

Der Qualitätsmanager als Kommunikator

Im Qualitätsmanagement (QM) ist gute Kommunikation eine Schlüsselaufgabe, die auch in der ISO 9001 explizit angesprochen wird. Gelingt es dem Qualitätsmanager nicht, seine Anliegen und Fragestellungen dem Management wie auch den Mitarbeitern zu vermitteln, sind die besten Prozesse auf Sand gebaut. Voraussetzung dafür: Der Qualitätsmanager muss seine Anliegen in Sprache umsetzen können und etwas von Kommunikationsprozessen und Medien verstehen.

Ein paar Tipps wie die Kommunikation verbessert werden kann:

Kommunikation als Forderung der ISO 9001

Kapitel 5.5.3 ist die vielleicht am wenigsten beachtete Anforderung der QM-Systemnorm DIN EN ISO 9001. Sie verpflichtet die oberste Leitung, geeignete Kommunikationsstrukturen zu implementieren, die den horizontalen und vertikalen Informationsaustausch innerhalb der Organisation.

Wichtig! Transparenz und Einbeziehung der Mitarbeiter gewährleisten

Wo solche Strukturen nicht bereits existieren, sind geeignete Kommunikationsprozesse und -instrumente einzuführen. Damit betont die Norm die Bedeutung der Kommunikation für ein wirksames QM. Auch in einer TQM-Strategie müssen die Verantwortlichen geeignete Prozesse gestalten, die u.a. dazu beitragen, die Qualitätspolitik bekannt zu machen, Anforderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien zu vermitteln und darüber zu informieren, inwieweit die festgelegten Ziele erreicht werden.

Unstrittig ist: Wo es keine Transparenz gibt, wo der stetige Austausch über Sinn, Funktionieren und Wirksamkeit des QM-Systems nicht in Gang kommt, werden die Mitarbeiter kaum bereit sein, Verantwortung zu übernehmen und effizienter zu arbeiten. Wer es nicht schafft, die Mitarbeiter in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) einzubeziehen, kann Handbuch und Verfahrensanweisungen auch gleich bis zur nächsten Rezertifizierung in den Schrank stellen. So geschieht es ja auch häufig.

Die Implementierung eines Managementsystems müsste eigentlich, so die These, Hand in Hand gehen mit der Überprüfung, Verbesserung und oft Neugestaltung alltäglicher strukturierter Kommunikationsprozesse und Gesprächssituationen. Sie sind die Basis aller Aktivitäten in Unternehmen. Nur im Dialog kann die gemeinsame Sinngebung bei Aufgaben, Projekten und Strategieentwicklung gelingen, welche Bindung und Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern und damit spürbar Effizienz und Effektivität steigert.

Kommunikation: Achillesferse vieler Unternehmen oder der naive Umgang mit dem Wort

In den Managementtheorien und Ratgebern für die Unternehmensführung wird der Manager als der große Kommunikator beschworen. Diesen gibt es ja auch, aber meist in der Variante des raumfüllenden Alphas, der kommunikative Dominanz und Machtspiele perfekt beherrscht. Darüber hinaus verstehen Manager meist wenig von Kommunikation – QM-Verantwortliche bilden da keine Ausnahme.

Kommunikation ist die Achillesferse vieler Unternehmen nach innen wie nach außen. Ob Manager aus technischen, kaufmännischen oder juristischen Zusammenhängen kommen: Über die Grundlagen des Austauschs zwischen Menschen haben sie in Ausbildung und Berufspraxis wenig bis nichts gelernt. Und so gehen sie oft recht naiv an die Aufgabe heran, Botschaften zu formulieren darüber, was sinnvoll, notwendig oder unbedingt zu unterlassen ist. Naiv meint hier: Es herrscht das fröhliche Urvertrauen, dass Worte eindeutig sind oder sich per definitionem unmissverständlich machen lassen. Eindeutig formulierte Botschaften müssen, so die Illusion, bei jedem gutwilligen Empfänger richtig ankommen und verstanden werden.

