

DIN ISO 10003

ICS 03.120.10

Einsprüche bis 2017-08-09
Vorgesehen als Ersatz für
DIN ISO 10003:2008-07

Entwurf

**Qualitätsmanagement –
Kundenzufriedenheit –
Leitfaden für Konfliktlösung außerhalb von Organisationen
(ISO/DIS 10003:2017);
Text Deutsch und Englisch**

Quality management –
Customer satisfaction –
Guidelines for dispute resolution external to organizations (ISO/DIS 10003:2017);
Text in German and English

Management de la qualité –
Satisfaction du client –
Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes
(ISO/DIS 10003:2017);
Texte en allemand et anglais

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2017-06-09 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nqsz@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ), 10772 Berlin, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 86 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort.....	5
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	6
Vorwort	7
Einleitung	8
1 Anwendungsbereich.....	11
2 Normative Verweisungen	11
3 Begriffe	12
4 Leitprinzipien	14
4.1 Allgemeines	14
4.2 Verpflichtung.....	14
4.3 Aufgeschlossenheit	15
4.4 Informationelle Integrität	15
4.5 Verantwortlichkeit.....	15
4.6 Zustimmung zur Teilnahme	15
4.7 Zugänglichkeit	15
4.8 Eignung.....	15
4.9 Fairness	15
4.10 Kompetenz	15
4.11 Rechtzeitigkeit.....	16
4.12 Vertraulichkeit	16
4.13 Transparenz	16
4.14 Legalität.....	16
4.15 Kapazität.....	16
4.16 Verbesserung	16
4.17 Kundenorientierter Ansatz.....	16
5 Rahmen für die Konfliktlösung	17
5.1 Kontext der Organisation	17
5.2 Verpflichtung.....	17
5.3 Politik zur Konfliktlösung	17
5.3.1 Festlegung der Politik.....	17
5.3.2 Überprüfung der Politik.....	18
5.3.3 Vereinbarkeit der Politiken.....	18
5.4 Verantwortung der obersten Leitung	18
6 Planung, Gestaltung und Entwicklung.....	19
6.1 Allgemeines	19
6.2 Ziele	19
6.3 Tätigkeiten.....	19
6.3.1 Diagnose.....	19
6.3.2 Gestaltung.....	20
6.3.3 Erprobung	20
6.4 Ressourcen.....	20
7 Durchführung.....	21
7.1 Allgemeines	21

7.2	Verweisung der Reklamation	21
7.3	Empfang einer Benachrichtigung über einen Konflikt.....	21
7.4	Formulierung der Antwort der Organisation	21
7.4.1	Beurteilung des Konflikts.....	21
7.4.2	Entwicklung der Ausgangsposition	22
7.5	Konfliktlösung	22
7.5.1	Vermittlungsverfahren.....	22
7.5.2	Beratendes und festlegendes Verfahren.....	22
7.5.3	Beilegung	23
7.5.4	Annahme der Empfehlung.....	23
7.5.5	Überprüfung der Entscheidung.....	23
7.6	Umsetzung der Lösung	23
7.7	Abschluss der Akte.....	24
8	Aufrechterhaltung und Verbesserung	24
8.1	Überwachung	24
8.2	Analyse und Beurteilung	24
8.3	Zufriedenheit mit dem Konfliktlösungsprozess	24
8.4	Managementbewertung.....	25
8.4.1	Allgemeines	25
8.4.2	Eingaben	25
8.4.3	Ergebnis	25
8.5	Fortlaufende Verbesserung.....	26
Anhang A (informativ) Beschreibung verschiedener Konfliktlösungsverfahren		27
A.1	Allgemeines	27
A.2	Vermittelnde Verfahren.....	27
A.3	Beratendes Verfahren.....	28
A.4	Festlegendes Verfahren	28
Anhang B (informativ) Wechselbeziehung zwischen ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003 und ISO 10004		29
Anhang C (normativ) Anleitung zur Zustimmung zur Teilnahme		30
C.1	Allgemeines	30
C.2	Informationen vor der Zustimmung zur Teilnahme	30
C.3	Zustimmung zur Teilnahme, bevor der Konflikt entsteht.....	31
C.4	Zustimmung zur Teilnahme, nachdem der Konflikt entsteht.....	31
Anhang D (normativ) Anleitung zur Zugänglichkeit		32
D.1	Allgemeines	32
D.2	Kommunikation	32
D.3	Gebühren	33
D.4	Einleitung des Prozesses und Teilnahme	33
D.5	Information.....	33
D.6	Geschultes Personal	33
D.7	Formlosigkeit.....	33
Anhang E (normativ) Anleitung zur Eignung		34
E.1	Allgemeines	34
E.2	Eignung der Verfahren	34
E.3	Eignung der Abhilfen.....	35
Anhang F (normativ) Anleitung zur Fairness.....		36
Anhang G (normativ) Anleitung zur Kompetenz		38
G.1	Allgemeines	38
G.2	Qualifikationen.....	38
G.3	Schulung.....	38
G.4	Periodische Beurteilung	38

Anhang H (normativ) Anleitung zur Rechtzeitigkeit.....	39
Anhang I (normativ) Anleitung zur Transparenz.....	40
I.1 Allgemeines	40
I.2 Informationen über Prozess, Verfahren und Leistung	40
I.3 Jahresbericht.....	41
I.4 Veröffentlichung individueller Ergebnisse von Konfliktlösung.....	41
Anhang J (informativ) Anleitung zur Auswahl von Anbietern	42
Anhang K (informativ) Anleitung zur Politik der Konfliktlösung	43
K.1 Vorab-Verpflichtung zur Teilnahme.....	43
K.2 Fallweise Teilnahme.....	43
Anhang L (informativ) Anleitung zu Gestaltungselementen zur Konfliktlösung.....	44
Anhang M (informativ) Flussdiagramm zur Konfliktlösung.....	45
Literaturhinweise.....	46

Nationales Vorwort

Die Internationale Norm ISO/DIS 10003, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations*, soll unverändert in diese Deutsche Norm übernommen werden.

Das zuständige deutsche Gremium ist der Arbeitsausschuss NA 147-00-01 AA „Qualitätsmanagement“ im DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Für die in diesem Dokument zitierten internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 9000:2015	siehe DIN EN ISO 9000:2015-11
ISO 9001	siehe DIN EN ISO 9001
ISO 9004	siehe DIN EN ISO 9004
ISO 10002	siehe DIN ISO 10002
ISO 10004	siehe DIN ISO 10004

Änderungen

Gegenüber DIN ISO 10003:2008-07 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) die Änderungen der Revision der ISO 10002 aus dem Jahr 2014 wurden berücksichtigt;
- b) die Inhalte wurden an DIN EN ISO 9000:2015-11 und DIN ISO 9001:2015-11 angepasst;
- c) die Inhalte der ISO 10004 wurden berücksichtigt;
- d) in Abschnitt 3 wurden die Begriffe überarbeitet und ergänzt;
- e) in Abschnitt 4 wurden die Leitsätze überarbeitet und ergänzt;
- f) in Abschnitt 5 wurde ein Unterabschnitt zum Kontext der Organisation ergänzt;
- g) in 6.1 wurden allgemeine Inhalte zur Planung, Gestaltung und Entwicklung ergänzt;
- h) ein neuer Unterabschnitt 8.3 zur Zufriedenheit mit dem Konfliktlösungsprozess wurde ergänzt;
- i) die Norm wurde redaktionell überarbeitet.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 9000:2015-11, *Qualitätsmanagementsysteme — Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015*

DIN EN ISO 9001, *Qualitätsmanagementsysteme — Anforderungen*

DIN EN ISO 9004, *Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation — Ein Qualitätsmanagementansatz*

DIN ISO 10002, *Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen*

DIN ISO 10004, *Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden zur Überwachung und Messung*

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung von Nationalen Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird normalerweise von ISO Technischen Komitees durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale Organisationen, staatlich und nicht-staatlich, in Liaison mit ISO, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) bei allen elektrotechnischen Themen zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Im Besonderen sollten die für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten notwendigen Annahmekriterien beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der empfangenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname wird als Information zum Nutzen der Anwender angegeben und stellt keine Anerkennung dar.

