

FÜNF TIPPS ZUM FEHLER-UMGANG

1. Fehler akzeptieren

Iren ist menschlich. Doch versucht man, gemachte Fehler zu vertuschen, verliert man nicht nur seine Selbstachtung, sondern auch die Achtung seiner Umgebung. „Werden keine Fehler gemacht, wird nicht gehandelt“, sagt Peter Hochreither, Autor des Buches „Erfolgsfaktor Fehler“. Er empfiehlt ein Umdenken, wenn Firmen langfristig Erfolg haben wollen. „Nur Unternehmen, die eine gute Fehlerkultur haben, brauchen kein Fehlermanagement“, sagt er. Doch die meisten würden Fehler immer noch als Makel betrachten und alles dransetzen, sie zu unterbinden.

2. Zum Handeln motivieren

„Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zu handeln“, sagt er. Und auch dazu, Fehler als mögliches Ergebnis Ihres Handelns einzuplanen. „Nur in diesem Rahmen könnten sie frei agieren. Fehlervermeidung führe dazu, nicht mehr zu handeln.“

3. Fehler nicht sanktionieren

Mitarbeiter müssen wissen, dass Fehler sanktionsfrei sind. „Ein schwieriger Umdenkprozess, denn wir wurden dazu erzogen, dass auf Fehler immer Sanktionen folgen.“

4. Resultate kommunizieren

Alle Ergebnisse, auch Fehler, müssen mitgeteilt werden. Einerseits, um nach den Ursachen zu forschen, andererseits, um berichtigen zu können. So werden weiterreichende Schäden vermieden und die Erkenntnisse für die Zukunft genutzt.

5. Fehler korrigieren

Eine funktionierende Fehlerkultur zeugt von der Kenntnis des Lernverhaltens des Menschen und davon, unter welchen Umständen ihnen Fehler unterlaufen und wie diese für den künftigen Erfolg genutzt werden können. „Ein Fehler ist die Möglichkeit zur Verbesserung des Systems“, sagt Peter Hochreither, dessen Ratgeberbuch über Fehlermanagement kostenlos von der Homepage fehlerkultur.de heruntergeladen werden kann. „Geben Sie jedem Mitarbeiter die Möglichkeit zur Korrektur seiner Fehler“, rät er. „Vielleicht kann der Fehler als Beispiel zur Verbesserung zukünftiger Ereignisse dienen.“ Innovationen und Qualität seien auch ein Ergebnis von Fehlerkorrekturen der Mitarbeiter und stünden für Fortschritt und Erfolg. „Und dieser Erfolg entsteht durch Freiheit im Denken und Lernen und nicht durch Angst vor Fehlern und bewusster Fehlervermeidung.“ *dat*



GETTY IMAGES / MICHAEL PHELMAN

Immer ansprechbar: Auch nach der Schulung ist häufig Unterstützung nötig

Kollegen trainieren Kollegen

Von Klaus Schöffler

Unser Ziel war klar, erinnert sich Joachim Ziegler von der Bausparkasse Schwäbisch Hall. „Die Mitarbeiter unseres Kundenservicecenters sollten mindestens 80 Prozent der telefonischen Anfragen unserer Kunden am Telefon abschließend bearbeiten können – um lange Warte- und Bearbeitungszeiten zu vermeiden. Hierfür mussten wir sie kontinuierlich schulen: fachlich und in der Gesprächsführung.“

Ähnlich anspruchsvoll war das Ziel, das sich vor fünf Jahren das Warenhaus Galeria Kaufhof am Marienplatz in München steckte. Die Mitarbeiter sollten die Kunden professionell und individuell beraten – jedoch ohne Zeit zu verschwenden. Auch hier war den Verantwortlichen klar: Dafür müssen wir unsere Mitarbeiter regelmäßig schulen. Unklar war ihnen aber zunächst: Wie? „Denn gerade Handelsunternehmen müssen wegen ihrer geringen Gewinnspannen beim Qualifizieren ihrer Mitarbeiter sehr genau darauf achten, dass sich das Ganze auch rechnet“, betont Unternehmensberaterin Marga Recker aus Mönchenglöblich, die das Projekt begleitete.

Vor der Herausforderung eine große Zahl von Mitarbeitern regelmäßig zu schulen, stehen Unternehmen immer wieder. In der Vergangenheit beschränkten sie dabei laut Professor Karl Müller-Siebers, Präsident der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) Hannover, meist die folgenden zwei Wege:

1. Das Unternehmen trainierte seine Mitarbeiter mit eigenem Schulungspersonal. „Das scheitert oft daran, dass für die Betriebe zu wenig Weiterbildungsprofis arbeiten.“

2. Das Unternehmen übertrug die Schulungsaufgabe externen

Fachwissen muss nicht teuer eingekauft werden.

Kostenbewusste Firmen setzen ihre Mitarbeiter bei internen Schulungen ein

Trainingsanbietern. Der Nachteil hiervon: Dieses Vorgehen ist meist teuer – aufgrund der Trainerhonorare. Außerdem müssen die externen Trainer, weil sie die Abläufe und Strukturen im Betrieb nicht kennen, oft erst selbst geschult werden.