So funktioniert es aber nicht. „Ich weiß erst, was ich gesagt habe, wenn ich die Antwort höre“, sagte der Philosoph und Mathematiker Norbert Wiener. Was jemand sagen wollte oder „gemeint“ hat, ist am Ende gleichgültig. Die Botschaft entsteht im Kopf des Empfängers, umschreibt es der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick. Was dort aus den Worten wird, hat der Absender der Botschaft nie völlig in der Hand. Mit diesen Problemen muss sich der Qualitätsmanager auseinandersetzen, da er ohne Kommunikation sein Kerngeschäft nicht in den Griff bekommt.

Auf die Wahrnehmung kommt es an - Die verschiedenen Seiten einer Nachricht: Wissen um kommunikative Grundlagen

Missverständliche Formulierungen, unverständliche Begriffe und mangelnde Erklärungen sind nicht das Hauptproblem. Von dieser Vorstellung muss sich der Qualitäter ebenso verabschieden wie von dem Gedanken, die in seinen Worten klar in den Mittelpunkt gestellten wohlbegründete „Sache“ sei automatisch eine Basis für Verständigung.

In der Wahrnehmung der Adressaten kann das ganz anders aussehen. Der Absender einer Botschaft kann nicht erzwingen, dass seine Aussagen in erster Linie als Sachinformation verstanden werden. Er darf nicht vergessen: In Unternehmen mit einer hierarchischen Kommandostruktur haben wir es in der Regel mit asymmetrischer Kommunikation zu tun: Auch freundlich und dialogorientiert formulierte Aussagen „von oben“ haben Weisungscharakter. „Die da oben wollen wieder was von uns!“ Eine aus der Befindlichkeit der Empfänger herrührende negative Grundinterpretation beeinträchtigt die Wahrnehmung von Sachaussagen. Schließlich wollen alle Nachrichten aus dem QM ja auf den Empfänger Einfluss nehmen, ihn dazu bringen, etwas zu tun oder zu lassen. Wer gesagt bekommt, dass er an der Montagelinie künftig nicht nur mit vier Schrauben ein Teil montieren soll, sondern auch zusätzlich prüfen soll, ob der Kollege davor seine Schrauben richtig angezogen hat, hört erst einmal nur eine Botschaft: Die wollen was von mir, es ändert sich etwas an meiner Arbeit, da kommt eine Zumutung auf mich zu. Wenn Dinge sich ändern, ist das für die meisten Menschen ein zusätzlicher, sinnloser Aufwand, denn sie lieben das Vertraute.

Eine ungeschickte Tonalität kann die ungünstigen Voraussetzungen weiter verschlechtern. In jeder Formulierung stecken neben Sachinhalten auch Informationen über den Sender. Aus der Nachricht geht hervor, wie dieser zum Empfänger steht, was er von ihm hält. Oft zeigt sich dies in der Formulierung, im Tonfall und in nicht sprachlichen Signalen. Eine Nachricht zu senden, heißt immer auch, zu dem Angesprochenen eine bestimmte Art von Beziehung auszudrücken. („So stehen wir zueinander“). Und nicht nur Sprache, sondern jedes Verhalten zwischen Menschen hat Mitteilungscharakter, ist also Kommunikation. Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen beeinflussen andere, und diese müssen in der Regel ihrerseits darauf reagieren. Damit sind sie Teil des Kommunikationsprozesses.

Eine Botschaft kommt, so das Fazit, eben nicht automatisch so an, wie sie gemeint ist. Dazu ist ein Bemühen beider Seiten notwendig. Unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen beeinflussen stets erheblich die Wahrnehmung und Interpretation von Botschaften. Dabei lassen sich Ursache und Wirkung nicht unterscheiden: Die Wirkung wird zur Ursache und die Ursache wieder zur Wirkung. Die Frage nach dem Anfang ist genauso unlösbar, wie das Henne-Ei Dilemma. Je nachdem, wo der Teufelskreis durchschnitten wird, finden Schuldzuweisungen statt.

Einzigste Lösung: Kommunikation muss als kreisförmig und ohne Anfang verstanden werden. Deshalb soll Metakommunikation nicht fragen, wie es zu Missverständnissen kam und wer daran schuld war; sie soll die Aufmerksamkeit auf gemeinsame Interessen lenken („Um was geht es denn eigentlich / Was wollen wir eigentlich erreichen?“). Es geht um Dialog.