

**Process-E- Motion: Führungscoaching und Reklamationsmanagement • Veranstaltungsbericht • Das neue Förderprogramm „UnternehmenswertMensch“ • Praxistipps • Veranstaltungen**

**Was ist ein Führungscoaching und wofür braucht man es? (von Rolf Gärtner)**

Ein Coaching empfiehlt sich immer dann, wenn man glaubt, in einer Situation festzustecken. Dies geht oft einher mit einer grundsätzlichen Unzufriedenheit in der Arbeits- und Lebenssituation, Denkblockaden, dem Gefühl der Überforderung und dem Bedürfnis nach einer Standortbestimmung und einer neuen Perspektive. Merkt das auch das berufliche und private Umfeld, dann gelingt es schwer, eine positive zukunftsorientierte Haltung auszustrahlen, was die Führungsarbeit erheblich behindern kann. Sicherlich löst ein Coaching nicht jede Lebenssituation, aber es gibt einen klaren Kopf für neue Wege.

Damit ist das Ziel des Coachings vorgegeben. Es geht darum, eigene Kompetenzen und Ressourcen für die Bewältigung von beruflichen und privaten Problemen zu erkennen und zu nutzen. Insbesondere geht es für Führungskräfte darum, ihre Rolle weitestgehend in Einklang mit den persönlichen Lebenszielen, Werten und Bedürfnissen zu bringen. Hier liegen nach meiner Erfahrung die größten Probleme, aber auch die größten Möglichkeiten, eine zufriedenstellende Arbeits- und Lebenssituation herzustellen.

Was passiert in einem Coaching? Zunächst erfolgt eine Standortbestimmung, die es erlaubt, über das eigene Handeln von einem neutralen und äußeren Standpunkt aus gemeinsam zu reflektieren. Ein gutes Coaching wird mit Einfühlungsvermögen und Offenheit auf Ungereimtheiten und Widersprüche des Denkens und Handelns hinweisen. Das mag am Anfang ungewohnt und auch mal unangenehm sein.

Zu einem effektiven Coaching gehört es nicht, Ratschläge zu erteilen. Vielmehr soll der Gecoachte in die Lage versetzt werden, eigene Lösungswege zu entwickeln. So lassen sich Strategien zur Verbesserung der Arbeits- und Lebenssituation entwickeln. Dabei ergibt sich oft auch ein neues Rollenverständnis als Führungskraft: Macht und Verantwortung sind nicht mehr eine Last, sondern werden bewusst und dosiert eingesetzt, als Mittel zu mehr Führungseffizienz.

Unumgängliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching ist es, dass „die Nasen zueinander passen“, und sich ein wechselseitiges Vertrauen einstellt. Bei aller Sympathie, die sich im Coaching entwickeln kann, muss der neutrale Standpunkt des Coaches und der unbefangene Außenblick erhalten bleiben. Es geht um die Symbiose von kritischer Offenheit und persönlicher Zugewandtheit. Gehen Sie konzentriert, aber auch mit der erforderlichen Geduld mit sich selbst in das Coaching.

Oft entwickelt sich aus dem Coaching eine langfristige sympathische Arbeitsbeziehung für einen offenen, vertrauensvollen und kompetenten Gedankenaustausch.

Das Ergebnis des Coachings beurteilen meine Kunden so:

„Durch das Coaching habe ich in kurzer Zeit die Tretmühle, in die ich hineingeraten war, verlassen und wieder den Überblick gewonnen.“

„Es ist wichtig, dass jemand neutral von außen auf das Unternehmen blickt. Als Geschäftsführung muss man bereit sein, sich darauf einzulassen. Vor allem darf man sich nicht belügen, dass es nicht auch an einem selbst liegt, wenn etwas in einem Unternehmen schief läuft.“

„Ich kann jetzt meine eigenen Schranken besser erkennen, was mich stärker und leistungsfähiger macht. Als Geschäftsführung sollte man schwierige Situationen, die man nicht beeinflussen kann, nicht auch noch sich selbst anlasten. Gerade so gelingt es jetzt wesentlich besser, den Überblick zu bewahren und mit Gelassenheit Probleme zu lösen.“

