

Speakers Corner: „PE und Qualitätsmanagement gehören an einen Tisch!“

Bettina Burmester über eine unproduktive Trennung

■ Wie einsame Inseln bestehen in zahlreichen Unternehmen Qualitätsmanagement und Personalentwicklung nebeneinander. Auch scheinen beide Abteilungen in ihrer Philosophie und Ausrichtung diametral entgegengesetzt zu sein: Das Qualitätsmanagement steht für Struktur, Standardisierung und die Negation persönlicher Freiräume. Personalentwicklung (und dabei vor allem Coaching) steht dagegen für die Weiterentwicklung des *Individuums*. Die isolierte Koexistenz beider Bereiche ist jedoch gefährlich. Denn in beiden Fällen verschleudern Unternehmen Ressourcen. Zum einen, wenn sie in die persönliche Entwicklung von Mitarbeitern investieren, dabei aber die Prozesse ignorieren. Zum anderen aber auch, wenn sie an ihren Strukturen arbeiten, dabei jedoch die Kompetenzen der Mitarbeiter unberücksichtigt lassen.

Die einzig sinnvolle Lösung besteht darin, Qualitätsmanagement und Personalentwicklung enger miteinander zu verzahnen. Die meisten Firmen sind davon jedoch weit entfernt. Wie sich das in der Praxis auswirken kann, zeigt ein typisches Beispiel: Susanna Müller* arbeitet seit Jahren erfolgreich als Führungskraft in einem Unternehmen. Ihr Bereich wächst stetig und wird um neue Aufgaben erweitert. Irgendwann kommt die Abteilung den Ansprüchen nicht mehr zufriedenstellend nach. „Die Müller schafft mit ihren Leuten ihre Aufgaben nicht mehr,

die braucht wohl ein Coaching“, heißt es dann schnell. Und ruck, zuck findet sich Müller in der Einzelberatung wieder.

Was dabei jedoch komplett ignoriert wird, ist, dass ein Coaching nur dann die richtige – oder zumindest: die allein ausreichende – Lösung ist, wenn Schwierigkeiten einzig aus persönlichen Defiziten erwachsen. Das ist aber häufig gerade nicht der Fall. Oft hapert es auch an Abläufen und Schnittstellen in einer Abteilung, liegt der Fehler also im System. In dem Fall wäre dann eigentlich das Qualitätsmanagement gefragt. Dieses jedoch erfährt in der Regel nichts von der Angelegenheit, wenn eine Führungskraft erst einmal im Coaching gelandet ist. Zum einen nämlich wird der Coachee meist weitgehend unabhängig vom System betrachtet. Und zum anderen ist es so, dass – selbst wenn sich im Coaching zeigen sollte, dass Schwierigkeiten nicht nur auf persönlichen Defiziten beruhen, sondern auch strukturelle Ursachen haben – diese Erkenntnis gleichwohl selten Folgen hat.

Weil im Coaching das Credo der absoluten Geheimhaltung gilt, erfährt die Organisation nichts davon, was an systemischen Aspekten zur Sprache kommt. Keine Chance also, dass strukturelle Defizite weiter bearbeitet werden. Abteilungen arbeiten weiter getrennt voneinander, Informationen fließen nicht, Aufgaben werden redundant bearbeitet.

All das ließe sich verhindern, wenn Erkenntnisse und Defizite, die in Personalent-

wicklungsmaßnahmen offensichtlich werden, in das Qualitätsmanagement einfließen würden. Das Qualitätsmanagementsystem würde dadurch zielführender und auch seine Akzeptanz würde wachsen. QM-Systeme nämlich beschneiden informelle Vorgehensweisen und damit individuelle Freiräume. Manchmal löst das bei den Mitarbeitern gar die Befürchtung aus, durch standardisierte Abläufe selbst ersetzbar zu werden. Solche Ängste lassen sich verhindern, indem ein Qualitätsmanagement nicht ausschließlich auf Prozessbeschreibungen aufgebaut wird, sondern indem die Mitarbeiter in die Entwicklung und Weiterentwicklung involviert werden – etwa dadurch, dass man sie selbst Prozesse schreiben lässt und Ziele in Absprache mit ihnen setzt. Dies sind dann Personalentwicklungsprozesse auf der Basis des Qualitätsmanagements.