Eine Erläuterung der Bedeutung ISO-spezifischer Benennungen und Ausdrücke, die sich auf Konformitätsbewertung beziehen, sowie Informationen über die Beachtung der Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) zu technischen Handelshemmnissen (TBT, en: Technical Barriers to Trade) durch ISO enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Das für dieses Dokument verantwortliche Komitee ist ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, Unterkomitee SC 3, *Supporting technologies*.

Diese zweite Ausgabe ersetzt die erste Ausgabe (ISO 10003:2007). Diese Ausgabe ist dazu bestimmt, die Angleichung von ISO 10003 an ISO 9001:2015 zu verbessern.

Einleitung

0.1 Allgemeines

Diese Internationale Norm gibt Organisationen eine Anleitung, um eine wirksame und effiziente externe Konfliktlösung für produkt- und dienstleistungsbezogene Reklamationen zu planen, zu gestalten, zu entwickeln, auszuführen, aufrechtzuerhalten und zu verbessern. Konfliktlösung ist ein Weg der Wiedergutmachung, wenn Organisationen eine Reklamation intern nicht zufriedenstellend lösen können. Die meisten Reklamationen können erfolgreich innerhalb der Organisation gelöst werden, ohne die Notwendigkeit von weiteren zeitraubenden und nachteiligen Verfahren.

ANMERKUNG 1 Organisationen werden ermutigt, einen wirksamen und effizienten Prozess zur Behandlung von Reklamationen in Übereinstimmung mit ISO 10002 zu entwickeln.

Es gibt verschiedene Verfahren zur Lösung von Konflikten, und unterschiedliche Begriffe werden verwendet, um sie zu beschreiben. Diese Verfahren können vermittelnd, beratend oder festlegend sein (siehe Anhang A). Jedes Verfahren kann allein angewendet werden, oder die Verfahren können aufeinander folgend angewendet werden.

Diese Internationale Norm kann benutzt werden, um

- a) einen Konfliktlösungsprozess zu entwickeln und zu entscheiden, in welchen Fällen und wann Reklamanten eine externe Konfliktlösung angeboten werden sollte, und
- b) einen Anbieter für Konfliktlösung (im Folgenden auch als „Anbieter“ benannt, siehe 3.9) auszuwählen, der in der Lage ist, den besonderen Erfordernissen und Erwartungen einer Organisation gerecht zu werden.

ANMERKUNG 2 Anbieter des öffentlichen wie auch des privaten Sektors können weltweit unterschiedliche Gestalt haben, einschließlich industriesektorspezifischer Vereinigungen, Ombudsmännern und multisektoraler Vereinigungen.

Obwohl sich diese Internationale Norm an Organisationen richtet, können auch Anbieter davon profitieren, wenn sie wissen, welche Art von Anleitung den Organisationen gegeben wird. Die Anbieter können die Anleitung auch für ihren Konfliktlösungsprozess verwenden.

Organisationen werden dazu angeregt, einen Konfliktlösungsprozess in Verbindung mit einem Verhaltenskodex für Kundenzufriedenheit und einem internen Prozess zur Behandlung von Reklamationen zu planen, zu gestalten, zu entwickeln, auszuführen, aufrecht zu erhalten, zu verbessern und diese in das Qualitätsmanagementsystem oder in andere Managementsysteme der Organisation zu integrieren.

Diese Internationale Norm kann Einzelpersonen und Organisationen dabei helfen, die Wirksamkeit, Effizienz und Fairness des Konfliktlösungsprozesses einer Organisation zu bewerten. Die Umsetzung dieser Internationalen Norm kann:

- eine flexible Konfliktlösung ermöglichen, die im Vergleich zu Gerichtsprozessen billiger, einfacher und schneller sein kann, vor allem, wenn es um grenzübergreifende Konflikte geht;
- dabei helfen, die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu steigern;
- einen Maßstab liefern, nach dem Einzelpersonen und Organisationen die Behauptungen von Organisationen und Anbietern bewerten können, dass diese auf wirksame, effiziente und faire Art arbeiten;

- dabei helfen, potenzielle Nutzer von Konfliktlösung über Zugangsbedingungen, Kosten und die rechtlichen Konsequenzen zu informieren;
- die Fähigkeit einer Organisation zu steigern, Ursachen von Konflikten zu erkennen und zu beheben;
- die Art und Weise verbessern, wie Reklamationen und Konflikte in der Organisation behandelt werden;
- zusätzliche Informationen, die zur Verbesserung der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse einer Organisation beitragen können, liefern;
- den Ruf einer Organisation verbessern oder auch Schaden davon abhalten;
- die regionale und internationale Konkurrenzfähigkeit verbessern;
- Vertrauen in faire und gleich bleibende Behandlung von Konflikten auf dem globalen Markt schaffen.

Es ist anzumerken, dass die externe Konfliktlösung Gegenstand gesetzlicher und behördlicher Anforderungen sein kann.

ANMERKUNG 3 Die im Zusammenhang mit der Konfliktlösung benutzten Begriffe sind nicht immer weltweit einheitlich. Anhang A enthält ein Glossar einiger einander entsprechender Begriffe.

Das Hauptaugenmerk dieser Internationalen Norm liegt auf der Zufriedenheit von Personen oder Organisationen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung von einer öffentlichen oder privaten Organisation erhalten oder erhalten könnten.

0.2 Beziehung zu ISO 9001 und ISO 9004

Diese Internationale Norm ist mit ISO 9001 und ISO 9004 kompatibel und unterstützt die Ziele dieser beiden Normen durch die wirksame und effiziente Anwendung eines Prozesses zur Konfliktlösung. Diese Internationale Norm kann aber auch unabhängig von ISO 9001 und ISO 9004 angewendet werden.

ISO 9001 legt Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest, welches zur internen Anwendung durch Organisationen, zur Zertifizierung oder zu Vertragszwecken verwendet werden kann. Der in dieser Internationalen Norm (ISO 10003) beschriebene Konfliktlösungsprozess kann ein Element eines Qualitätsmanagementsystems sein. Diese Internationale Norm ist nicht zur Zertifizierung oder zu Vertragszwecken vorgesehen.

ISO 9004 bietet eine Anleitung für die Steuerung des nachhaltigen Erfolgs einer Organisation. Die Anwendung dieser Internationalen Norm (ISO 10003) kann durch die Lösung von Konflikten mit Reklamanten die Leistung weiter steigern und die Zufriedenheit von Kunden, Reklamanten und anderen relevanten interessierten Parteien steigern und so zum Erreichen des nachhaltigen Erfolgs beitragen. Sie kann auch die fortlaufende Verbesserung der Qualität von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen basierend auf Rückmeldungen von Kunden, Reklamanten und anderen relevanten interessierten Parteien ermöglichen.

ANMERKUNG Neben Kunden und Reklamanten können andere relevante interessierte Parteien Lieferanten, Industrieverbände und ihre Mitglieder, Verbraucherorganisationen, zuständige Regierungsstellen, Mitarbeiter, Besitzer und Andere einschließen, die vom Konfliktlösungsprozess betroffen sind.

0.3 Beziehung zu ISO 10001, ISO 10002 und ISO 10004

Diese Internationale Norm ist kompatibel mit ISO 10001, ISO 10002 und ISO 10004. Diese vier Internationalen Normen können entweder einzeln oder in Kombination miteinander angewendet werden. Wenn sie zusammen angewendet werden, können ISO 10001, ISO 10002, ISO 10004 und diese Internationale Norm Teil eines größeren und integrierten Rahmens zur Steigerung der Kundenzufriedenheit durch Verhaltenskodizes, Reklamationsmanagement, Konfliktlösung sowie Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit sein (siehe Anhang B).

ISO 10001 bietet Organisationen einen Leitfaden für Verhaltenskodizes bezüglich Kundenzufriedenheit. Solche Kodizes können dadurch, dass sie darlegen, was Kunden von der Organisation und ihren Produkten und Dienstleistungen erwarten können, die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Problemen verringern und die Ursachen von Reklamationen und Konflikten beheben. Falls doch Reklamationen und Konflikte entstehen, kann die Existenz eines Verhaltenskodex den Parteien dabei helfen, die Erwartungen der Kunden und die Bemühungen der Organisation, diesen gerecht zu werden, zu verstehen.

ISO 10002 gibt Anleitung zur internen Behandlung produkt- und dienstleistungsbezogener Reklamationen. Diese Internationale Norm (ISO 10003) kann angewendet werden, wenn Konflikte intern nicht gelöst werden.

