



# Von der Pflichterfüllung zur Begeisterung

## Warum der Qualitätsmanager ein guter Coach ist

Wie leicht ist es, andere Menschen oder äußere Umstände für die eigene Unzufriedenheit verantwortlich zu machen. Dabei hat jeder einzelne die Möglichkeit, Dinge zu verändern. Der Qualitätsmanager hat das Potenzial, die Methodenkompetenz und die Strukturen, um Führungskräfte und Mitarbeiter auf dem Weg zur Begeisterung begleiten zu können.

Sandra Paul

**A**llzu schnell nehmen unzufriedene Mitarbeiter Missstände als gegeben hin. Es gibt ja auch genug Studien über Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. Ein Normalzustand also? Arbeit muss man ertragen?

Wer in einer beruflichen Situation ausharrt, die ihm keinen Spaß macht, die seine Kräfte raubt und in der er keine Wertschätzung erfährt, muss nicht erwarten,

dass ihn ein anderer – schon gar nicht sein Vorgesetzter – aus dieser unangenehmen Situation befreit. Die Verantwortung für die Zufriedenheit im eigenen Job liegt bei jedem selbst. Fehlende Aktivität ist zu vergleichen mit geparktem Geld auf dem Sparbuch. Dies ist bei einer Inflation von 2 Prozent jährlich nach 36 Jahren Inaktivität nur noch die Hälfte wert (72-Regel). Arbeitszeit ist Lebenszeit und sollte mit

wertvollen und inspirierenden Erlebnissen bereichert werden.

### Zuerst die eigenen Potenziale entfalten

Dem Qualitätsmanager kommt an dieser Stelle zugute, dass er sich selbst aufgrund seines ständig verändernden Umfeldes immer wieder reflektieren und neu erfinden muss. Zwischen den 20 Elementen der ISO



9000 Familie und der Einführung von agilen Teams hat sich der Qualitätsmanager innerhalb von 20 Jahren einen beachtlichen Werkzeugkoffer mit Methoden zusammengestellt.

Er arbeitet schnittstellenübergreifend als Prozessmanager und verfügt über ausgeprägte Soft Skills. Diese ermöglichen ihm multidisziplinäre Teams zu führen, Potenziale zu heben und Verschwendungsarten im Sinne des Lean Managements aufzudecken. Er plant in der Makroebene, bewegt sich im Managementumfeld und coacht bis in die Mikroebene im Shopfloor.

Wer sich diesen Herausforderungen gestellt und die Lessons Learned als Motor für die kontinuierliche Entwicklung eigener Fähigkeiten eingesetzt hat, ist auch für seine Mitarbeiter ein Vorbild. Nur derart motivierte Mitarbeiter sind begeisterte Mitarbeiter. Im Lean Management sind ungenutzte Mitarbeiterpotenziale laut Paul Akers sogar als achte Verschwendungsart zu sehen [1].

Potenziale findet jeder Qualitätsmanager zunächst in sich selbst genug. Anschließend sollte er sich den Potenzialen im eigenen Team widmen und erst im letzten Schritt seinen Support anderen Kollegen anbieten.

### Den eigenen Wert kennen und kommunizieren

Keiner will Routinetätigkeiten verrichten, die ein anderer genauso gut abarbeiten könnte. Also gilt sowohl für die Eigenreflexion als auch für das Coachen von Mitarbeitern: Jeder muss wissen, was er besonders gut kann, welche Talente er hat und was ihn begeistert. Welche Themenfelder wecken den Wunsch, mehr davon zu lernen und anderen den Nutzen nahe zu bringen?

Gerade der Qualitätsmanager hat ein breites Spektrum an Möglichkeiten und kann mit etwas Begeisterungsfähigkeit seine Spezialfelder finden. Es ist außerordentlich wichtig, die eigenen Fähigkeiten und die der Mitarbeiter zu kennen. Jeder braucht Anerkennung und Wertschätzung. Diese werden am besten in Bereichen erlangt, die begeistern und in denen Hürden genommen werden.