„Es beruhigt, wenn wir Dinge zusammen klären und es gibt so Sicherheit, ohne dass Abhängigkeiten entstehen.“



Liebe Leser,

In unserem nächsten Newsletter stellen wir weitere Bausteine von „Process-E-Motion“ vor: das Führungscoaching und das Reklamationsmanagement. Der Zusammenhang mag nicht unmittelbar ersichtlich sein. Aber wer erfahren hat und weiß, was Reklamationen in einem qualitätsbewussten Unternehmen und seinen Verantwortlichen auslöst, ist schon nahe an der Lösung. Mit Ruhe und Konzentration an die Bewältigung dieser Probleme heran zu gehen, ist dann ebenso wichtig, wie ein gutes Reklamationsmanagement, das Nerven schont und persönliche wie unternehmerische Ziele unterstützt. Das ist eine von vielen Wechselwirkungen in einem Unternehmen, die mit „Process-E-Motion“ kontrolliert und verbessert werden können.

In unseren Praxistipps stellen wir im Sinne von „Process-E-Motion“, einfache und wirksame Maßnahmen vor, die Ihnen helfen können, Prozesse im Detail zu verbessern. Ein Hinweis: Viele dieser Praxistipps gehören zu Prozessen, für die wir spezielle Workshops (öffentlich aber auch inhouse) anbieten (z.B. Reklamationsmanagement und Qualitätsvorausplanung). Achten Sie bitte auf die Veranstaltungshinweise. Nicht zuletzt möchten wir Sie auf ein neues Förderprogramm zur Qualifizierung hinweisen.

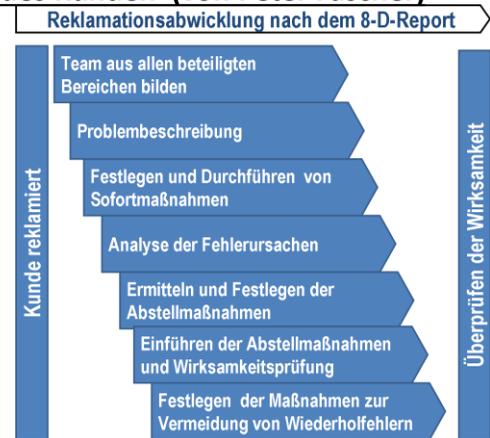
Es grüßt Sie  
Ihr  
Peter Fascher

## Reklamationsmanagement, der Weg zurück zum Vertrauen des Kunden (von Peter Fascher)

Es ist immer unangenehm, wenn der Kunde reklamiert. Aber eine professionelle Reklamationsbearbeitung birgt auch immer die Chance, das Vertrauen des Kunden zurück zu gewinnen und ihn zudem von der eigenen Professionalität zu überzeugen. Folgende Elemente sind die Kernpunkte einer guten Reklamationsbearbeitung

- Kommunikation zum Kunden
- Ausreichende Ursachenanalyse
- Projektmanagement
- Prävention

Die **Kommunikation** stellt sicher, dass der Kunde sich verstanden fühlt und Vertrauen in die Versorgung durch Sofortmaßnahmen und die Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen hat. Eine geeignete Form zu kommunizieren ist die Nutzung des 8-D-Reports, der bereits die Prozessschritte, auf die man sich in weiten Bereichen der Industrie geeinigt hat, vorgibt.



Die **Ursachenanalyse** ist das Kernstück der Reklamationsbearbeitung, sie soll der **wirklichen** Fehlerursache auf die Spur kommen. Diese liegt in der Regel nicht beim Mitarbeiter, sondern im Prozess. Bei der Ursachenanalyse helfen geeignete Methoden, wie zum Beispiel die 5 W-Methode.

Reklamationsbearbeitung ist **Projekt-** und damit **Teamarbeit**. Die richtige Auswahl des Teams stellt sicher, dass der komplette Sachverstand im Unternehmen zur Lösung beiträgt und die Umsetzung der Maßnahmen von allen getragen wird. **Achtung**, keine Reklamationsbearbeitung ohne **Wirksamkeitsüberprüfung** abschließen.