ISO 10004 gibt Anleitung zur Einführung wirksamer Prozesse für das Überwachen und Messen der Kundenzufriedenheit. Das Hauptaugenmerk liegt auf Kunden außerhalb der betrachteten Organisation. Die in ISO 10004 aufgeführten Richtlinien können die Festlegung und Umsetzung eines Konfliktlösungsprozesses unterstützen. Z. B. können die in ISO 10004 beschriebenen Prozesse der Organisation bei der Überwachung und Messung der Zufriedenheit der Kunden mit dem Konfliktlösungsprozess helfen (siehe 8.3). Ebenso können Daten und Informationen aus einem Konfliktlösungsprozess zur Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit herangezogen werden. Die Häufigkeit und Art der Konflikte kann z. B. ein indirekter Indikator für die Kundenzufriedenheit sein (siehe ISO 10004, 7.3.2).

1 Anwendungsbereich

Diese Internationale Norm gibt eine Anleitung für Organisationen, um einen wirksamen und effizienten Prozess zur Konfliktlösung bei Reklamationen, die von der Organisation nicht selbst gelöst wurden, zu planen, zu gestalten, zu entwickeln, auszuführen, aufrechtzuerhalten und zu verbessern. Diese Internationale Norm ist anwendbar auf:

- Reklamationen, die sich auf Produkte und Dienstleistungen der Organisation, auf den Prozess zur Behandlung von Reklamationen oder auf den Prozess zur Konfliktlösung selbst beziehen;
- die Lösung von Konflikten, die aus inländischen oder grenzübergreifenden Tätigkeiten herrühren, auch jenen, die durch elektronischen Handel entstehen.

ANMERKUNG 1 In dieser Internationalen Norm beziehen sich die Begriffe „Produkt“ und „Dienstleistung“ auf Ergebnisse einer Organisation, die für einen Kunden bestimmt sind oder von einem Kunden benötigt werden.

Diese Internationale Norm ist für die Verwendung durch alle Organisationen, unabhängig von ihrer Art, Größe und den von ihnen angebotenen Produkten und Dienstleistungen, gedacht und behandelt

- eine Anleitung zur Ermittlung, wann und wie Organisationen an einer Konfliktlösung teilnehmen können,
- eine Anleitung zur Auswahl von Anbietern und zur Nutzung ihrer Dienstleistungen,
- Einbeziehung und Verpflichtung der obersten Leitung zur Konfliktlösung und die Bereitstellung angemessener Ressourcen innerhalb der Organisation,
- die Hauptbestandteile für eine faire, geeignete, transparente und zugängliche Konfliktlösung,
- eine Anleitung zur Steuerung der Teilnahme einer Organisation an der Konfliktlösung und
- die Überwachung, Beurteilung und Verbesserung des Konfliktlösungsprozesses.

ANMERKUNG 2 Diese Internationale Norm ist besonders ausgerichtet auf die Lösung von Konflikten zwischen einer Organisation und

- Einzelpersonen, die Produkte und Dienstleistungen für den persönlichen Bedarf oder zum Gebrauch im Haushalt kaufen oder nutzen, oder
- kleinen Unternehmen.

Diese Internationale Norm ist nicht zur Zertifizierung oder zu Vertragszwecken vorgesehen. Sie ist nicht auf die Lösung anderer Konflikte, z. B. Arbeitskonflikte, anwendbar. Sie verändert keine Rechte oder Verpflichtungen, die aus geltenden gesetzlichen und/oder behördlichen Anforderungen hervorgehen.

Diese Internationale Norm gilt nicht für die Behandlung von Reklamationen innerhalb einer Organisation.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente, die in diesem Dokument teilweise oder als Ganzes zitiert werden, sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 9000 und die folgenden Begriffe.¹⁾

3.1

Verband

<Kundenzufriedenheit> *Organisation* (3.12), die aus Mitgliederorganisationen oder Personen besteht

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.2.8]

3.2

Reklamant

Person, *Organisation* (3.12) oder deren Vertreter, die/der eine *Reklamation* (3.3) geltend macht

[QUELLE: ISO 10001, 3.2]

Anmerkung 1 zum Begriff: In dieser Internationalen Norm werden auch Kunden, die sich mit Ihrer Reklamation zuerst an den Anbieter wenden, als „Reklamant“ bezeichnet.

3.3

Reklamation

<Kundenzufriedenheit> Ausdruck der Unzufriedenheit, die gegenüber einer *Organisation* (3.12) in Bezug auf deren Produkt oder Dienstleistung oder den Prozess zur Bearbeitung von Reklamationen selbst zum Ausdruck gebracht wird, wenn eine Reaktion beziehungsweise Klärung explizit oder implizit erwartet wird

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.9.3]

Anmerkung 1 zum Begriff: Reklamationen können in Bezug auf weitere Prozesse gemacht werden, bei denen eine Interaktion der Organisation mit dem Kunden stattfindet.

Anmerkung 2 zum Begriff: Reklamationen können gegenüber der Organisation direkt oder indirekt erfolgen.

3.4

Kunde

Person oder *Organisation* (3.12), die ein Produkt oder eine Dienstleistung empfängt oder empfangen könnte, welches oder welche für diese Person oder Organisation vorgesehen ist oder von ihr gefordert wird

BEISPIEL Verbraucher, Klient, Endanwender, Einzelhändler, Empfänger eines Produkts oder einer Dienstleistung aus einem internen Prozess, Nutznießer und Käufer.

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Kunde kann der Organisation angehören oder ein Außenstehender sein.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.2.4]

3.5

Kundenzufriedenheit

Wahrnehmung des *Kunden* (3.4) zu welchem Grad seine Erwartungen erfüllt worden sind

Anmerkung 1 zum Begriff: Es kann sein, dass die Kundenerwartung der Organisation oder sogar dem besagten Kunden unbekannt ist, bis das Produkt geliefert oder die Dienstleistung erbracht wird. Zum Erreichen hoher Kundenzufriedenheit kann es erforderlich sein, eine Kundenerwartung zu erfüllen, auch wenn sie weder festgelegt noch üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist.

1) Alle Begriffe von ISO-Normen können auf der Online Browsing Plattform (OBP) unter <https://www.iso.org/obp/ui/#search> eingesehen werden.

Anmerkung 2 zum Begriff: Reklamationen sind ein üblicher Indikator für Kundenunzufriedenheit, doch bedeutet ihr Fehlen nicht notwendigerweise hohe Kundenzufriedenheit.

Anmerkung 3 zum Begriff: Selbst wenn Kundenanforderungen mit dem Kunden vereinbart und erfüllt worden sind, bedeutet dies nicht notwendigerweise, dass damit eine hohe Kundenzufriedenheit sichergestellt ist.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.9.2]

3.6

Kundendienst

wechselseitige Beziehung zwischen einer *Organisation* (3.12) und *Kunden* (3.4) im Laufe des Produkt- oder Dienstleistungszyklus

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.9.4]

3.7

Konflikt

<Kundenzufriedenheit> Meinungsverschiedenheit, entstanden aus einer *Reklamation* (3.3), die dem *DRP-Anbieter* (3.9) mitgeteilt wird

Anmerkung 1 zum Begriff: Einige Organisationen ermöglichen ihren Kunden, ihre Unzufriedenheit als erstes einem *DRP-Anbieter* mitzuteilen. In dieser Situation wird das Ausdrücken der Unzufriedenheit eine Reklamation, wenn sie der Organisation zu einer Stellungnahme zugesandt wird, und wird zum Konflikt, wenn sie durch die Organisation nicht ohne das Eingreifen des *DRP-Anbieters* gelöst werden kann. Viele Organisationen ziehen es allerdings vor, dass ihre Kunden ihre Unzufriedenheit erst der Organisation mitteilen, bevor sie eine Konfliktlösung außerhalb der Organisation in Anspruch nehmen.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.9.6]

3.8

Konfliktlöser

<Kundenzufriedenheit> Einzelperson, die von einem *DRP-Anbieter* (3.9) beauftragt wurde, den Parteien bei der *Konfliktlösung* (3.7) zu helfen

BEISPIEL Mitarbeiter, Freiwillige, vertraglich verpflichtete Personen.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.1.6]

3.9

DRP-Anbieter

(en: *DRP-provider*; *dispute resolution process provider*)

Anbieter eines Konfliktlösungsprozesses

Person oder *Organisation* (3.12), die einen externen *Konfliktlösungsprozess* (3.7) anbietet und ausführt

Anmerkung 1 zum Begriff: Üblicherweise ist ein Anbieter eines Konfliktlösungsprozesses eine juristische Person, nicht identisch mit der Organisation oder Einzelperson und dem Reklamanten. Dies betont die Unabhängigkeit und Fairness. In einigen Situationen wird eine eigenständige Einheit in der Organisation aufgebaut, um ungelöste Reklamationen zu bearbeiten.