Folgende Schritte helfen dem Qualitätsmanager, die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu entwickeln:

- Mitarbeiterentwicklungsgespräche führen,
- Qualifikationsmatrix erstellen,
- Werte-Workshop moderieren und die eigenen Werte im Kontext der Werte der Teammitglieder und der Organisation betrachten und diskutieren,
- Stärken stärken,
- Anerkennung zeigen,
- klare Verantwortungsstrukturen und Stellvertreterregelungen festlegen.

Diesen Prozess können die Mitarbeiter unterstützen, indem sie

- sich der eigenen Werte/Talente bewusst sind oder werden,
- ein Erfolgstagebuch führen (privat und beruflich),
- ihre Werte und Talente kommunizieren.

### Seine Ziele kennen und kommunizieren

Mitarbeiter und Vorgesetzte sollten sich folgende Fragen stellen und beantworten: Wer bin ich? Wo will ich hin? Wie kann ich das schaffen? Denn wer den Weg nicht kennt, kann das Ziel nicht finden.

Der Qualitätsmanager ist Experte im Moderieren von zielfokussierten Prozessen: Spezifikationen, Regelkarten, Audits, Root Cause Analysen usw.. Immer geht es um einen Status Quo, einen Weg – und ein zu errei-

chendes Ziel. Jeder Vorgesetzte sollte bei sich selbst anfangen und sich fragen, wie viel Begeisterung er in das Unternehmen bringt, wie sehr er Vorbild ist, Begeisterung lebt, sich an Erfolgen freut und sich Ziele setzt, die er dann auch konsequent verfolgt und wie inspirierend er auf andere wirkt.

Kennen Sie Ihre persönlichen Ziele? Haben Sie eine Motivation? Trägt Ihre Arbeit dazu bei, dass Sie dieses Ziel erreichen können? Keiner sollte den Fehler machen, mit wichtigen Zielen bis zur Rente zu warten. Und niemand sollte den Fehler machen, keine Ziele zu haben [2]. Die Verantwortung für die Definition und die Erreichung der persönlichen Ziele muss jeder Mitarbeiter für sich selbst übernehmen. Der Qualitätsmanager kann ihn bei diesem Prozess unterstützen, indem er:

- die Schnittstellen zwischen persönlichen Zielen und den Unternehmenszielen findet oder schafft,
- die Abteilungsziele definiert unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus dem Werte-Workshop,
- nicht effektive Tätigkeiten sukzessive eliminiert, authentisch und Vorbild ist sowie Werte vorlebt.

Es ist vielleicht eines der schwierigsten Themen, seine persönlichen Wünsche zu formulieren. Denn einmal formuliert und dokumentiert, zwingen sie uns zum Handeln und vielleicht auch dazu, unbequeme Entscheidungen treffen zu müssen. Anderen die Schuld für die eigene Unzufriedenheit zu geben, ist wesentlich komfortabler, aber keine Option.

### Vermeintliche Handlungsgrenzen identifizieren und hinterfragen

Handlungsgrenzen sind oft fiktiv, werden aber von Mitarbeitern als gegeben hingenommen und hindern sie daran, die eigene Komfortzone zu verlassen. Die Grenzen dienen dabei eher unbewusst als Rechtfertigung für das Verharren in unzureichenden Prozessen oder Situationen.

Mitarbeiter sind oft der Meinung, sie könnten bestimmte Situationen nicht ändern und wären dafür auch nicht verantwortlich. Da werden z. B. defektes Werkzeug, lange Wege und Wartezeit im Prozess in Kauf genommen und es wird über den Vorgesetzten geschimpft, der sich nicht kümmert. »»



- ständig zu lernen,
- neue Aufgaben zu übernehmen,
- die Komfortzone zu verlassen,
- Erfolge zu kommunizieren und zu feiern.

Der Vorgesetzte muss Visionär sein und Mitarbeiter ermutigen, Entscheidungen zu treffen, Fehler zu machen und aus diesen zu lernen. Er gibt ihnen Rückendeckung und ermutigt sie, Out-of-the-Box zu denken. Das gemeinsame Festlegen von Werten und Zielen ist die Voraussetzung dafür, dass sich jeder Mitarbeiter mit ausreichend Begeisterung für den Erfolg des Teams einsetzt.