Auch Coaching muss, damit es zielsicher genau da zur Anwendung kommt, wo es wirklich weiterhilft, und damit die im Coaching zur Sprache gekommenen Hinweise auf Probleme im System nicht im Sande verlaufen, in ein ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem eingebettet werden. Und zu diesem Zweck muss es nach außen hin etwas geöffnet werden. Doch keine Angst: Der geschützte Raum für die Coachees bleibt dabei bestehen. Denn: Es wird ihnen überlassen, welche Themen sie in die Organisation tragen. Hierfür muss es eine institutionalisierte Plattform geben. Ein solches System haben wir in unserem Bera-

* Name geändert





Bettina Burmester ist Geschäftsführerin des Unternehmens ptc-hamburg (Planspiel Training und CRM Consulting), das auf Mitarbeitertrainings, Führungskräfteentwicklung und Qualitätsmanagement aus einer Hand spezialisiert ist. Kontakt: dialog@ptc-hamburg.de

tungsunternehmen ausgearbeitet und auch schon erfolgreich in Organisationen zum Einsatz gebracht. Es sei hier kurz beschrieben: Kernbestandteil des Konzeptes ist ein einmal im Monat stattfindendes sogenanntes Satellitenmeeting, das dazu dient, die Abteilungen auf der Meta-Ebene zu betrachten. Es wird von je einem Mitarbeiter aus der Personalentwicklung und einem aus dem Qualitätsmanagement organisiert und durchgeführt. Im Vorfeld des Satellitenmeetings finden in den einzelnen Abteilungen Meetings im Kontext der kontinuierlichen Verbesserung statt. In diesen Abteilungstreffen werden regelmäßig Bereiche identifiziert, die der Verbesserung bedürfen. Die Abteilungsleiter reichen diese kritischen Themen beim Satellitenmeeting ein. Dessen Teilnehmer aus der PE-Abteilung und dem Qualitätsmanagement überlegen dann gemeinsam, ob ein eingereichtes Thema jeweils prozess- oder mitarbeiterbezogen ist. Dementsprechend bestimmen sie einen Lösungsweg. Je nach Bedarf werden auch die Mitarbeiter oder Abteilungsleiter hinzugezogen, um eine optimale Lösung zu finden.

Nach Durchführung der Maßnahmen erhalten die Teilnehmer des Satellitenmeetings nicht nur eine Rückmeldung zum Erfolg. Damit das im Rahmen der jeweiligen Maßnahme erworbene Wissen nicht für das Unternehmen verloren geht, berichten die betroffenen Abteilungsleiter oder Mitarbeiter in einem der nächsten Satellitenmeetings vielmehr auch kurz und knapp über die Maßnahmen und die erfolgsrelevanten Fak-

toren. Dabei kommen auch Ergebnisse aus Einzelcoachings zur Sprache – jedenfalls solche, die für das Unternehmen relevant sind, weil sie einen strukturellen Bezug haben. Wir haben festgestellt, dass Coachees kein Problem damit haben, solche Erkenntnisse von allgemeinem Interesse nach dem Coaching mitzuteilen, sofern sie selbst darüber entscheiden können, was sie offenlegen möchten. Im Folgenden ist es dann Aufgabe der Personalentwicklung und des Qualitätsmanagements, die auf diese Weise in einer Abteilung gewonnenen neuen Erkenntnisse gegebenenfalls auch für andere Abteilungen oder gar das gesamte Unternehmen nutzbar zu machen bzw. die neu entwickelten Ansätze breitflächig zu implementieren.

Durch die Verknüpfung laufen PE-Maßnahmen wie Coaching nicht mehr Gefahr, als isoliertes Strohfeuer zu enden. Und das Qualitätsmanagement wird besser an die Mitarbeiter und Führungskräfte – und damit die wirklichen Erfordernisse des Arbeitsalltages – angedockt statt, wie bisher oft, quasi im luftleeren Raum zu existieren.

Bettina Burmester ■



HOTEL PARK SOLTAU
GmbH

Tagen, erleben, genießen und feiern
im Herzen der Lüneburger Heide!



Auf dem ca. 46.000 m² großen Grundstück erwarten Sie 177 Einzel- und 18 Doppelzimmer. Der Tagungs- und Veranstaltungsbereich besteht aus 16 Veranstaltungsräumen. Diese sind mit modernster Technik ausgestattet und je nach Bedarf in unterschiedlichen Größen nutzbar. Im Außenbereich steht Ihnen ein Outdoorgarten für Ihre Team bildenden Maßnahmen zur Verfügung. Für die individuelle Freizeitgestaltung bietet das Haus einen Pool, zwei Saunen, einen Fitnessbereich sowie ein Solarium. Ferner stehen Dart, Billard, Restaurant und Bar zur Verfügung.

HOTEL PARK SOLTAU
auf einen Blick:

- Tagungen und Veranstaltungen
- Moderne Medien- und Tagungstechnik
- Team Events
- Bankett & Festlichkeiten für bis zu 400 Personen
- Erholung – Fitness – Spaß

Sie haben Fragen oder wünschen mehr Information? Wir helfen gern weiter! Rufen Sie uns an, wir freuen uns auf Sie!

Hotel Park Soltau GmbH
Winsener Straße 111 • 29614 Soltau
Telefon: (05191) 6 05-0
Telefax: (05191) 6 05-185
www.hotel-park-soltau.de