Anmerkung 2 zum Begriff: Der Anbieter eines Konfliktlösungsprozesses schließt einen Vertrag mit den Parteien, um die Konfliktlösung durchzuführen, und ist für diese Leistung verantwortlich. Der Anbieter eines Konfliktlösungsprozesses stellt Konfliktlöser zur Verfügung. Der Anbieter eines Konfliktlösungsprozesses bedient sich Hilfskräften, leitender und anderer Angestellter, um finanzielle Ressourcen, Bürounterstützung, Terminvereinbarungsunterstützung, Schulung, Tagungsräume, Aufsicht und ähnliche Funktionen bereitzustellen.

Anmerkung 3 zum Begriff: Anbieter eines Konfliktlösungsprozesses können viele Formen haben und z. B. gemeinnützige Einrichtungen, gewinnorientierte Unternehmen oder öffentliche Einrichtungen sein. Auch ein Verband kann ein *DRP-Anbieter* sein.

Anmerkung 4 zum Begriff: In dieser Internationalen Norm wird anstatt der Benennung „Anbieter eines Konfliktlösungsprozesses“ die Benennung „Anbieter“ verwendet.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.2.7, modifiziert — Anmerkung 4 zum Begriff wurde geändert]

3.10

Rückmeldungen

<Kundenzufriedenheit> Meinungen, Stellungnahmen und Interessenbekundungen zu einem Produkt, einer Dienstleistung oder einem Prozess zur Reklamationsbearbeitung

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.9.1]

Anmerkung 1 zum Begriff: Rückmeldungen können in Bezug auf weitere Prozesse gegeben werden, bei denen eine Interaktion der Organisation mit dem Kunden stattfindet.

3.11

interessierte Partei

Anspruchsgruppe

Person oder *Organisation* (3.12), die eine Entscheidung oder Tätigkeit beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann, oder die sich davon beeinflusst fühlen kann

BEISPIEL Kunden, Eigentümer, Personen in einer Organisation, Anbieter, Bankiers, Regulierungsbehörden, Gewerkschaften, Partner oder die Gesellschaft, die Wettbewerber oder opponierende Interessengruppen einschließen kann.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.2.3, modifiziert — Anmerkung 1 zum Begriff wurde gelöscht]

3.12

Organisation

Person oder Personengruppe, die eigene Funktionen mit Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Beziehungen hat, um ihre Ziele zu erreichen

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff Organisation umfasst unter anderem Einzelunternehmer, Gesellschaft, Konzern, Firma, Unternehmen, Behörde, Handelsgesellschaft, Verband, Wohltätigkeitsorganisation, Institution, oder Teile oder eine Kombination der genannten, ob eingetragen oder nicht, öffentlich oder privat.

Anmerkung 2 zum Begriff: Diese Internationale Norm betrifft unterschiedliche Arten von Organisationen mit jeweils sehr unterschiedlichen Rollen im Konfliktlösungsprozess. Dies können Organisationen mit ungelösten Reklamationen, Anbieter von Konfliktlösungen und Verbände, die Konfliktlösungsprozesse anbieten oder sponsern, sein. Der Einfachheit halber umfasst die Benennung „Organisation“ in dieser Internationalen Norm ausschließlich die Einheit, gegen die reklamiert wurde und die jetzt oder in der Zukunft eine Partei des Konflikts ist oder sein kann. Die Benennungen „Anbieter“ und „Verband“ werden dazu benutzt, die anderen Arten von Organisationen zu beschreiben.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.2.1, modifiziert — Anmerkung 2 zum Begriff wurde gelöscht und eine Anmerkung wurde aufgenommen]

4 Leitprinzipien

4.1 Allgemeines

Die Basis einer wirksamen und effizienten Konfliktlösung ist die Einhaltung der Leitprinzipien 4.2 bis 4.17.

4.2 Verpflichtung

Die Organisation sollte sich aktiv für die Festlegung und Umsetzung eines Konfliktlösungsprozesses einsetzen.

4.3 Aufgeschlossenheit

Eine Organisation sollte auf die Erfordernisse und Erwartungen von Kunden im Hinblick auf die Konfliktlösung eingehen.

4.4 Informationelle Integrität

Eine Organisation sollte sicherstellen, dass die Informationen über ihre Konfliktlösung korrekt und nicht irreführend sind und dass die gesammelten Daten relevant, korrekt, vollständig, aussagekräftig und nützlich sind.

4.5 Verantwortlichkeit

Die Organisation sollte die Verantwortlichkeit für sowie die Berichterstellung über Entscheidungen und Maßnahmen mit Bezug auf die Konfliktlösung festlegen und aufrechterhalten.

4.6 Zustimmung zur Teilnahme

Die Teilnahme der Reklamanten an der von der Organisation angebotenen Konfliktlösung sollte freiwillig sein. Die Zustimmung zur Teilnahme sollte auf der vollständigen Kenntnis und dem Verständnis des Prozesses und seiner möglichen Ergebnisse beruhen. Falls der Kunde eine Einzelperson ist, die Produkte und Dienstleistungen für den persönlichen oder den Gebrauch im Haushalt erwirbt oder anwendet, sollte die Zustimmung zur Teilnahme keine Voraussetzung für den Erhalt der Produkte bzw. Dienstleistungen sein (siehe Anhang C).

ANMERKUNG 1 Die Zustimmung zur Teilnahme an einer Konfliktlösung kann eine geforderte Bedingung in einem Vertrag zwischen Geschäftspartnern sein.

ANMERKUNG 2 Die Zustimmung zur Teilnahme kann unterschiedlichen gesetzlichen und behördlichen Anforderungen in unterschiedlichen Teilen der Welt unterworfen sein.

4.7 Zugänglichkeit

Ein Prozess zur Konfliktlösung sollte einfach zu finden und anzuwenden sein (siehe Anhang D).

4.8 Eignung

Das Verfahren der Konfliktlösung, das den Parteien eines Konflikts (siehe Anhang A) angeboten wird, und die möglichen Wiedergutmachungen, die dem Reklamanten zur Verfügung stehen, sollten für die Art des Konflikts geeignet sein (siehe Anhang E).

4.9 Fairness

Die Organisation sollte bei der Konfliktlösung eine faire und ehrliche Lösung des Konflikts mit dem Reklamanten anstreben. Die Organisation sollte einen Anbieter auswählen, dessen Konfliktlösungspersonal und Konfliktlöser, die an der Konfliktlösung arbeiten, unparteiisch und objektiv sind, damit die Prozesse, Empfehlungen und festlegenden Entscheidungen für beide Parteien fair sind und dafür anerkannt werden, dass sie unabhängig gemacht bzw. getroffen wurden (siehe Anhang F).

4.10 Kompetenz

Das Personal der Organisation, Anbieter und Konfliktlöser sollten die notwendigen persönlichen Eigenschaften, Fertigkeiten, Schulung und Erfahrung haben, um ihrer Verantwortung im Zusammenhang mit der Konfliktlösung nachzukommen (siehe Anhang G).

4.11 Rechtzeitigkeit

Die Konfliktlösung sollte so schnell, wie es nach der Art des Konflikts und der Art des benutzten Prozesses machbar ist, erfolgen (siehe Anhang H).

4.12 Vertraulichkeit

Persönlich zuordenbare Informationen sollten vertraulich und geschützt bleiben, außer wenn die Offenlegung vom Gesetz gefordert oder die Zustimmung zur Offenlegung von der betroffenen Person erteilt wurde. In der gleichen Weise sollten Geschäftsgeheimnisse vertraulich und geschützt bleiben, außer wenn die Offenlegung vom Gesetz gefordert oder die Zustimmung zur Offenlegung von der betroffenen Partei erteilt wurde, der das Geschäftsgeheimnis gehört.

