

10 Steps

Die Einführung eines aktiven Beschwerdemanagements erfordert einen wohl durchdachten und an der individuellen Situation des Studios angepassten Strategieplan.

Als entscheidendes Kriterium ist hierbei die Einbindung der Mitarbeiter des Studios anzusehen. Sie sind für die Umsetzung der entscheidende Faktor.

Die nachfolgend verzeichneten 10 Schritte zur Einführung eines aktiven Beschwerdemanagements stellen einen modellhaften Basisvorschlag dar, der die wesentlichsten Umsetzungsschritte umfasst.

Step 1: Kick-off Veranstaltung

Step 2: Verfahrensanweisung Beschwerde

Step 3: Mitgliederverwaltung

Step 4: Mitgliederwert bestimmen

Step 5: Beschwerdecontrolling

Step 6: Datenanalyse mit den Instrumenten des QM

Step 7: Beschwerdeeigentümerschaft/Empowerment

Step 8: Passive/Aktive Beschwerdeerhebung vorbereiten

Step 9: Mitarbeiter fit machen

Step 10: Aktivierung der Mitglieder

Step 1: Kick-off Veranstaltung

Im Vorfeld:

- Unternehmerische Entscheidung "Ich will"
- Gründung einer Steuerungsgruppe
- Projektplan erstellen

Vormittags:

- Teilnehmer: Führungskräfte und Mitarbeiter
- Ziele:
 - Bekenntnis der Geschäftsführung zur Einführung eines aktiven Beschwerdemanagements
 - Beschwerden sind etwas Gutes / Paradigmenwechsel
 - Theorie des BMM
 - Umsetzung, Zeitschiene, Steps, Einbindung

Nachmittags:

- Teilnehmer: Führungskräfte
- Ziele:
 - Darstellung Beschwerdesituation (Anzahl, Art, Gründe, Eingangsquelle)
 - Betriebswirtschaftlicher Ansatz, Theorie
 - Entwicklung eines gemeinsamen Strategiekonzeptes zur Umsetzung

Step 2: Verfahrensanweisung Beschwerde

- Entwicklung einer Verfahrensanweisung Beschwerde
- Entwicklung eines Beschwerdeerfassungsformulars (siehe Link)
- Erfassung festlegen (PC-Erfassung, Kriterien)
- Zeitabläufe der Bearbeitung festlegen (innerhalb 1, 3, 5 Tage zu bearbeiten)
- Erinnerungszeiträume festlegen
- Kategorisierung der Beschwerden (Kategorien festlegen)
- Auswertezzeiträume festlegen

Step 3: Mitgliederverwaltung

- Mitgliederverwaltungssystem (DV) beschwerdetauglich machen
- Welche Infos enthält ein Mitgliederverwaltung?
- Welche Infos können aus dem BMM können eingegeben werden?
- Eingabe Kundenwert (siehe Step 4)
- Zusammenführung Beschwerdedaten/Mitgliederdaten
- Erkennen von Mehrfach-/Doppelbeschwerden

Step 4: Mitgliederwert bestimmen

- Durchführung von Kundenwertanalysen
- Theorie vermitteln
- Welche Mitglieder wollen wir eigentlich?
- Was sind Schlüsselkunden (A/B/C)?
- Wie gelingt es uns Schlüsselkunden zu gewinnen, zu halten und besonders zufrieden zu machen?
- Berechnung des CLV (Customer Lifetime Value)
- Bestimmung des Kundenwertes, Erfassung in Mitgliederverwaltung

Step 5: Beschwerdecontrolling

- Theoretische Grundlagen
- Auswahl und Festlegung der relevanten Kennzahlen
- Festlegen der Controllerfunktion für das aktive BMM / Ausbildung des Controllers
- Erheben der Daten
- Zielvorstellung: Kennzahlenmonitor

