

Beschwerden sind immer auch Chancen!



Beschwerden werden von den meisten zuerst einmal als unangenehm empfunden, man hat vielleicht ja etwas falsch gemacht.

Aber was wäre, wenn sich niemand beschweren würde? Stünde man dann tatsächlich besser da? Oder sollte man sich nicht ganz im Gegenteil darüber freuen, rechtzeitig alarmiert zu werden, dass etwas nicht stimmen könnte?

Unabhängig von Branchen oder Unternehmensstrukturen musste ich mir bei nahezu allen bisherigen Akkreditierungsprojekten im Rahmen der ersten Begegnungen vor Ort von den Mitarbeitern sagen lassen, dass es bei ihnen keine Beschwerden gäbe. Eine Ausnahme macht überwiegend der Bereich Automotive, was auf die erfolgreiche Umsetzung von Kaizen, Six Sigma, TPS usw. im jeweiligen Unternehmen schließen lässt.

Dabei habe ich oft genug schon daneben gestanden und konnte mithören, wenn sich z. B. jemand am Telefon beschwerte. Vom Labormitarbeiter wurde es nur nicht als Beschwerde gesehen, weil es als Normalfall wahrgenommen wurde.

Auch in meiner aktiven Zeit als Laborleiter habe ich in den eigenen Labors immer wieder mit großen Widerständen der Mitarbeiter zu kämpfen gehabt, mit Beschwerden offensiv und konstruktiv umgehen zu wollen. Die am häufigsten benutzten Totschlagargumente waren:

- „Bevor wir uns darum kümmern, sagen sie dem Kunden bitte, was der alles falsch macht. Wenn das abgestellt wird, dann werden auch wir aktiv.“
- „Da müssen wir erst einmal schauen, ob die Beschwerde berechtigt ist. Der beschwert sich immer, das nehmen wir schon gar nicht mehr wahr.“

Beide Argumente verkennen dabei folgende Fakten:

- Ohne Kunden kein Einkommen, ergo keine Arbeitsplätze. Laboratorien erbringen Dienstleistungen für Kunden, nicht umgekehrt. Kunden loszuwerden, ist kein anzuratender Weg.
- Ob eine Beschwerde tatsächlich zu Recht erfolgte, stellt sich erst ziemlich am Schluss der Ursachenanalyse heraus. Wer das von vornherein entscheiden will, handelt höchst subjektiv und aus dem Bauch heraus, aber keinesfalls angemessen und qualitätsbewusst.
- Eigene Fehler werden nicht dadurch egalisiert oder legalisiert, indem man andere anprangert.
- Eine Beschwerde ist nur die Spitze eines Eisbergs. In der Regel kann man davon ausgehen, dass auf eine Beschwerde zehn Probleme kommen, über die nicht Beschwerde geführt wurde. Das Frustrationspotenzial des Kunden kann schon erheblich angestiegen sein, bis der sich so direkt artikuliert.
- Die Zahl tatsächlicher Querulanten oder von Menschen, die ein eigenes politisches Spiel spielen und die aus Prinzip oder zu einem bestimmten (eigenen) Zweck gegen andere schießen, ist in der Regel gering. Es gibt sie, aber sie lassen sich auch relativ schnell identifizieren und bedürfen anderer Zuwendung.



Wir denken in Lösungen, nicht in Problemen.

Alle Mitarbeiter von Laboratorien werden aber doch regelmäßig damit konfrontiert, wie anfällig viele ihrer Techniken und Anwendungen sind und wie viel Zeit oft investiert werden muss, um Fehler zu finden und abzustellen. Zudem sind doch die meisten auch durch ihre technische Ausrichtung eher kritisch eingestellt und gehören doch eher zu denen, die sich selber eher öfter als zu selten beschweren würden. Sei es dass ein gekauftes Gerät nicht wie gewünscht funktioniert, im Urlaub nicht alles hundertprozentig war oder das Essen im Restaurant nicht schmeckte. Das Recht, sich hierüber zu beschweren, würden wir uns doch von niemandem auf der Welt nehmen lassen, oder?

Dann möchte ich hier auch einmal den Blick auf die andere Seite lenken. Es geschah vor einigen Wochen, dass mir ein Artikel in unserer Lokalpresse in die Augen sprang: „Müssen wir Wirte uns alles von unseren Gästen gefallen lassen?“

Ich dachte im ersten Moment, dass es da irgendwelche Belästigungen oder körperliche Auseinandersetzungen gegeben haben muss, aber nein, weit gefehlt. Auf einer Versammlung der Wirte einer Nachbarstadt wurde heiß darüber diskutiert, ob und wie man sich gegen Beschwerden und Extrawünsche zur Wehr setzen könnte. Mir fiel spontan nur ein „Die haben wohl den Schuss noch nicht gehört“. Jeder Gastronom, also jeder Dienstleister am Kunden, der dieses als Problem ansieht, sollte sein ungeliebtes Geschäft so schnell wie möglich schließen oder geeigneteren Menschen übergeben, um das Ansehen der Branche in unserer Region nicht weiter zu beschädigen.

Und dann fühlte ich mich zu diesem Artikel animiert.

Warum tun sich so viele Labormitarbeiter so schwer damit einzugestehen, dass auch ihnen Fehler unterlaufen und unbemerkt bis zum Kunden durchschlagen können? Natürlich sollte es wirksame Mechanismen geben, dieses zu verhindern. Aber selbst ein Vieraugenprinzip mit zusätzlicher QS-Prüfung, das weiß ich aus eigenem Erleben, stellt keine hundertprozentige Sicherheit dar.

Um so wichtiger ist es gerade dann doch, darauf aufmerksam gemacht zu werden, dass etwas außer Kontrolle zu sein scheint. Damit signalisiert der Kunde doch auch, dass er trotzdem mit mir zusammenarbeiten möchte und ein partnerschaftliches Miteinander anstrebt. Ansonsten würde er einfach seine nächsten Aufträge irgendwo anders platzieren und ich wäre den Kunden für lange Zeit oder vielleicht für immer los.

Man sollte jedem Beschwerdeführer daher dankbar sein und ihm das auch sagen. Es sollte eine gewissenhafte Ursachenanalyse erfolgen und es sollten wirkungsvolle Maßnahmen ergriffen werden, den ursächlichen Fehler nachhaltig abzustellen. Den Kunden interessiert nicht, wer Schuld war und wie der Fehler im Detail aussah. Er will nur die Gewissheit vermittelt bekommen, dass dieser Fehler in Zukunft ernsthaft vermieden wird. So wie es sich eben zwischen Partnern gehört.

Der Autor:

Helmut Martens ist Inhaber der Laborberatung MartensLabConsult, hat in mehr als 43 Jahren seiner beruflichen Tätigkeit über 25 Jahre große analytische Laboratorien geleitet. Er berät seit 8 Jahren Laboratorien aller Branchen u. a. bei Managementfragen wie der Einführung von QM-Systemen, der Prozess-, Kosten- und Leistungsoptimierung, dem Outsourcing von Leistungen sowie der Einführung von LIMS.