ANMERKUNG 1 Persönlich zuordenbare Informationen sind solche Informationen, die, wenn sie mit einer Person in Zusammenhang gebracht werden, diese ermitteln und durch Eingabe von Namen, Adresse, E-Mail-Adresse, Telefonnummer oder ähnlich eindeutigen Merkmalen Zuordnung hergestellt werden kann. Die genaue Bedeutung des Begriffes variiert weltweit.

ANMERKUNG 2 Dieses Prinzip kann angewendet werden durch eine Politik, die Verwendung und Veröffentlichung von Informationen, die während eines Konflikts erworben werden, regelt und die den Parteien eines Konflikts bekannt gegeben wird.

ANMERKUNG 3 Um Organisationen zur freiwilligen Teilnahme an Konfliktlösungen zu ermutigen, ist es manchmal notwendig, die Identität der Organisation zu schützen, falls die Bekanntgabe nicht vom Gesetz gefordert wird.

4.13 Transparenz

Den Reklamanten, Organisationen und der Öffentlichkeit sollten angemessene Informationen über den Konfliktlösungsprozess, den Anbieter und seine Leistung zur Verfügung gestellt werden (siehe Anhang I).

ANMERKUNG Transparenz bezieht sich auf Informationen über den Konfliktlösungsprozess, den Anbieter und seine Leistung, nicht jedoch auf persönliche Informationen über den Reklamanten und Geschäftsgeheimnisse der Organisation.

4.14 Legalität

Ein Konfliktlösungsprozess sollte in Übereinstimmung mit anzuwendenden Gesetzen und der Zustimmung der Parteien durchgeführt werden.

4.15 Kapazität

Ausreichende Ressourcen, die der Konfliktlösung verpflichtet sind, sollten zur Verfügung gestellt und wirksam und effizient gesteuert werden.

4.16 Verbesserung

Verbesserte Wirksamkeit und Effizienz der Prozesse zur Konfliktlösung sollte ein ständiges Ziel sein.

4.17 Kundenorientierter Ansatz

Die Organisation sollte einen kundenorientierten Ansatz in Bezug auf die Konfliktlösung anwenden und für Rückmeldungen offen sein.

5 Rahmen für die Konfliktlösung

5.1 Kontext der Organisation

Die Organisation sollte bei der Planung, Gestaltung, Entwicklung, Umsetzung, Aufrechterhaltung und Verbesserung des Prozesses zur Konfliktlösung ihren Kontext berücksichtigen durch:

- Ermittlung und Behandlung externer und interner Probleme, die für den Zweck der Organisation relevant sind und die Fähigkeit der Organisation beeinträchtigen, die Ziele der Konfliktlösung zu erreichen,
- Ermittlung der für den Prozess zur Konfliktlösung relevanten interessierten Parteien und Behandlung der relevanten Erfordernisse und Erwartungen dieser interessierten Parteien, und
- Ermittlung des Umfangs des Prozesses zur Konfliktlösung einschließlich seiner Grenzen und Anwendbarkeit und Berücksichtigung der externen und internen Fragen und der Erfordernisse der oben genannten interessierten Parteien.

5.2 Verpflichtung

Die oberste Leitung sollte im Hinblick auf die Konfliktlösung Führung demonstrieren und die Organisation sollte sich zu einem wirksamen und effizienten Prozess zur Konfliktlösung verpflichten, der mit der Politik der Organisation zur Konfliktlösung in Einklang steht (siehe 5.2). Es ist von besonderer Bedeutung, dass die oberste Leitung diese Verpflichtung vorlebt und unterstützt. Führungstärke sowie eine eindeutige Verpflichtung zur Konfliktlösung können nützliche Ergänzungen zum internen Prozess der Reklamationsbearbeitung sein und es sowohl dem Personal wie auch den Reklamanten erlauben, zur Verbesserung der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse der Organisation beizutragen. Diese Führung und Verpflichtung sollte sich in der Festlegung und Verbreitung der Politik und des Verfahrens zur Konfliktlösung und durch die Bereitstellung angemessener Ressourcen, inklusive Schulung, widerspiegeln.

Eine Organisation sollte sich auch dazu verpflichten, wirksame und effiziente Anbieter auszusuchen, die eine Konfliktlösung im Sinne der Ziele und Prozessgestaltung der Organisation liefern können (siehe Anhang J).

ANMERKUNG Wenn der Anbieter ein Verband ist, ist es ratsam, dass er seine eigene Erfahrung und Kapazität in gleicher Weise bewertet, wie eine Organisation potenzielle Anbieter bewerten würde.

5.3 Politik zur Konfliktlösung

5.3.1 Festlegung der Politik

Die oberste Leitung sollte eine Politik zur Konfliktlösung festlegen, die klar und eindeutig formuliert ist. Diese Politik sollte darlegen, unter welchen Umständen die Organisation Kunden über den Prozess der Konfliktlösung informiert und Reklamanten die Konfliktlösung anbietet (siehe Anhang K). Die Organisation sollte außerdem festlegen, ob sie fordert, dass Reklamanten den internen Prozess zur Behandlung von Reklamationen nutzen, bevor ein Konfliktlösungsprozess in Gang gesetzt wird. Die Politik sollte dem gesamten Personal, allen Reklamanten, Kunden und anderen relevanten interessierten Parteien zur Verfügung gestellt werden. Die Politik sollte durch Verfahren und Ziele für jede Funktion und jede personelle Rolle in dem Prozess unterstützt werden.

ANMERKUNG Die Organisation kann in Übereinstimmung mit von ihr aufgestellten Kriterien eine Konfliktlösung anbieten, entweder noch bevor ein Konflikt entsteht oder fallweise, nachdem ein Konflikt entstanden ist. Eine Organisation kann eine solche Verpflichtung für alle Fälle oder nur für besondere Kategorien von Fällen eingehen. Vorab-Verpflichtungen können auf unterschiedliche Art und Weise eingegangen werden, z. B. die Verpflichtung in Garantieerklärungen oder in einem Kundenvertrag (siehe Anhang C), in Werbezusicherungen oder in Vereinbarungen mit einem Anbieter.

Bei der Festlegung der Politik zur Konfliktlösung sollte die Organisation Folgendes in Betracht ziehen:

- alle geltenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen;
- die finanziellen, betrieblichen und organisatorischen Erfordernisse;
- den geschätzten Einfluss der Politik auf die Kundenzufriedenheit;
- den Wettbewerb;
- die Eingaben von Reklamanten, Kunden, Personal und anderen relevanten interessierten Parteien;
- Prozesse des Qualitätsmanagements, Verhaltenskodizes für Kundenzufriedenheit und Prozesse zur Behandlung von Reklamationen in der Organisation;
- Alternativen zur Konfliktlösung, z. B. Gerichte.

5.3.2 Überprüfung der Politik

Die Politik sollte in regelmäßigen Abständen überprüft und, sofern notwendig, aktualisiert werden.

5.3.3 Vereinbarkeit der Politiken

Die Politiken bezüglich Qualität, Behandlung von Reklamationen und Konfliktlösung sollten miteinander vereinbar sein.

5.4 Verantwortung der obersten Leitung

Die oberste Leitung sollte sicherstellen, dass

- die Politik zur Konfliktlösung innerhalb der Organisation bekannt gemacht wird und Ziele auf den betroffenen Funktionen und Ebenen festgelegt werden;
- der Prozess zur Konfliktlösung in Übereinstimmung mit diesen Zielen geplant, gestaltet, entwickelt, eingeführt, aufrechterhalten und verbessert wird;
- das Personal die Beziehung des Konfliktlösungsprozesses zu den umfassenden Bemühungen der Organisation um Kundenzufriedenheit versteht;
- die Organisation die notwendigen Ressourcen für einen wirksamen, fairen, rechtmäßigen und effizienten Konfliktlösungsprozess, inklusive angemessener Schulung, ermittelt und bereitstellt;
- der Konfliktlösungsprozess gefördert und dem betroffenen Personal in der Organisation, den Kunden und den Reklamanten (siehe 4.7, 4.13 und Anhänge D und I) kommuniziert wird;
- die Verantwortung und Befugnis für die Konfliktlösung innerhalb der Organisation klar festgelegt sind;
- schnell und wirksam über wesentliche Reklamationen über den Konfliktlösungsprozess selbst, über die Vertreter der Organisation im Konfliktlösungsprozess, über den Anbieter und über die Ergebnisse unterrichtet wird.