Step 6: Datenanalyse mit den Instrumenten des QM

- Theoretische Grundlagen
- Arten der QM-Analysewerkzeuge "Q7" / "M7"
- Analyse der Controllingdaten des BMM mit Hilfe der erlernten Tools
- Aus- und Bewertung der Daten vor dem ökonomischen Hintergrund
- Entwicklung Maßnahmenplan
- Lernprozess initiieren im Sinne des Deming-Circle
- Lernwerkstatt Mitarbeiter
- QM Mitarbeiter initiieren

Step 7: Beschwerdeeigentümerschaft / Empowerment

- Verfahrensanweisung Beschwerdeeigentümerschaft erstellen
- Regelkarten erstellen
- Vorgehensweise feststellen (schriftliche Erfassung, sofortige Problemlösung, Nachfrage, ...)
- Handlungsrahmen für Empowerment festlegen (was, wieviel darf ein Mitarbeiter selbst entscheiden?)

Step 8: Passive/Aktive Beschwerdeerhebung vorbereiten

Passive Beschwerdeerhebung optimieren:

- Auslage
- Aufsteller
- Optische Gestaltung
- Inhalt
- Abgabemöglichkeit
- Gewinnspiel
- Verbindung mit Positivem (Theke, Getränk)

Aktive Beschwerdeerhebung optimieren:

- Gezielte Befragung einer Referenzgruppe
- Befragung von Zufallsgruppen bei Check-in/Check-out, Trainingsende, Theke, Kurs
- Ansprache Trainer
- Analyse der Daten

Vorbereitung für Step 10

Step 9: Mitarbeiter fit machen

- Beschwerdetraining
- Rollentraining
- Abläufe (Erfassung, Ziele, Vorgehen)
- Beschwerdetypen, Beschwerdemuster
- Ansprechbarkeit
- Erwartete Beschwerdereaktion/Beschwerdereaktionsgeschwindigkeit
- Empowerment (Kalibrierung)

Step 10: Aktivierung der Mitglieder

- Beschwerdepotenzial aktivieren und abschöpfen
- Erhebung aller störenden Einflüsse (wir wollen besser werden - sagen Sie uns wo!)
- Plakate/Aufsteller zur Aktivierung
- Verbesserungsvorschläge präsentieren und prämiieren
- Kundenworkshops durchführen

Bekannte Probleme

Eine zu rasch vorangetriebene Umsetzung lässt die Mitarbeiter (und auch die Mitglieder) nicht an dem Gesamtprozess teilhaben. Sie sind die wesentlichsten Treiber für den Erfolg und müssen daher "mitgenommen" und überzeugt werden.

Die finanziellen Aufwendungen sind -soweit vorausplanbar- in den Budgetplan einzustellen. Damit sind sie im Erfordernisfall greifbar und das Unternehmen wird nicht von der Situation überrascht.

Nach der "Aktivierung" der Mitglieder kann die Studioleitung von der Anzahl der eingehenden Beschwerden überrascht sein. Dies spricht eher für ein Funktionieren des Systems, als dagegen. Die jetzt eingehenden Beschwerden waren immer schon da - und werden jetzt abgeschöpft. Das ist kein Grund zur Besorgnis - eher zur Freude.

Nicht jeder Mitarbeiter wird die Umsetzung des aktiven Beschwerdemanagements mit Freude annehmen. Überzeugungskraft, begleitende Schulungen und optimales Vorleben durch die Leitung führen von der Ablehnung in die Überzeugung.

Die Erfassung und Kategorisierung von Beschwerden erscheint zunächst aufwändig und zeitintensiv. Auch die Auswertung stellt sich zumindest am Anfang als nicht ganz einfach dar. Sobald sich die Abläufe eingeschliffen haben und regelmäßige Review-Berichte vorliegen, ist der Nutzen erkennbar und führt zur Optimierung der Abläufe.

Bitte wenden Sie sich vertrauensvoll an das FIW Forschungs-Institut-Würtenberger

Kontakt:

FIW Forschungs-Institut Würtenberger

Ludwig-Beck-Str. 23a

68163 Mannheim

Tel: +49 621 810 972 18

Mobil: +49 172 649 00 85

Email: info@institut-wuertemberger.de