

DRUCK IM BERUF IST NOTWENDIG – IHN RICHTIG ZU BEWÄLTIGEN EINE KUNST

Selbstcoaching

Kurz vor dem externen QM-Audit häufen sich Fragen und Auseinandersetzungen zur Erledigung offener Maßnahmen sowie einer sinnvollen Arbeitsteilung dazu. Für den Qualitätsmanager entsteht eine Situation hohen persönlichen Drucks. Der Artikel gibt über einige Fragen und Hinweise zur Thematik „Selbstmanagement“ und „Führung“ Anstöße für nachhaltige Verbesserungsprozesse.

„Jeder will etwas von mir.“ – „Nichts läuft hier ohne Kontrolle.“ – „Alles muss man selbst machen.“ So oder ähnlich klingt manch leiser Seufzer eines Qualitätsmanagers beim Versuch, die vielfältigen Herausforderungen seines Berufsalltags zu bewältigen. Besonders hoch sind die Anforderungen und Ansprüche, die an ihn gestellt werden, in den Wochen bevor wieder ein externes Audit ansteht. Aufgaben, Anliegen und Probleme aus den vorangegangenen Audits und aus mindestens einem Arbeitsjahr treten jetzt geballt auf und lassen den Erledigungsdruck auf Amt und Inhaber

merkbar ansteigen. Vielfältig sind die Herausforderungen dabei nicht nur inhaltlich, sondern auch deshalb, weil sie in Zusammenarbeit mit Menschen aus den unterschiedlichsten Funktionen, Ebenen und Positionen zu bewältigen sind. Und diese haben ihre eigene Erwartungen, Ziele und Sichtweisen, die mal mehr, mal weniger nachdrücklich vertreten werden.

Wie kann der Qualitätsmanager in diesem Spannungsfeld mit dem empfundenen persönlichen Druck gut und besser umgehen? Zunächst gilt es zu orten, woher der Druck kommt. Denn Probleme lassen sich, wie aus guter QM-Praxis bekannt, am nachhaltigsten beseitigen, wenn man sie bei ihren Wurzeln packt. Für die Ursachensuche hat es sich bewährt, insbesondere die folgenden vier Aspekte genauer zu betrachten:

- Rahmenbedingungen (etwa Rollen- und Aufgabendefinition, Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse),
- Selbstverständnis,
- Selbst- und Zeitmanagement sowie

- Kommunikation und Zusammenarbeit.

Klären Sie Ihre eigene Rolle!

Sie haben das Gefühl: „Jeder will etwas von mir“? – Wer deutliche Aufgabenabgrenzungen (aber auch klare Unterstützungsangebote) formulieren will, braucht transparente Rahmenbedingungen: „Welche Aufgaben, welche Befugnisse habe ich?“ Als Qualitätsmanager agieren Sie im Auftrag und als rechte Hand der Unternehmensleitung, die ein QM-System betreibt und die zugehörigen Aufgaben und Pflichten delegiert oder beauftragt. Grundlage dafür ist in der Regel die Ernennungsurkunde oder die entsprechende Funktionsbeschreibung. Formulierungen wie: „Unterstützung der Geschäftsführung bei der Umsetzung unternehmenspolitischer Leitlinien“, „Aufrechterhaltung des QM-Systems“, „Information und Beratung der Mitarbeiter zu QM-Belangen“ lassen dabei viel Spiel-



raum für die Auslegung von Aufgaben, Pflichten, Rechten und Befugnissen. Eine gute Möglichkeit, für die eigene Rolle Klarheit und Sicherheit zu gewinnen, ist, diese Vorgaben gemeinsam mit der Unternehmensleitung zu konkretisieren:

- Welchen Sinn und Zweck sieht die Unternehmensleitung in dem Qualitätsmanagement?
- Wie definiert sie ihre eigene Rolle darin und wie die der übrigen Führungskräfte sowie die des Qualitätsmanagers?
- Wo und wie wird dies kommuniziert und (vor)gelebt?
- Welche Entscheidungen müssen mit der Leitung abgestimmt werden?
- Wie unterstützt sie den QM, gibt Rückendeckung, verleiht – wenn notwendig und sinnvoll – die erforderliche institutionelle Macht?

Nach dieser Klärung müsste deutlich sein, wer was wann von Ihnen wollen darf, wo Sie gegebenenfalls sogar „mehr“ anbieten und wo Sie mit gutem Gewissen „Nein“ sagen können.

An dieser Stelle werden die Weichen für Ihre erfolgreiche Tätigkeit gestellt, denn die Motive einer Unternehmensleitung und die daraus resultierenden Erwartungen rangieren in der Praxis zwischen „das Zertifikat mit möglichst wenig Aufwand“ und „Qualitätsbewusstsein und kontinuierliche Verbesserung auf allen Ebenen leben, fordern und fördern“.

Definieren Sie Ihre eigene Rolle!

Sie haben das Gefühl: „Nichts läuft hier ohne Kontrolle“? – Das tägliche Aushandeln von Einsatz und Ressourcen braucht auch auf Ihrer Seite Klarheit über Rolle und Ausgestaltung. Der in der Praxis häufig bemühte Hinweis: „Sie sind doch der Verantwortliche – ich unterstütze nur!“ stößt dabei selten auf Verständnis.