6 Planung, Gestaltung und Entwicklung

6.1 Allgemeines

Die Organisation sollte einen wirksamen und effizienten Konfliktlösungsprozess planen, gestalten und entwickeln. Dazu zählt auch die Schaffung notwendiger Verfahren für den Konfliktlösungsprozess. Die Organisation sollte die Erwartungen und Wahrnehmungen des Kunden im Zusammenhang mit der Konfliktlösung verstehen. Bei der Einrichtung und Verwendung eines prozesses zur Konfliktlösung sollte eine Organisation Risiken und Chancen berücksichtigen und behandeln, die sich ergeben können. Dies beinhaltet:

- die Überwachung und Beurteilung von Prozessen sowie internen und externen Faktoren bezüglich Risiken und Chancen,
- die Ermittlung und Bewertung spezifischer Risiken und Chancen, und
- die Planung, Gestaltung, Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung von Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen und Verbesserungen in Bezug auf ermittelte und beurteilte Risiken und Chancen.

Nach Definition in ISO 9000 (siehe 3.7.9) bezeichnet Risiko die Folge von Ungewissheit, die negativ oder positiv sein kann. Im Kontext der Konfliktlösung ist ein Beispiel für ein Risiko mit negativer Folge die Kundenunzufriedenheit aufgrund mangelnder Informationen zum Konfliktlösungsprozess, ein Beispiel für ein Risiko mit positiver Folge ist das Überdenken der mit der Konfliktlösung verbundenen Ressourcen durch die Organisation als Ergebnis einer Überprüfung des Konfliktlösungsprozesses. Diese Risiken können durch die Überprüfung der Zuteilung und Bereitstellung von Ressourcen behandelt werden, die zu einem besseren Bewusstsein des Kunden über den Konfliktlösungsprozess oder zur Weiterbildung von Personal zur Bearbeitung einer erweiterten Palette von Konflikten im Rahmen des Konfliktlösungsprozesses führen.

Eine Chance bezieht sich auf die Ermittlung einer neuen Herangehensweise, positive Ergebnisse zu realisieren, die nicht notwendigerweise aus den bestehenden Risiken der Organisation resultieren. Z. B. kann eine Organisation ein neues Produkt, eine Dienstleistung oder einen Prozess in Folge eines Kunden-vorschlags ermitteln, der im Rahmen der Konfliktlösung mitgeteilt wird.

6.2 Ziele

Die Organisation sollte die durch die Konfliktlösung zu erreichenden Ziele ermitteln. Diese Ziele sollten mit der Politik zur Konfliktlösung (siehe 5.2) im Einklang sein, und ihre Erfüllung sollte unter Anwendung geeigneter Leistungsindikatoren messbar sein. Diese Ziele sollten in regelmäßigen Abständen überprüft und, wenn notwendig, aktualisiert werden.

6.3 Tätigkeiten

6.3.1 Diagnose

Die Organisation sollte ihre derzeitigen Bemühungen zur Lösung von Reklamationen und Konflikten beurteilen, um festzulegen, ob zusätzliche Ressourcen und Änderungen benötigt werden. Eine solche Beurteilung kann Folgendes in Betracht ziehen:

- Art und die Häufigkeit von Reklamationen und Konflikten;
- wie derzeit mit Konflikten umgegangen wird;
- Verfahren, nach denen die Organisation erfolgreich und nicht erfolgreich mit Konflikten umgeht;
- Kosten und Nutzen von Erfolg und Misserfolg bei der Lösung von Konflikten;
- Kosten und Nutzen bei der Übernahme eines externen Konfliktlösungsprozesses.

6.3.2 Gestaltung

Die Organisation sollte den Konfliktlösungsprozess auf der Grundlage der Analyse ihrer Aktivitäten zur Behandlung von Reklamationen und Lösung von Konflikten, ihrer Ressourcen und ihrer Politik zur Konfliktlösung gestalten. Der Konfliktlösungsprozess kann mit anderen Prozessen des Qualitätsmanagementsystems verknüpft sein und sollte mit ihnen in Einklang stehen. Die Gestaltung sollte die besten etablierten Verfahren anderer Organisationen im Hinblick auf die Konfliktlösung berücksichtigen und sollte alle Anbieter, die bei der Konfliktlösung mitwirken sollen, mit einbeziehen (siehe Anhang L).

Faktoren, die berücksichtigt werden sollten, schließen ein:

- die Leitprinzipien, die in Abschnitt 4 beschrieben wurden;
- die Konfliktarten, die gelöst werden sollen (z. B. welche Kategorien von Kunden oder Reklamanten oder welche Produkte und Dienstleistungen);
- mögliche Abhilfen, die in Betracht kommen;
- Arten der Konfliktlösung, die angeboten werden (vermittelnd, beratend und/oder festlegend);
- ob die Organisation eine Vorab-Verpflichtung zur Teilnahme an einer Konfliktlösung eingeht oder ihre Entscheidung von Fall zu Fall trifft;
- mit der Auswahl und Beauftragung von Anbietern und Konfliktlösern verbundene Risiken und Chancen;
- Qualifikationen von Konfliktlösern;
- Gebühren, die gegebenenfalls den Reklamanten (siehe Anhang D) in Rechnung gestellt werden;
- wie die Parteien teilnehmen (z. B. persönlich, durch eine schriftliche Eingabe, telefonisch und/oder über das Internet);
- Kriterien zur Beurteilung des Konflikts (gesetzliche und behördliche Anforderungen, Verhaltenskodizes und/oder Fairness bzw. Gleichbehandlung).

ANMERKUNG Konfliktlösungsprozesse werden auch von Verbänden für ihre Mitglieder und andere gestaltet.

6.3.3 Erprobung

Eine Organisation sollte die Erprobung der Gestaltungsmerkmale des Konfliktlösungsprozesses mit ausgewählten Reklamanten in Betracht ziehen, bevor dieser auf alle Reklamanten angewendet wird. Die Erprobung kann in einem eingeschränkten geographischen Gebiet und/oder mit mehr als einem Anbieter erfolgen. Die Ergebnisse der Erprobung sollten im Hinblick auf die Verbesserung der Gestaltungsmerkmale analysiert werden, damit die Politik und die Ziele der Organisation am besten erreicht werden können.

6.4 Ressourcen

Eine Organisation sollte Ressourcen wie Personal, Information, Materialien, Finanzierung und Infrastruktur bereitstellen und einsetzen, damit die Organisation wirksam und effizient

- einen geeigneten Anbieter aussuchen kann,
- zur sachgerechten Funktion des Anbieters beitragen kann,
- an dem Konfliktlösungsprozess teilnehmen kann und
- die Leistung des Anbieters, seiner Konfliktlöser und des Konfliktlösungsprozesses bewerten kann.

7 Durchführung

7.1 Allgemeines

Eine Organisation sollte ihre Verfahren für Konfliktlösung in einer fairen, effizienten und wirksamen Weise einsetzen. Wo dies notwendig ist, sollten der Anbieter und die Organisation ihre operativen Verfahren abstimmen, um die Koordination im Hinblick auf Konflikteröffnung, Konfliktverfolgung, Konflikterkennung, erste Konfliktbewertung, Konfliktlösung (mit den entsprechenden Verfahren, um zutreffende Nachweise zusammenzutragen), Verwirklichung der Lösung und Weiterverfolgung sicherzustellen. In Anhang M zeigt eine Grafik die verschiedenen Schritte der Konfliktlösung.

7.2 Verweisung der Reklamation

Eine Organisation sollte das Verfahren zur Verweisung ungelöster Reklamationen an den Anbieter anwenden. Eine Organisation kann Reklamationen, die bereits bearbeitet, aber intern noch nicht gelöst wurden, verweisen. Verweisungen können auch in Situationen gemacht werden, in denen Reklamanten der Organisation mitteilen, dass sie wollen, dass ihre Reklamation lieber von einem Anbieter als von der Organisation behandelt werden sollte, und die Politik der Organisation zur Konfliktlösung solche Verweisungen zulässt. Die Organisation sollte die Reklamation nach den Kriterien, die die Organisation im Abkommen mit dem Anbieter oder einem Kundenvertrag festgelegt hat, bewerten. Sie sollte die Reklamation an den Anbieter verweisen, falls die Reklamation die Bedingungen erfüllt. Falls dies nicht der Fall ist, sollte die Organisation die Reklamation unter Anwendung angemessener Verfahren abweisen. Die Organisation sollte auch sicherstellen, dass sie alle Reklamationen, die sie an den Anbieter verweist, nachverfolgt, damit alle Reklamationen behandelt werden.

