beschwerde zu entscheiden:

- Um Beanstandungen so schnell wie möglich zu lösen, sollten Sie kleinere, positive Entscheidungen den Mitarbeitern vor Ort überlassen. Es verschafft dem Kunden einfach ein gutes Gefühl, wenn er auf seine Beschwerde umgehend eine wertschätzende Entschuldigung und „Entschädigung“ erhält.
- Ablehnende Entscheidungen sollten aber von einer übergeordneten Stelle bestätigt werden: Auch wenn die Zurückweisung in der Sache berechtigt erscheint – die Gefahr, dass der Beschwerdeführer sich persönlich abgelehnt fühlt, ist groß.
- Entscheidungen von grundsätzlicher Natur sollten auf der Führungsebene getroffen werden.

Tipp: Beschwerdemanagement ist ein besonderer Service – machen Sie in den Vereinsmedien publik, welche Standards Ihr Verein seinen Kunden im Reklamationsfall garantiert!

3. DOKUMENTATION, AUSWERTUNG, VERBESSERUNGSMANAGEMENT

Es folgt die zweite Phase des Beschwerdemanagements, der Optimierungsprozess. Jede Beschwerde könnte ein kostenloser Verbesserungsvorschlag sein, der Schwachstellen aufzeigt oder auf Trends hinweist. Diese Chancen sollten Vereine nutzen!

Beschwerdeberichte

Dazu sollte ausnahmslos jede Beschwerde dokumentiert werden. Am besten, Sie entwickeln ein Musterformular mit allen Rubriken, die ausgefüllt werden müssen, zum Beispiel:

- Name des Beschwerdeführers
- Name des Mitarbeiter, der die Beschwerde angenommen hat
- Grund der Beschwerde
- von der Beschwerde betroffene Vereinsbereiche und Mitarbeiter
- Sofortmaßnahmen zur Abhilfe der Beschwerde
- nachfolgende Maßnahmen zur Lösung der Beschwerde
- Name des oder der Beschwerdebearbeiter(s)

Tipp: Jede Beschwerde könnte Hinweise auf fehlerhaftes Verhalten von Mitarbeitern enthalten. Solche Informationen „nach oben“ weiterzureichen, verlangt dem Beschwerdebearbeiter viel ab. Deshalb darf in Ihrem Verein nicht der geringste Zweifel bestehen, dass Beschwerdeberichte keine Sanktionen auslösen – es sei denn, eine Verhaltensweise ist absolut untragbar. Zeigen Sie sich als Vereinsführung fehlertolerant: Keiner kommt ohne Fehlpässe durchs Spiel, nicht mal der Vorstand!

Auswertung und Umsetzung von Verbesserungen

Damit die Beschwerdeberichte nicht in Schubladen verschwinden, sollten Sie regeln, wer sie zur Auswertung erhält, zum Beispiel der Beschwerdebeauftragte. Nicht zuletzt anhand folgender Fragen sollte er die Berichte analysieren und Verbesserungsvorschläge entwickeln:

- Gibt es für Beschwerden, die auf einem Mitarbeiterverhalten beruhen, strukturelle Gründe, wie zum Beispiel Überlastung, fehlende Informationen oder ineffektive Prozesse?
- Gibt es Indizien, dass die Ursache der Beanstandung auch andere Kunden belastet? Häufig ist eine Beanstandung nur „die Spitze des Eisbergs“ – viele, die ebenfalls unzufrieden sind oder denen etwas fehlt, äußern sich nicht. Nehmen wir an, Eltern beklagen sich, dass kein Bus fährt, wenn das Jugend-Training stattfindet. Das könnte Anlass sein, die zeitliche Übereinstimmung von Vereinsangeboten mit dem Fahrplan des öffentlichen Nahverkehrs einer grundsätzlichen Prüfung zu unterziehen.
- Lässt die Beschwerde neue Bedürfnisse erkennen, die andere Kunden vielleicht teilen? Wenn ein Mitglied zum Beispiel bemängelt, dass die Infos am Schwarzen Brett entweder zu kurz sind, um Vorgänge zu verstehen, oder aber zu lang, um sie im Stehen zu lesen, ist es vielleicht höchste Zeit, eine informative Vereinshomepage einzurichten.

