

**Beispielsituation:** Mitarbeiter im Versicherungsaußendienst hält Qualitätsstandards nicht ein – kritisches Feedback zur Qualitätssicherung durch Führungskraft.

Unzureichende Qualität in der Arbeit muss kritisch angesprochen werden.

**Konkret:** Ein Mitarbeiter erledigt seine Aufgabe nicht in der geforderten Qualität. Da der Mitarbeiter Versicherungsanträge nicht ordnungsgemäß mit dem Kunden gemeinsam ausfüllt, müssen mehrmals weitere Informationen beim Kunden eingeholt werden. Der Kunde reagiert darauf verärgert und zieht die Arbeit des Unternehmens in Zweifel.

#### a) Positives Verhalten:

- Frühzeitig erkennen, dass das Problem mit dem Außendienstmitarbeiter besprochen werden muss
- Dem Mitarbeiter die Konsequenzen seines Handelns aufzeigen, z.B. dass Kunde aufgrund von Rückfragen sehr unzufrieden sein kann und dies dem Ruf des Unternehmens schadet
- Regelmäßiges Gespräch zur Überprüfung und Unterstützung

#### Konsequenzen:

- Problemen mit anderen Kunden wird entgegengewirkt/vorgebeugt
- Dem Mitarbeiter werden die Konsequenzen seines Fehlers klar. Er versteht, warum die Qualität wichtig ist
- Der Problemlöseprozess kann überwacht und Hilfestellung können gegeben werden. Bewahrt vor erneuten Qualitätseinbußen und sichert langfristige Umsetzung

#### b) Negatives Verhalten:

- Qualitätsstandards werden nicht überprüft, Kundenbeschwerden werden nicht ernst genommen
- Rückmeldungen nur vage
- Führungskraft verschleppt das kritische Ansprechen der Probleme

#### Konsequenzen:

- Das Problem kann gar nicht erkannt werden
- Verbesserungen können möglicherweise nicht umgesetzt werden oder Verhalten wird anders verändert als intendiert
- Probleme werden größer

#### c) Fachwissen:

- Fundierte Kenntnisse in Versicherungsbedingungen, Versicherungsvertragsrecht, Annahmerichtlinien

#### d) Einstellungen/Haltungen:

- Positives Menschenbild: Überzeugung, dass sich Mitarbeiter durch konstruktive kritische Rückmeldungen weiter entwickeln
- Selbstwirksamkeit: Vertrauen ein Gespräch zur kritischen Rückmeldung erfolgreich meistern zu können
- Frustrationstoleranz/ Geduld (z.B. falls der Mitarbeiter mit Abwehrhaltung reagiert)