7.3 Empfang einer Benachrichtigung über einen Konflikt

Wenn eine Konfliktlösung in Gang gesetzt wurde, sollte die Organisation das zuständige Personal verständigen. Zusätzlich zu den für die Konfliktlösung verantwortlichen Personen können andere informiert werden, einschließlich derjenigen mit spezifischer Verantwortung für Qualitätssicherung, Kundendienst oder juristische Angelegenheiten.

7.4 Formulierung der Antwort der Organisation

7.4.1 Beurteilung des Konflikts

Um den Konflikt zu beurteilen, sollte die Organisation die notwendigen Schritte unternehmen. Diese können einschließen:

- Aufzeichnungen über den Geschäftsvorgang oder das Verfahren, das die Reklamation ausgelöst hat, einschließlich der Verkaufsaufzeichnungen oder einer Kopie der Werbung, falls angebracht, Wartungs- oder Reparaturaufzeichnungen, alle bei der Reklamationsbearbeitung angefallenen Aufzeichnungen und Informationen über andere Beschwerden des Reklamanten, falls es welche gibt, einholen;
- Beratung mit Personal aus dem technischen Bereich, dem juristischen Bereich, dem Verkaufsbereich, der Werbeabteilung, dem Bereich der Reklamationsbearbeitung sowie anderem Personal, welches für die Organisation arbeitet, falls dies für den Konflikt angebracht ist.

ANMERKUNG Es ist ratsam, dass eine Organisation Verkaufsaufzeichnungen, Reklamations- und ähnliche Aufzeichnungen in einem Format, das einfach zu konvertieren ist, aufbewahrt, damit die Aufzeichnungen an den Anbieter, den Konfliktlöser und/oder die andere Partei in einem geeigneten Format weitergegeben werden können.

7.4.2 Entwicklung der Ausgangsposition

Nachdem die relevanten Aufzeichnungen und notwendigen Eingaben zusammengetragen wurden, sollte die Organisation ihre Ausgangsposition in der Angelegenheit im Hinblick auf ihre mögliche Haftung und alle Abhilfen (falls es solche geben sollte), die sie bereit ist, dem Reklamanten zur Verfügung zu stellen, entwickeln. Die Organisation sollte ihre Position, in Übereinstimmung mit den Verfahren zur Konfliktlösung, dem Anbieter oder direkt dem Reklamanten (mit einer Kopie an den Anbieter) mitteilen. Die Ausgangsposition kann sein

- die Angelegenheit so wie vom Reklamanten gefordert zu lösen,
- einige, aber nicht alle geforderten Abhilfen zu leisten oder
- keine der geforderten Abhilfen zu leisten.

ANMERKUNG Bei der Konfliktlösung ist es nicht ungewöhnlich für eine Organisation dem Reklamanten eine oder mehrere Abhilfen anzubieten, von denen die Organisation glaubt, dass sie vom Gesetzgeber, dem Verhaltenskodex oder anderen Grundlagen nicht vorgeschrieben sind. Die Organisation kann dies als eine Geste guten Willens machen, als Teil einer Politik zur Kundenzufriedenheit oder in Anerkennung der Möglichkeit, dass der Konfliktlöser, ein Verband, der einen Verhaltenskodex anwendet, oder ein Gericht die Situation anders beurteilen kann.

7.5 Konfliktlösung

7.5.1 Vermittlungsverfahren

Bei dem Vermittlungsverfahren (siehe Anhang A), sollte die Organisation, nachdem sie ihre Ausgangsposition mitgeteilt hat, darauf vorbereitet sein, ein Angebot oder Gegenangebot zu erhalten, um die Angelegenheit beizulegen. Die Organisation kann solche Angebote entweder direkt vom Reklamanten oder durch die Bemühungen des Konfliktlösers erhalten. Wenn die Organisation ein Angebot zur Beilegung erhält, sollte sie das zuständige Personal über die Position des Reklamanten (siehe 7.3) informieren. Die Organisation kann eine zusätzliche Beurteilung durchführen, um zusätzliche Eingaben (siehe 7.4) zur vorgeschlagenen Beilegung zu erhalten. Die Organisation sollte entscheiden, ob sie die vorgeschlagene Beilegung akzeptiert, sie zurückweist oder ein Gegenangebot erstellt. Die Organisation sollte den Reklamanten und/oder den Konfliktlöser in einer Weise, die mit den Verfahren des Anbieters im Einklang steht, informieren. Falls die Schlichtung angenommen wird, sollte die Organisation die Angelegenheit dem zuständigen Personal übertragen, z. B. einem Rechtsberater und denjenigen, die den Beschluss (siehe 7.6) ausführen.

Wenn auf dieser Ebene keine Lösung erzielt wird, sollte die Organisation festlegen, welche weiteren Konfliktlösungsverfahren, falls es welche gibt, angemessen und auf den Konflikt anwendbar sind und den Anbieter von ihrem Standpunkt hierzu unterrichten.

7.5.2 Beratendes und festlegendes Verfahren

Falls ein beratendes oder festlegendes Verfahren (siehe Anhang A) angewendet werden soll, sollte die Organisation ihre Teilnahme an dem Prozess in einer wirksamen und effizienten Weise zeitlich planen und vorbereiten. Beispiele von Schritten, die sie unternehmen sollte, sind:

- einen Administrator für den Fall bestimmen;
- Festlegung der bevorzugten Art der Teilnahme übereinstimmend mit den Verfahren zur Konfliktlösung (z. B. persönlich, per Telefon, durch schriftliches Material);
- Durchführung weiterführender Nachforschungen, falls notwendig;
- Zusammenstellung und Ordnen der Nachweise;

- Ermittlung möglicher Zeugen und dokumentarischer Nachweise;
- Ermittlung einer Reihe von Konfliktlösungen, die für die Organisation annehmbar sind;
- Festlegung, wer die Befugnis zur Beilegung in der Angelegenheit hat;
- Soweit angemessen, Entwicklung einer mündlichen und/oder schriftlichen Präsentation;
- Bewertung der Chance, eine Beilegung zu erzielen, bevor der Prozess abgeschlossen ist;
- Teilnahme am Prozess.

7.5.3 Beilegung

Wenn der Prozess mit einer Beilegung endet, sollte die Organisation die Angelegenheit dem zuständigen Personal, z. B. einem juristischen Berater und jenen, die mit der Ausführung der Lösung betraut sind (siehe 7.6), übertragen.

7.5.4 Annahme der Empfehlung

Wenn der Prozess mit einer Empfehlung endet (siehe Anhang A), sollte die Organisation die Empfehlung ernsthaft in Erwägung ziehen und entscheiden, ob sie diese annimmt. Die Annahme oder Ablehnung durch die Organisation sollte dem Anbieter und dem Reklamanten in Übereinstimmung mit den Verfahren zur Konfliktlösung und dem zutreffenden Verhaltenskodex mitgeteilt werden. Die Empfehlung sollte zur Umsetzung (siehe 7.6) verwiesen werden, falls sie sowohl von der Organisation als auch vom Reklamanten angenommen wird. Wenn die Empfehlung abgelehnt wird, sollte die Organisation ihre Gründe dafür dem Anbieter und dem Reklamanten mitteilen.

7.5.5 Überprüfung der Entscheidung

Wenn der Prozess mit einer festlegenden Entscheidung endet, sollte die Organisation entscheiden, ob sie eine Überprüfung der Entscheidung anstrebt, falls eine solche Überprüfung nach den Verfahren der Konfliktlösung und anzuwendenden Gesetze möglich ist. Der Zweck dieser Überprüfung ist, zu beurteilen, ob die zutreffenden Leitprinzipien (siehe Abschnitt 4) und Verfahren korrekt befolgt wurden. Falls eine Überprüfung nicht möglich ist, oder falls sich die Organisation entscheidet, eine solche Überprüfung nicht anzustrengen, sollte die Entscheidung dem zuständigen Personal innerhalb der Organisation mitgeteilt werden, um sicherzustellen, dass die Entscheidung umgesetzt wird (siehe 7.6).