Aus jedem Fehler lässt sich etwas für die Zukunft und andere Prozesse lernen, weshalb die **Prävention**, d.h. die Überprüfung, ob das Gelernte auch für andere Prozesse anwendbar ist, dazu gehört. Eine laufende Auswertung aller Reklamationen und ihrer Ursachen, mit dem Ziel, Fehlerschwerpunkte zu erkennen, sollte selbstverständlich sein.

Die Zusammenhänge aller Schritte im Reklamationsmanagement in Verbindung mit der Erprobung geeigneter Methoden und Tools werden im angebotenen Workshop „Reklamationsmanagement“ den Teilnehmern vermittelt. Diesen Workshop verlassen Sie mit dem erforderlichen Rüstzeug, Ihren professionellen Reklamationsbearbeitungsprozess einzurichten. Schauen Sie auf unserer Website unter Veranstaltungen nach den nächsten Terminen oder fragen Sie uns direkt nach einem Inhouse-Seminar.

## Praxistipp: Mitarbeiterbefragung zum Führungsverhalten (von Rolf Gärtner)

Fragt man Führungskräfte nach dem Betriebsklima und der Stimmung im Unternehmen oder gar nach der Akzeptanz als Führungskraft bei den Mitarbeitern und deren Erwartungen an die Führungskräfte, bewegen sich die Antworten meistens in einer Skala von „Wir haben ein gutes Betriebsklima und positiv gestimmte Mitarbeiter.“ bis hin zu „Das kann ich eigentlich gar nicht beantworten.“

Das Einfachste ist es natürlich, die Mitarbeiter selbst zu befragen. Das erfordert manchmal etwas Mut, ggfs. eigene Schwachstellen erkennen zu müssen. Aus meiner Sicht ist es für eine effiziente Führung außerordentlich wichtig, ein realistisches Bild zu bekommen, um Motivation und Engagement zu fördern.

Schon die Tatsache einer solchen Befragung wirkt oftmals zusätzlich motivierend auf die Belegschaft.

Um möglichst ehrliche Antworten und ein realistisches Bild zu bekommen, empfehle ich diese Befragung anonym durchzuführen. Es sollten die Kriterien von Führungskompetenz, Führungsintegrität und Kommunikationsverhalten abgefragt werden.

Wenn Sie diesen Schritt gehen wollen und noch keine passende Vorlage haben, stelle ich Ihnen gerne einen praxisnahen und bewährten Fragebogen kostenfrei mit einer telefonischen Einweisung zur Verfügung. Alle relevanten oben angesprochenen Führungsqualitäten werden dabei in kompakter und quantifizierbarer Form ermittelt.

### **Praxistipp: Nicht Schweigen, sondern Reden ist Gold! (von Peter Fascher)**

Ein Kunde der reklamiert und ernsthaft Qualitätsprobleme hat ist zunächst einmal besorgt, ob seine weitere Fertigung sicher gestellt ist.

- Hat der Lieferant mein Problem verstanden?
- Kann er meine weitere Versorgung sicherstellen?
- Was wird aus der bei mir gesperrten n.i.O.-Ware?

Neben dem sofortigen Beginn mit erforderlichen Korrekturmaßnahmen muss umgehend auch die Kommunikation zum Kunden aufgenommen und für die Dauer der Reklamationsbearbeitung beibehalten werden. Das klingt selbstverständlich, doch schaut man in die Betriebe, ist es das nicht. Ein guter Leitfaden für eine optimale Reklamationskommunikation ist die Anlehnung an die Schritte des 8-D-Reports. Die erste Reaktion sollte die Empfangsbestätigung und die Nennung des Ansprechpartners in dieser Angelegenheit „unmittelbar“ nach Reklamationseingang sein.

Danach sollten alle weiteren Schritte, die Sofort-, Mittelfrist- und Langfristmaßnahmen zurückgemeldet werden. Bei sich länger hinziehenden Maßnahmen wäre eine Zwischenstandsmeldung auch beruhigend. Zum Reklamationsabschluss steht dem Kunden natürlich auch eine Abschlussmeldung zu.