Was aber, wenn vermeintliche Bedenkenträger den Mitarbeiter bremsen mit Sätzen wie „Ich würde gern, aber der Kollege zieht nicht mit.“ oder „Ich kann nicht, weil mich mein Chef nicht unterstützt.“ Dann hilft das Prinzip der einführenden Kommunikation [4]. Menschen neigen dazu, Urteile zu fällen und Lösungen anzubieten, ohne das Problem komplett verstanden zu haben. Dieses Verständnis gewinnt man nur, wenn man wirklich zuhört. Jeder muss bereit sein, den Kollegen oder Vorgesetzten und dessen Bedenken wirklich zu verstehen.

Ihr Augenarzt muss Ihnen ja auch zunächst genau zuhören, um die richtige Diagnose stellen zu können. Er käme nicht auf die Idee, sich seine eigene Brille von der Nase zu nehmen und sie mit den Worten zu überreichen: „Diese Brille hat mir all die Jahre gute Dienste geleistet. Ich habe zu Hause noch eine zweite. Nehmen Sie sie ruhig.“

Genau das macht man im täglichen Leben ständig: im Job, in Beziehungen und in der Kindererziehung. Wir setzen anderen Menschen unsere Brille auf und erwarten Dankbarkeit.

Einführendes Zuhören schafft sofort eine andere Ebene der gegenseitigen Wertschätzung. Festgefahrene und kräftezehrende Beziehungen im beruflichen Umfeld können zu einer inspirierenden Quelle der persönlichen Weiterentwicklung werden. Der Qualitätsmanager ist in der Lage, Personalentwicklungen zu begleiten und zu coachen, wenn er authentisch ist im Hinblick auf seine eigenen Werte und Ziele. Wer sein berufliches Umfeld als ständige Quelle des Lernens und der persönlichen Weiterentwicklung betrachtet, geht in die Aktivität und somit als gutes Vorbild voran. ■

Im betrieblichen Umfeld werden unzureichende Situationen eher geduldet, als in den eigenen vier Wänden. Zu Hause ist die Verantwortlichkeit eindeutiger geregelt und die Zeit zu wertvoll.

Wenn Mitarbeiter auch im beruflichen Umfeld mit klaren Verantwortlichkeiten arbeiten können und die Erreichung von betrieblichen Zielen den persönlichen Zielen zu Gute kommt – zum Beispiel in Form von Anerkennung und persönlicher Weiterentwicklung – haben sie hohes Interesse daran, die zur Verfügung stehende Zeit ohne Verschwendung zu nutzen.

Qualitätsmanager müssen fiktive Grenzen als Ausrede zur Inaktivität entlarven und Mitarbeiter zu lösungsorientiertem Denken und Handeln motivieren. Der Qualitätsmanager hat dafür in seinem Handwerkskoffer ein ganzes Portfolio an Problemlösungstools zur Verfügung und ist demnach auch hier ein guter Coach.

Ein lösungsorientierter Mindset-Wechsel öffnet neue Gestaltungsspielräume und stärkt das Bewusstsein für die eigenen Möglichkeiten. „Der vernünftige Mensch passt sich der Welt an; der unvernünftige besteht auf dem Versuch, die Welt sich anzupassen. Deshalb hängt aller Fortschritt vom unvernünftigen Menschen ab“ [3]. Zu einem lösungsorientiertem Mindset gehört es:

- Verantwortung zu übernehmen,
- berufliche Netzwerke zu nutzen,
- Erfolge aus dem Erfolgstagebuch zu fokussieren,

## INFORMATION & SERVICE

### LITERATUR

- 1 Akers, P.: 2 Second Lean, 2011
- 2 Strelecky, J.: The Big Five for Life. dtv München, 2009
- 3 Shaw, G. B.: Maximen für Revolutionäre. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013
- 4 Covey, Stephen R.: Die 7 Wege zur Effektivität, Gabal Verlag, Offenbach am Main 2019

### AUTOR

**Sandra Paul** ist Qualitätsmanagerin bei der CMC Technologies GmbH & Co. KG in Düren.

### KONTAKT

Redaktion QZ  
T 089 99830-618  
qz@hanser.de