7.6 Umsetzung der Lösung

Nachdem der Konflikt gelöst wurde, sollte die Organisation alle nötigen Schritte unternehmen, um die Lösung in Übereinstimmung mit der Beilegung, Empfehlung oder festlegenden Entscheidung auszuführen. Diese Schritte sollten Folgendes enthalten:

- Feststellung, ob irgendwelche speziellen Maßnahmen zur Umsetzung der Lösung durch die Organisation benötigt werden (z. B. eine Rückvergütung oder die Zahlung einer anderen Summe, die Reparatur des Produkts, Erbringung einer Dienstleistung oder die Anwendung anderer spezifischer Maßnahmen, die angeordnet oder vereinbart wurden);

ANMERKUNG 1 Es kann sein, dass der Reklamant spezifische Maßnahmen zur Umsetzung der Beilegung, Empfehlung oder festlegenden Entscheidung auszuführen hat (z. B. das Produkt zurückschicken als Bedingung, um eine Rückvergütung zu erhalten, das Produkt zu einer von der Organisation festgelegten Reparatereinrichtung bringen oder durch die mangelhafte Dienstleistung verursachte Verluste oder Schäden anhand von Belegen nachweisen).

- Zuweisung der Verantwortlichkeiten für diese Tätigkeiten an das geeignete Personal innerhalb und außerhalb der Organisation (z. B. an die Abteilung für Kundenbeziehungen, Finanzen, Zwischenhändler, Franchisenehmer, Verkaufsabteilung und die Fertigungsabteilung) und Informieren dieser Personen über einzuhaltende Termine oder den erwarteten Zeitrahmen, soweit angemessen;
- Koordination der Umsetzung der Lösung zwischen dem zuständigen Personal, dem Reklamanten und anderen und Überwachung des Fortschritts der Umsetzung der Lösung durch die einzelnen Parteien;
- Bestätigung, dass die notwendigen Maßnahmen abgeschlossen sind;
- Benachrichtigung des Anbieters, wenn die Umsetzung der Lösung abgeschlossen ist, oder, wenn sich die Verwirklichung verzögert, mit Angabe der Gründe für die Verzögerung;
- Ermittlung der Zufriedenheit des Reklamanten mit der Umsetzung der Lösung und Abschluss des Konflikts, wenn der Reklamant zufrieden ist, und, falls der Reklamant mit der Umsetzung der Lösung nicht zufrieden ist, Ermittlung gegebenenfalls zusätzlich benötigter Maßnahmen.

ANMERKUNG 2 Zusätzliche Maßnahmen können weitere Schritte zur Sicherstellung der Umsetzung der Lösung oder die Wiederaufnahme des Konfliktlösungsprozesses einschließen.

7.7 Abschluss der Akte

Wenn die Lösung des Konflikts zufrieden stellend umgesetzt wurde oder wenn der Prozess ohne Entschädigung endet, darf die Organisation die Akte des Konflikts schließen und das zuständige Personal innerhalb und außerhalb der Organisation darüber informieren. Aufzeichnungen über den Konflikt sollten in Übereinstimmung mit den Regeln der Organisation zur Aktenaufbewahrung und den anzuwendenden gesetzlichen Anforderungen geführt werden.

8 Aufrechterhaltung und Verbesserung

8.1 Überwachung

Die Organisation sollte Informationen über Art, Fortgang und Ergebnisse aller Konflikte sammeln und aufzeichnen. Die Organisation kann ihre eigenen Daten über Konfliktlösungen führen oder Daten, die sie vom Anbieter erhält, benutzen. Die gesammelten Daten sollten relevant, korrekt, vollständig, aussagekräftig und nützlich sein.

8.2 Analyse und Beurteilung

Die Organisation sollte regelmäßig die Informationen über Konfliktlösungen, die sie sammelt oder erhält, analysieren, um einmalig aufgetretene Probleme, systematische Probleme, Trends und Chancen für Verbesserungen oder Änderungen bei den Produkten und Dienstleistungen der Organisation und bei ihren Bemühungen um Kundenzufriedenheit, ihren Verfahren zur Behandlung von Reklamationen und zur Konfliktlösung, ihrer Vertretung in der Konfliktlösung und ihrer Anbietersauswahl festzustellen.

8.3 Zufriedenheit mit dem Konfliktlösungsprozess

Es sollten regelmäßige Maßnahmen zur Bestimmung des Maßes der Zufriedenheit von Reklamanten mit dem Konfliktlösungsprozess ergriffen werden. Dies kann in Form zufälliger Befragungen von Reklamanten und durch andere Verfahren erfolgen.

ANMERKUNG Leitlinien zur Überwachung und Messung von Kundenzufriedenheit siehe ISO 10004.

8.4 Managementbewertung

8.4.1 Allgemeines

Die oberste Leitung sollte regelmäßig den Konfliktlösungsprozess der Organisation bewerten, um

- die Eignung, Angemessenheit, Wirksamkeit und Effizienz des Konfliktlösungsprozesses aufrechtzuhalten,
- Fälle von ernsthaften Verstößen gegen Beilegungen, Empfehlungen und festlegende Entscheidungen, die bei der Konfliktlösung festgelegt wurden, zu behandeln,
- Unzulänglichkeiten bei der Vertretung der Organisation im Konfliktlösungsprozess festzustellen und zu korrigieren,
- Risiken und Chancen sowie die Notwendigkeit von Änderungen am Konfliktlösungsprozess und an den Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Bemühungen um Kundenzufriedenheit der Organisation zu bewerten, und
- die Wirksamkeit der ergriffenen Schritte im Hinblick auf Risiken und Chancen zu überprüfen.

8.4.2 Eingaben

Managementbewertungen sollten Informationen in Bezug auf Konfliktlösung zu folgenden Themen in Betracht ziehen

- innere Faktoren, wie z.B. Veränderungen der Politik, Ziele, Organisationsstruktur, verfügbare Ressourcen, Prozesse und angebotene Produkte und Dienstleistungen,
- externe Faktoren, wie z.B. Änderungen der Gesetzgebung, Verhalten der Wettbewerber oder technologische Innovationen,
- die Gesamtleistung des Konfliktlösungsprozesses,
- Ergebnisse von Bewertungen der Verfahren des Anbieters,
- Risiken und Chancen,
- Status der Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen und
- Maßnahmen, die in vorangegangenen Managementbewertungen beschlossen wurden.

ANMERKUNG Die Information über die Gesamtleistung des Konfliktlösungsprozesses könnte Folgendes enthalten: Wirksamkeit, Effizienz, Vertrauen der Kunden in die Organisation, Kundenzufriedenheit, Prozentsatz der gelösten Reklamationen, Kosten (auch im Vergleich zu möglichen Gerichtskosten) und die Ergebnisse der fortlaufenden Beurteilung des Anbieters.

8.4.3 Ergebnis

Das Ergebnis der Managementbewertung sollte Entscheidungen unter anderem zu folgenden Angelegenheiten enthalten:

- Verbesserungen der Wirksamkeit und Effizienz der Konfliktlösung, der Behandlung von Reklamationen und anderer Prozesse und der Produkte und Dienstleistungen;
- Kompetenz, Leistung und Eignung des derzeitigen Konfliktlösungsanbieters;

- Behandlung der festgestellten organisatorischen Erfordernisse und Mängel (z. B. Schulungsprogramme) im Zusammenhang mit der Konfliktlösung.

Aufzeichnungen von Managementbewertungen sollten erstellt und gepflegt werden.

8.5 Fortlaufende Verbesserung

Die Organisation sollte die Wirksamkeit und Effizienz des Konfliktlösungsprozesses fortlaufend verbessern. Dies kann durch Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen und innovative Verbesserungen geschehen.

Die Organisation sollte die Ursachen bestehender und möglicher Probleme, die zu Reklamationen führen können, beheben, um deren Auftreten beziehungsweise erneutes Auftreten zu verhindern.

Die Organisation sollte:

- die besten Verfahren im Konfliktlösungsprozess erkunden, ermitteln und anwenden;
- einen kundenorientierten Ansatz innerhalb der Organisation fördern;
- Innovationen bei der Entwicklung der Konfliktlösung unterstützen;
- diejenigen, die für die Entwicklung des Konfliktlösungsprozesses verantwortlich sind, über auftretende Probleme im Prozess informieren;
- Fälle erkennen, in denen die Konfliktlösung auf vorbildliche Art durchgeführt wurde.