### **Praxistipp: Selbstmanagement in Konfliktsituationen (Von Rolf Gärtner)**

Bestandteil jeder Führungsarbeit ist ein produktives Konfliktmanagement, dem es gelingt, eine emotional aufgeheizte Situation weg von persönlichen Empfindlichkeiten hin zu dem sachlichen Kern des Konflikts zu führen. Für ein Verhalten in Konfliktsituationen gibt es ein großes Angebot an Regelwerken und Strategien, um dies zu erreichen. Dabei wird jedoch oft vernachlässigt, dass eine erfolgreiche Konfliktsteuerung entscheidend davon abhängt, dass die Führungskraft selbst in der Lage ist, persönliche Emotionen außen vor zu halten oder zumindest zu kontrollieren.

Rolf Gärtner's Tipp: Bereiten Sie sich auf ein Konfliktgespräch so vor, dass Sie sich selbst überprüfen, inwieweit Sie mit persönlichen Aversion oder auch unproduktiven Sympathien in die Konfliktlösung gehen.

Für ein erfolgreiches Selbstmanagement seien Sie sich selbst gegenüber ehrlich und gehen Sie wie folgt vor:

- Selbstwahrnehmung: Lernen Sie Ihren eigenen Stresszustand wahrzunehmen:
- dazu gehören nicht nur der Ärger im Kopf, sondern auch emotionale und körperliche Stresssymptome. Nehmen Sie diese als Warnhinweise, um sich für ein Gespräch in eine größere Gelassenheit und Übersicht zu bringen.
- Entspannung: es gibt einfache Entspannungsübungen, mit deren Hilfe und ein wenig Routine es Ihnen gelingt, den Anspannungsgrad innerhalb weniger Minuten gravierend zurück zu fahren und den Kopf frei zu bekommen.
- Konfliktbeurteilung: Notieren Sie sich auf ein Blatt auf die linke Seite Ihre persönliche Einstellung und Emotionen zu den Konfliktbeteiligten; auf der rechten Seite vermerken Sie den sachlichen Gehalt des Konflikts. Je häufiger Sie dieses Vorgehen anwenden, desto mehr wird es Ihnen zur professionellen Gewohnheit und funktioniert dann immer schneller. Dieses Vorgehen kostet Sie zwar etwas Zeit, aber was kostet ein ungelöster oder gar eskalierender Konflikt?



**Ruhe und Entspannung ist ein entscheidendes Mittel zur professionellen Konfliktlösung**

### **Praxistipp: Wer nicht fragt bleibt dumm (von Peter Fascher)**

Im Zusammenhang mit Fehlern wird viel Unfug geredet: „Fehler kommen vor, sind menschlich.“ Das mag ich wohl noch unterschreiben, aber „Fehler sind dazu da, um gemacht zu werden“, nicht mehr. Aber „aus Fehlern kann man lernen“, das trifft zu.

Aber was lernen? Sollen Symptome kuriert oder soll den wahren Ursachen auf den Grund gegangen werden?

Die 5-W-Methode oder kurz 5-Why beziehungsweise 5-W genannt, ist eine Methode im Bereich des Qualitätsmanagements zur Ursache-Wirkung-Bestimmung. Ziel der Anwendung der fünf „Warum?“-Fragen ist es, eine Ursache für einen Defekt oder ein Problem zu bestimmen. Die Anzahl der Nachfragen ist nicht auf fünf begrenzt, es kann mehr oder weniger sein. Wichtig ist, dass so lange nachgefragt wird, bis der fehlerverursachende Prozessschritt eindeutig identifiziert und nicht mehr weiter aufteilbar ist. Auf diese Weise kommt man der wahren Fehlerursache auf die Spur.

## „unternehmensWert:Mensch“ – ein Förderprogramm für eine zukunftsweisende Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen

Bereits heute fehlen in vielen Branchen und Regionen qualifizierte Fachkräfte. Diese Situation wird sich durch den demografischen Wandel noch verschärfen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verfügen oft nicht über die nötigen Mittel, um diese Herausforderungen anzugehen.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat es sich deshalb zum Ziel gesetzt, KMUs bei der Entwicklung mitarbeiterorientierter Personalstrategien zu unterstützen. Ein Weg dafür ist das neue Modellprogramm „unternehmensWert:Mensch“.