- Was genau unterstützen Sie?
- Worin besteht Ihre Unterstützung? Wie weit geht sie?
- Wo rangieren Sie im weiten Feld zwischen QM-Polizei, Fachberater, Umsetzungsberater und -begleiter, Seelsorger, Vermittler und Konfliktklärer, Trainer, Mentor, Moderator und Coach?

Mit der Rolle definieren Sie Ihre innere Haltung, Ihr Vorgehen, Ihr Auftreten und Ihre Wirkung in der Zusammenarbeit. Je nachdem, wo Sie Prioritäten setzen und

was Ihnen wichtig ist, können Sie sich mehr oder weniger mit Ihrer Funktion beziehungsweise Ihrem Amt identifizieren. Und dass ein QM-Polizist, der immer nur Mängel beklagt, nicht so gern gesehen ist wie ein wertschätzender Unterstützer oder Coach, liegt auch auf der Hand.

Kontrollieren Sie Ihre eigenen Antreiber

Sie haben das Gefühl: „Alles muss man alleine machen“? – Druck wird nicht nur von außen ausgeübt. Vielfach kommt er auch von innen: Die hohen eigenen Ansprüche in Kombination mit ausgeprägtem Verantwortungsgefühl und Perfektionismus sind Antreiber, die ein gesundes Selbstmanagement fast unmöglich machen.

- Wer oder was treibt mich?
- Was genau sagen die inneren Stimmen, die meine Arbeitsqualität und meine Zusammenarbeit prägen?
- Welche Grundsätze und inneren Richtlinien habe ich? Sind das meine eigenen oder habe ich die übernommen? Stimmen sie heute noch für mich?

Um hier einen Druckausgleich zu erreichen, lohnt es sich, den inneren Stimmen Gestalt zu geben. In der Regel gibt es immer mehr als eine. Leider hört man im bewegten Alltag meist nur die lautesten. Eine hilfreiche Methode ist das „Innere Team“, in dem beispielsweise neben dem „selbstlosen Helfer“ oder dem „analytischen Perfektionisten“ auch der persönliche „Entspannungs- und Gesundheitsmanager“, der „Familienvater“ oder „Freund“ zu Wort kommen können [1]. Und so kommen vielleicht am Ende sehr gute Argumente und Strategien zusammen, die es unmöglich machen, „alles allein zu erledigen“.

Natürlich hat jeder Qualitätsmanager seine ganz eigene Überdruck-Mischung, die gespeist wird aus ganz unterschiedlichen Quellen. Neben Organisation und Kultur im Unternehmen, die großen Einfluss auf Arbeitsteilung und Zusammenarbeit haben, spielen natürlich Person und Persönlichkeit des Qualitätsmanagers eine wesentliche Rolle. Hilfreich kann ein persönlicher Coach sein, der Sie unabhängig vom Unternehmen und als Außenstehender ganz neutral bei Ursachensuche und Lösungsfindung begleitet und unterstützt: mit den richtigen Fragen, mit fachlichem Input, mentalen und praktischen Übungen, Ideen und/oder Feedback, je nach Bedarf. Im Bereich der Führungskräfte gehört Personal Coaching inzwischen fast zum guten Ton. Längst ist bekannt, dass individuelle und persönliche Themen sich sehr viel effektiver in einem vertraulichen Führungskoaching bearbeiten lassen als in einem breit angelegten, unspezifischen und öffentlichen Training. Auch Sie als Qualitätsmanager führen – häufig sogar erschwert in Stabsfunktion und ohne Weisungsbefugnis! Vielleicht sollten auch Sie erwägen, eine solche Unterstützung zu nutzen. □

Literatur

- 1 Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden 3 – das „Innere Team“ und situationgerechte Kommunikation. Rowohlt Verlag, Hamburg 1998

Autorin

Dipl.-Ing. Susanne Petersen, geb. 1961, arbeitet seit über zehn Jahren als Beraterin und Trainerin für Qualitätsmanagement und Managementsysteme. Als zertifizierter Coach ist sie spezialisiert auf Personen aus diesem Bereich.

Kontakt

Susanne Petersen
T 0421 2472978
petersen@change-in-progress.de
www.change-in-progress.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ310009**

gen, Ideen und/oder Feedback, je nach Bedarf. Im Bereich der Führungskräfte gehört Personal Coaching inzwischen fast zum guten Ton. Längst ist bekannt, dass individuelle und persönliche Themen sich sehr viel effektiver in einem vertraulichen Führungskoaching bearbeiten lassen als in einem breit angelegten, unspezifischen und öffentlichen Training. Auch Sie als Qualitätsmanager führen – häufig sogar erschwert in Stabsfunktion und ohne Weisungsbefugnis! Vielleicht sollten auch Sie erwägen, eine solche Unterstützung zu nutzen. □



QM-Karriere: Softskills

Entwickeln Sie Ihre persönlichen Eigenschaften weiter! Unter **www.qm-infocenter.de/softskills** finden Sie zahlreiche weitere Beiträge zur beruflichen Kompetenz im Qualitätsmanagement.

