

HEIKE STARK

ZWISCHENRUF: AUS DEM LEBEN EINER QUALITÄTSBEAUFTRAGTEN

(am Beispiel der Einführung von LQW*, auf Wunsch anonym)

Wir lassen uns testieren, wir schreiben einen Selbstreport!

Die Entscheidung war zwar nicht einstimmig, aber, so schätzte ich es damals ein, durchaus überzeugend getroffen worden. Wir geben uns ein Leitbild - Aufbruchstimmung, Euphorie! Ein Leitbild, eine Vision, eine Mission - Gott, war das schön.

Ich war die Qualitätsbeauftragte und stand im Zentrum der Aufmerksamkeit - ich war der Fokus, der Motor, Alpha und Omega, ich war das Licht.

Aus heutiger Sicht gebe ich zu, dass ich die leisen Bedenken hinsichtlich der Positionsübernahme nicht ernst genug genommen hatte. In der Folge wurde ich daher zunächst überrascht von den Ereignissen. Ich sollte an dieser Aufgabe mehr reifen, als ich damals ins Kalkül gezogen hatte.

Die Stimmung änderte sich schon mit den ersten Anforderungen eines Qualitätsmanagements schlagartig zum Schlechteren. „Bedarfserschließung“ - Originaltöne meiner Mitarbeiter/innen: „Ich soll dir sagen, warum dieses Angebot erfolgreich sein wird? Dir sagen, wen ich gefragt habe, damit ich das weiß? Bist du noch ganz bei Sinnen? Was ist mit deiner Beziehung, wir dachten, ihr hättet endlich wieder zueinander gefunden?“

Die Stimmung war miserabel, genau gesagt hatte sie einen - in der Rückschau allerdings nur vorläufigen - Tiefpunkt erreicht. Ich konnte die Atmosphäre erstaunlicherweise weiter verschlechtern, indem ich die Klärung von Schlüsselprozessen einforderte. „Glaubst du, wir hätten noch Zeit, Firlefanz zu machen? Was ICH tue, ist Kernprozess, sonst würde ich es ja nicht tun“ - das waren noch die sachlichsten Äußerungen.

Ich gebe zu, ich erzielte einen kleinen Aufmerksamkeitserfolg, als wir uns dem Lehr-Lern-Prozess zuwandten. Da hatten viele, nicht alle, aber viele das Gefühl, sie hätten etwas dazu zu sagen. Arme Qualitäts-Laien! Es ging natürlich nicht um Pädagogik, es ging um Verfahren - und ich gewann den Eindruck, dass die ablehnende Haltung einiger Kollegen zunehmend persönliche Züge annahm.

Mit den Evaluationsanforderungen kam der nächste Einbruch. Das Wort von „misstrauischer Überprüfung“ machte die Runde. Die Belegschaft rückte spürbar von mir ab. So hatte ich z. B. keine Einladung für den diesjährigen Betriebsausflug in meinem Fach. Meine - ruhig vorgebrachte - Nachfrage wurde mit dem Hinweis auf ein Versehen, den leider bereits verstrichenen Anmeldetermin sowie die Begrenztheit der Plätze eher ausweichend beantwortet.

Nach diesem Tiefschlag sowie der „Trennung auf Zeit“, die mein langjähriger Lebenspartner als Reaktion auf mein gewachsenes Engagement im Beruf vorschlug und auch umsetzte, konnte ich eine gewisse, beinahe heitere Gelassenheit an den Tag legen. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich meinen alten Platz in der Belegschaft unwiderruflich hinter mir gelassen. Aber ich hatte neue Freunde gefunden: Einmal monatlich traf ich mich nun mit Qualitätsbeauftragten anderer Einrichtungen.

Deshalb war ich ruhig, aber bestimmt, als ich die Erfüllung der Anforderungen hinsichtlich einer adressatengerechten Infrastruktur erbat (Sie haben richtig gelesen - ich bat. Wir hatten im Kreise der Qualitätsbeauftragten eine kleine interne Fortbildung zum Thema Mitarbeitermotivation durchgeführt und nun ja - warum nicht versuchen). Ich ertete leider nur desinteressierte Blicke, als ich eine Reihe verbessernder Maßnahmen aus Mangel an kollegialer Unterstützung schließlich allein durchführte: die Anschaffung und Aufhängung heiterer Pumuckl-Gardinen zur Unterstützung einer angstfreien Beratungsatmosphäre, den Treppenhausanstrich in rosa, um Genderaspekten Rechnung zu tragen sowie die Ausstattung des Wartebereichs mit Lesezirkelheften - dies, wie mir bekannt war, ein lang gehegter Wunsch einer breiten Mehrheit der Kolleginnen und Kollegen. Hierfür gab es das eine oder andere verhaltene Dankeschön, ich fühlte mich beinahe neu angenommen, blieb jedoch aus Selbstschutzgründen distanziert. Eine richtige Entscheidung, wie ich schon bald feststellen musste.