Das Programm steht im Gesamtkontext der Fachkräfte-Offensive, die das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und der Bundesagentur für Arbeit auf den Weg gebracht hat. Es wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundes finanziert.

Ziel des Programms ist es, einen Bewusstseinswandel sowie Lernprozesse in Unternehmen anzustoßen. Mit der gleichen Selbstverständlichkeit wie Firmen heute bereits in den Bereichen Steuer, Recht oder IT Beratungsleistungen in Anspruch nehmen, sollen Unternehmen auch auf personalorientierte Beratungs- und Qualifizierungsangebote zugreifen können.

Das ESF-Modellprogramm „unternehmensWert:Mensch“ unterstützt Unternehmen dabei durch professionelle Beratung: Lassen Sie kostenlos Ihren konkreten Bedarf ermitteln und nutzen Sie eine anschließende individuelle Fachberatung, um passgenaue Lösungen für Ihren Betrieb zu entwickeln und umzusetzen - von Themen wie Personalführung, betriebliche Gesundheitsförderung, Wissensmanagement, Geschäftsprozessverbesserung und Chancengleichheit reicht das Spektrum der förderfähigen Qualifizierungsleistungen. Der ermittelte Bedarf kann mit bis zu 80 Prozent bezuschusst werden. Gefördert werden bis zu 15 Tage bei einem Tagessatz von 1.000 €.

Sprechen Sie uns an - unsere Projekte sind für diese Förderung qualifiziert.



**Führungs- und Teamfähigkeit sind ein Wirtschaftsfaktor und werden gefördert**

### Veranstaltungshinweise

Wissen ist ein Wertbestandteil der Unternehmen. Wichtige Bausteine können Sie hierzu aus meinen und den Veranstaltungen meines Partners [Rolf Gärtner](#) mitnehmen.

#### Vortrag [„Erfolgreiche Geschäftsprozessverbesserung“](#)

**Mehr Wirtschaftlichkeit durch Unternehmenskultur und Geschäftsprozessverbesserung**  
17. Sept. oder 3. Dez. 2013 in 63599 Biebergemünd; 15. Okt. 2013 in 59846 Sundern; jeweils von 18:00 bis 20:00 Uhr

#### Workshop [„Professionelle Reklamationsbearbeitung“](#)

**Mit effizienter Reklamationsbearbeitung zu einer vertrauensvollen Kundenbeziehung**  
18. Sept. oder 4. Dez. 2013 in 63599 Biebergemünd; 8. Okt. 2013 in 59846 Sundern; jeweils von 09:00 bis 17:Uhr

#### Vortrag [„Qualitätsmanagementsysteme, Aufbau und Nutzen“](#)

Warum QMS nicht nur der Erfüllung von Kundenforderungen nutzt sondern der interne Nutzen gesteigert werden kann. 30. Sept. 2013 in Sundern

#### Workshop [„Qualitätsvorausplanung“](#)

**Qualitätsvorausplanung wird gemacht, doch oft recht halbherzig.** Etwas besser geplant würde viele Pannen, die in der Serie auftreten, vermeiden werden. 09. und 10. Oktober 2013 in Sundern

### Team und Führung durch Callidita in Biebergemünd

#### Workshop [„Team und Führung“](#)

**Die Bausteine für ein harmonisierendes Team und kraftsparende Führung**  
10. Sept. oder 26. Nov. 2013 ; jeweils 9:00 bis 17:00 Uhr; in 63599 Biebergemünd

#### Workshop [„Führen mit Vereinbarung“](#)

**Eine konsequente Führung zur Vertrauensbildung, zu mehr Mitarbeiterengagement**  
24/25. Sept. oder 10./11. Dez. 2013 ; jeweils 1. Tag 9:00 bis 17:00 Uhr,  
2. Tag 9:00 bis 13:00 Uhr; in 63599 Biebergemünd

#### Teamevent [„Büdinger Schnitzeljagd“](#)

**Ein außergewöhnlicher Workshop zur Teambildung und Unternehmenskommunikation**  
14./15. Sept. 2013 ; 1. Tag 10:00 bis 16:00 Uhr, 2. Tag 9:00 bis 13:00 Uhr; in Büdingen