Tipp: Wie Sie Verbesserungsvorschläge konkret und kontrollierbar formulieren, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 2.3.06 „Sind Ihre Ziele SMART formuliert?“

Weitere nützliche Checklisten für Optimierungen im Verein finden Sie in der Rubrik Checklisten unter 2.3 „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“.

Die Auswertungen mit Vorschlägen für das Verbesserungsmanagement sollten dem Vorstand in regelmäßigen Abständen zur Entscheidung vorgelegt werden. Und der sollte dann – natürlich – die nötigen Entscheidungen treffen.

Tipp: Wie Sie Systematik in den Umsetzungsprozess bringen, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“.

5. KOMPLIZIERTE KOMUNIKATION – TRAINING FÜR BESCHWERDE-PROFIS

„In den Abfahrten ist der Ski nicht gut gelaufen“, berichtet der Langläufer. Das klingt nach einer sachlichen Information – für den Außenstehenden. Derjenige aber, der fürs Präparieren verantwortlich war, könnte etwas ganz anderes verstehen: „Du hast schlechte Arbeit geleistet!“

AKTIVES KRISENMANAGEMENT

Gespräche über Beanstandungen sind häufig Kommunikation in der Krise: Der Beschwerdeführer ist aufgebracht. Und bald könnte es auch sein Gegenüber sein – wenn er, zurecht oder nicht, statt Argumenten nur noch Pfuirufe heraushört. So gerät Kritik schnell zum Konflikt. Dazu muss es nicht kommen und dazu darf es nicht kommen! Doch solche Situationen zu entschärfen, verlangt Fingerspitzengefühl und Know-how. Mitarbeiter, die in Ihrem Verein Beschwerden annehmen, sollten Sie deshalb schulen. Dieses Kapitel erläutert Ihnen die wichtigsten Maßnahmen des Trainingsprogramms.

Tipp: Viele Empfehlungen zum Umgang mit streitanfälligen Gesprächssituationen finden Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater im Baustein „Konfliktmanagement“.

ROLLENTAUSCH: WER HAT NOCH NIE REKLAMIERT?

Kommunikationstechniken für schwierige Gespräche helfen nur, wenn auch die Haltung stimmt. Dazu müssen sich Mitarbeiter in die Lage reklamierender Kunden hineinversetzen können. Eigene Erfahrungen helfen dabei: Beinahe jeder war selbst schon mal in der Situation, eine Ware oder Dienstleistung beanstanden zu müssen. Rekapitulieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, was sie überzeugt oder aber genervt hat:

- Wie haben sie sich gefühlt, wenn ihre Beschwerde wohlwollend und hilfsbereit oder aber ablehnend aufgenommen wurde?
- Erinnern sie sich noch, wie schnell Ärger entsteht, zum Beispiel, weil bestellte Ware nicht rechtzeitig oder defekt geliefert wurde?
- Haben sie schon am eigenen Leib erfahren, dass es in solchen Momenten schwer fällt, sachlich zu bleiben? Dass sie erst einmal „Dampf ablassen“ mussten?
- Ist ihnen noch bewusst, wie gut es tut, wenn dann der Gesprächspartner zunächst aufmerksam zuhört – bzw. wie schlecht, wenn der Ball sofort zurückgespielt wird?
- Ist ihnen noch im Gedächtnis, dass eine klare Rückmeldung, wie die Beschwerde nun weiterbearbeitet würde, den Stress gemindert hat – bzw. dass Unklarheit ein Gefühl von Hilflosigkeit ausgelöst hat?

Tipp: Ohne einfühlsame Mitarbeiter hat Beschwerdemanagement geringe Aussichten auf Erfolg. Das lässt sich aber nicht zwischen Tür und Angel lernen. Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter durch einen Workshop darauf vor!