*LQW: „Lernerorientierte Qualität in der Weiterbildung“, Qualitätsmanagementsystem für Weiterbildungseinrichtungen, ArtSet© Qualitätstestierung GmbH Hannover

Die anstehenden qualitätsentwickelnden Maßnahmen hinsichtlich der Führung schienen mir zwar die akzeptierende Stimmung noch zu steigern. Ich sah feixende Gesichter und kumpliges Zwinkern, als ich die Transparenz von Entscheidungsverfahren einforderte oder auch nach Führungsstil und dazu vereinbarten Grundsätzen fragte. Zu diesem Qualitätsbereich kursierten schon nach kurzer Zeit gefälschte Ausführungen, die mir zeigten, welch unerwartet großes Potenzial an Kreativität (wenn auch fehlgeleitet) in der Belegschaft vorhanden war.

Leider kam es recht bald zu einem unschönen Eklat in der Betriebsversammlung, als der Leiter seine ausschließlich mit seiner Vertreterin vereinbarten Führungsgrundsätze vorstellte (hier wurde nicht ganz zu Unrecht eine Verquickung mit privaten Interessen vermutet), und ich als vehement aufgerufene Expertin mich testierungsgemäß auf die Seite des Angeklagten stellen musste. Seitdem habe ich einmal wöchentlich eine Sitzung bei einem mir empfohlenen Coach.

Mit dem Thema „Systematische Personalentwicklung“ brachen alle Dämme. Sie hätten meine Kolleg/innen hören sollen! Aufgabenprofile („Das war immer schon mein Bereich!“), Kompetenzprofile („Nur die allerdümmsten Kälber wählen ihre Metzger selber!“), systematische Fortbildung („Ihr bestimmt das Thema und ich muss dahin? Vergesst es! Ich mache Segeln 2!“) - die Abneigung, die mir entgegenschlug, war jetzt völlig unverhohlen. Ich stellte meine Coaching-Termine auf einen zweimal wöchentlichen Rhythmus um und meldete mich für Yoga an.

Seit der Bearbeitung der Controllingfragen kommunizierten die Buchhalterin, der Leiter und ich nur noch schriftlich. Da ich sowieso keine kollegialen Kontakte mehr hatte, traf es mich nicht in dem von ihnen erhofften Maße. It's so lonely at the Top! Ich blieb hart in der Auslegung der Anforderungen and buchte vorsichtshalber zur Ableitung eventueller versteckter Aggressionen einen Kick-Box-Kurs, mittwochs und samstags, je 2stündig.

Als es an die reflexive Bewertung der Kundenkommunikation ging, spürte ich in mir eine gewisse Leere, eine Art Unbeteiligtsein, Resignation und Apathie. Mein langjähriger Hausarzt sprach von burn-out and dass es im Leben wichtigere Dinge als die Verwirklichung im Beruf gäbe - gerade für eine Frau. Ich überarbeitete die Geschäftsbedingungen allein, nachdem mir die zuständige Arbeitsgruppe auf höfliche Nachfrage meinerseits folgende Antwort gab: „Uns doch egal, wenn es Auflagen bei der Testierung gibt! Werden wir deshalb entlassen?“

In dem den Qualitätsentwicklungsprozess abschließenden Strategie-Workshop hielt ich mich bedeckt (Ratschlag meines Coachs). Die Mitarbeiter/innen votierten einstimmig für eine Fortsetzung meiner Tätigkeit als Qualitätsbeauftragte und stimmten für eine Zeitressource von einer Stunde pro Woche. Ich habe die Wahl ohne mit der Wimper zu zucken angenommen. Meine Work-Life-Balance steht: Im Laufe des Jahres hatte ich bereits meine Stelle auf 75% reduziert (Rat meines Hausarztes). Die Arbeitsstunden nutze ich sehr effizient und dennoch völlig stressfrei, da es keinerlei Unterbrechungen durch plaudernde oder Kaffee trinkende Kollegen gibt. In meiner Freizeit treibe ich - auch unterstützt durch mein mittlerweile auf Dauer angelegtes Single-Dasein - sehr regelmäßig Sport, nehme an einer Vielzahl westlich wie östlich inspirierter Entspannungskurse teil, genieße meine wöchentliche Therapie-Sitzung und aus meiner Qualitätsbeauftragten-Runde haben sich sehr nette Kontakte ergeben, wenn wir uns im gemütlichen Wartebereich des Therapeuten oder in der Apotheke treffen. Im Osterurlaub werden einige von uns sogar gemeinsam an einem Urschrei-Seminar auf Kreta teilnehmen.

Ich kann nur sagen: Qualitätsentwicklung tut gut und ist jeder Organisation unbedingt zu empfehlen! Persönliche Opfer fallen an, sollten aber nicht zu hoch bewertet werden.