Seminarbesuch unmöglich

Doch nicht nur deshalb bereitet Firmen der Einsatz externer Trainer zuweilen Unbehagen. Hinzu kommt laut Udo Albert, Bildungsexperte bei der Industrie- und Handelskammer Würzburg, ein weiteres Problem: „Viele Unternehmen können ihre Mitarbeiter nicht regelmäßig auf Seminare schicken. Dann läge ihr Betrieb lahm.“ Auch von ihren Mitarbeitern erhalten sie zuweilen das Signal: „Ich kann nicht ein, zwei Tag auf Seminar fahren.“

Mit solcherlei Schwierigkeiten kämpfen laut Recker zum Beispiel fast alle Warenhäuser, da dort viele Mütter arbeiten – häufig in Teilzeit. „Die Frauen wollen mittags zuhause sein, wenn ihre Kinder aus der Schule kommen.“

Aus all diesen Gründen fand in

der Vergangenheit in den operativen Bereichen der Betriebe oft keine systematische Weiterbildung der Mitarbeiter statt, kritisiert Professor Müller-Siebers. Einen Verzicht auf Weiterbildung können sich die meisten Firmen aber heute nicht mehr leisten. Hierfür ist der Wettbewerb zu scharf. „Außerdem sind die Kundenansprüche und somit die Anforderungen an die Mitarbeiter gestiegen“, weiß Joachim Ziegler.

Um den wachsenden Weiterbildungsbedarf weiterhin stemmen zu können, beschloss Schwäbisch Hall bereits vor Jahren ein anderes Konzept: Fortan sollen die Teamleiter in unserem Call- beziehungsweise Kundenservicecenter (KUC) ihre Mitarbeiter trainieren. Also beauftragte das Unternehmen die Trainerin Recker, die Führungskräfte zu Coaches zu entwickeln. Doch das Anruf- und Arbeitsvolumen stieg und stieg. Deshalb fehlte den Teamleitern irgendwann die Zeit für Mitarbeiter-Schulungen. Also musste 2007 erneut eine neue Lösung her. Entschieden wurde: Künftig sollen die Mitarbeiter des Call- und Kundenservicecenters von erfahrenen Kollegen, die hierfür ausgebildet wurden, trainiert und gecoach werden.

Multiplikatorenkonzepte

Ähnliche Qualifizierungskonzepte praktizieren inzwischen viele Unternehmen in ihren mitarbeiterstarken Bereichen – neben Finanzdienstleistern und Warenhäusern auch viele Produktionsbetriebe. So ließ etwa der Hersteller von Abfüll- und Verpackungsmaschinen Krones, Neutraubling, vor zwei Jahren 13 Mitarbeiter und Führungskräfte in der Produktion von der Industrie- und Handelskammer Würzburg zu Trainern ausbilden. Und von den Würzburger Versorgungs- und Verkehrsbetrieben absolvierten neun Mitarbeiter

dieselbe Kompakt-Ausbildung. Weitere sollen folgen.

Dass immer mehr Firmen auf so genannte Multiplikatorenkonzepte setzen, hat laut Anja Voss vom Beratungsunternehmen Voss + Partner, Hamburg auch folgenden Grund: „Die internen „Trainer“ stehen den Mitarbeitern, im Gegensatz zu externen, auch im Alltag, also beim Umsetzen des Gelernten, als Ansprechpartner zur Verfügung.“

Die Mühe lohnt sich

Außerdem können Führungskräfte, die zu Trainern ausgebildet wurden, wenn sie ein Manko registrieren, zu ihren Mitarbeitern sagen: „Lasst uns morgen mal eine Viertelstunde darüber sprechen, wie“ Und schon ist das Problem gelöst. Müsste hierfür ein externer Trainer engagiert werden, fände die Schulung erst Wochen später oder – noch wahrscheinlicher – niemals statt. „Insofern dient ein solches Qualifizierungskonzept auch der Qualitätssicherung“, erklärt Joachim Ziegler. „Denn im Arbeitsalltag schleifen sich immer wieder Nachlässigkeiten ein. Deshalb muss man im Bereich Schulung am Ball bleiben.“

Dass sich die Mühe lohnt, zeigt das Beispiel Schwäbisch Hall. Statt der ursprünglich angepeilten 80 Prozent beantworten die Mitarbeiter des Call- und Kundenservicecenters heute stolze 93 Prozent aller Kundenanfragen abschließend. Und dies bei steigender Qualität. Das legt zumindest das Deutsche Kundenbarometer nahe, das jährlich misst, wie zufrieden die Kunden mit dem Service der Unternehmen sind. Bei ihm belegt Schwäbisch Hall seit Jahren einen Spitzenplatz.

Klaus Schöffler (36), Bruchsal, ist Diplom-Ingenieur und auf Personal- und Unternehmensführungsthemen spezialisiert.

IMPRESSUM

Eine Veröffentlichung der WELT-Gruppe

Herausgeber: Thomas Schmid

Chefredakteur: Jan-Eric Peters

Redaktion Sonderthemen

Leitung: Astrid Gmeinski-Walter,
Klaus Ries (stellv.)

Redaktion:

Dr. Anke-Sophie Meyer (verantwortl.),
Marie Therese Nercessian,
Heike Kowitz, Christina Patrick-Löhr

Gestaltung und Produktion:

Katja Wischniewski

Anzeigen: Clemens Braun (verantwortl.)

Verkauf: Stephan Stamm (Stellen)
Petra Mählmann (Bildung)

Verlag: Ullstein GmbH

Druck: Axel Springer AG

KONTAKT

Tel.: 030/58 58 90

Fax: 030/58 58 91

E-Mail: karrierewelt@welt.de