IN ETAPPEN: VOM MONOLOG ZUM DIALOG

Keine Frage: Eine Beschwerde entgegenzunehmen, macht selten Spaß. Widerwille darf der Kunde aber nicht zu spüren bekommen! Wecken Sie deshalb den Ehrgeiz Ihrer Mitarbeiter – vermitteln Sie ihnen, dass sie Profis sind, die ...

- sich von schwierigen Situationen nicht aus der Fassung bringen lassen;
- Aggressionen aushalten und gekonnt schrittweise versachlichen;
- jede Beschwerde als Herausforderung verstehen, die Begeisterung des Kunden für den Verein zurückzugewinnen.

Spieleröffnung: Konzentriert starten

Der Kunde erscheint mit grimmigen Gesicht? Der Mitarbeiter nicht! Er blickt dem Kunden aufmerksam und freundlich entgegen und hält Augenkontakt. Wir nehmen körperliche Signale oft nicht bewusst wahr. Aber im Unbewussten erzielen sie um so größere Wirkung. Eine offene Körperhaltung gehört deshalb zur Grundausstattung kommunikativer Könner. Hinzu kommt die Fähigkeit, den Kunden „abzuholen“, auch im Wortsinn: Man sollte den Beschwerdeführer nicht am Schalter stehen lassen, sondern ihm einen Platz anbieten. Es zeigt, dass man sich Zeit für ihn nimmt. Und sorgt für ein Gespräch auf Augenhöhe.

Tipps: Wenn möglich, sollte das Gespräch ohne Zuhörer stattfinden – Diskretion schützt den Kunden, aber auch Mitarbeiter, die von der Beschwerde betroffen sind.

Spielgestaltung: Wer fragt, führt

Nun hat der Kunde Gelegenheit, seine Beschwerde zu formulieren. In dieser Phase heißt es vor allem: Möglichst ohne Unterbrechungen zuhören. Hilfreich ist es, zwischendurch bestätigend zu nicken – so erhält der Kunde die Rückmeldung, dass ihm der Gesprächspartner folgt.

Nachdem sich der Beschwerdeführer Ärger oder Frust von der Seele reden konnte, ist er meist schnell wieder in der Lage, Fragen nach den Hintergründen sachlich zu beantworten:

- Was genau ist Anlass der Beschwerde?
- Wo liegen die Ursachen? Vielleicht fehlen dem Kunden nur Informationen, um einen irritierenden Vorgang richtig einordnen zu können? Oder steckt mehr dahinter?
- Was wünscht sich der Beschwerdeführer nun?

Tipps: Wie man das Gespräch mit den passenden Fragen in ruhigere Bahnen lenkt und den Vorgang aufklärt, erläutert Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 6.4.08 „Gute Gesprächsführung dank Fragekompetenz“. Die Checkliste 6.4.04 „Killerphrasen“ zeigt, wie man Scheinargumenten beikommt. Anregungen für den Ausgleich widerstrebender Interessen finden Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater im Baustein „Klug verhandeln“.

Spielverlauf: Was folgt?

Am Ende des Gesprächs sollte der Kunde genau wissen, wie es weitergeht – und der Mitarbeiter, ob der Kunde damit einverstanden ist:

- Ist die ausgesprochene Entschuldigung (und ein kleines Entschuldigungspräsent) in Ordnung? Oder erwartet der Kunde zum Beispiel auch eine Entschuldigung des Mitarbeiters, der die Beschwerde ausgelöst hat?
- Wird der „Fall“ weiter verfolgt?
- Bis wann?
- Und wie wird der Kunde über das Ergebnis informiert?

Diese Klarheit gibt beiden Seiten Sicherheit. Der Kunde wird in die Lösung einbezogen und der Verein weiß, was er eventuell noch unternehmen muss, um eines seiner kostbarsten Güter zu schützen: die Zufriedenheit seiner Kunden!

Fazit: Beschwerdemanagement ist mehr als ein Notfallprogramm. Es ist eine grundlegende Voraussetzung für den Vereinserfolg. Denn bei offenen Beschwerden gibt es keine geschlossenen Reihen!