




Michael Bechtel
2. aktualisierte Auflage


TÜV Media

Der Qualitätsmanager als Kommunikator

- Leseprobe -

Übersicht über die Arbeitshilfen

 10_Reglen.doc Was für jeden Text zu beachten ist - 10 Tipps für die Textgestaltung

Das Klammersymbol  im Text verweist auf die entsprechende Datei im Anhang.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0050-1

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 2016
Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln
www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group.
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.

Den Inhalt dieses E-Books finden Sie auch in dem Handbuch „Der Qualitätsmanagement-Berater“,
TÜV Media GmbH, Köln.

Die Inhalte dieses E-Books wurden von Autor und Verlag nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Der Qualitätsmanager als Kommunikator

Kommunikation als Schlüsselaufgabe wird in der ISO 9001:2015 nachdrücklicher angesprochen denn je. Die Organisation, heißt es, muss festlegen, wer, über was, wann, mit wem und wie kommunizieren soll. Damit liegt die Qualität der internen wie externen Kommunikationsprozesse ganz klar im Verantwortungsbereich des Qualitätsmanagements. Um die Geschäftsführung hier beraten und konstruktiv mit den Kommunikationsspezialisten zusammenarbeiten zu können, wird der QMB das nötige Wissen und ein grundlegendes Verständnis erwerben müssen.

Darüber hinaus muss er an seiner persönlichen kommunikativen Kompetenz arbeiten. Gelingt es ihm nicht, seine Anliegen und Fragestellungen dem Management und auch den Mitarbeitern zu vermitteln, sind die schönsten Prozesse auf Sand ge-

baut. Seine Anliegen in Sprache umsetzen und mit Kommunikationsprozessen umgehen zu können gehört deshalb zu seinen Schlüsselkompetenzen – Kompetenz nunmehr definiert als „Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten anzuwenden, um beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen“. Dieses E-Book zeigt, wie Qualitätsverantwortliche Kommunikationsmaßnahmen, die den unterschiedlichen Zielgruppen gerecht werden, in ihrer Arbeit stets mitbedenken müssen. Darüber hinaus liefert er Tipps zum professionellen Umgang mit Sprache und Texten.

Arbeitshilfe:

- Was für jeden Text zu beachten ist, Checkliste

Autor: Michael Bechtel

E-Mail: info@michael-bechtel.de

1 Kommunikation als Forderung der ISO 9001

Die ISO 9001:2015 zieht die Konsequenzen aus der von vielen Unternehmen nicht gesehenen Tatsache, dass interne wie externe Kommunikationsprozesse in hohem Maße erfolgskritisch sind. So heißt es in Normkapitel 7.4: The organization shall determine the internal and external communications relevant to the quality management system, including:

- a) on what it will communicate;
- b) when to communicate;
- c) with whom to communicate;
- d) how to communicate;
- e) who communicates.

Kommunikation in der High Level Structure verankert

Diese neue Bedeutung der Kommunikation findet sich nicht nur in der QMS-Norm, denn sie ist in Normkapitel 7 der High Level Structure (HLS) verankert und somit allen Managementsystemstandards der ISO gemeinsam. Die Kommunikation mit dem Kunden ist in Normkapitel 8.2.1 separat mit Anforderungen belegt.

Gute Kommunikation ist eine zentrale Verantwortung der Geschäftsführung, es gibt ohne sie keine erfolgreiche Unternehmensführung. Deshalb lässt sich die Verantwortung dafür nicht an eigene Kommunikationsfachleute oder Dienstleister abschieben. Diese Spezialisten werden ihrer Aufgabe erst gerecht, wenn ihr Know-how in Sachen Medienproduktion, Presseinformation, interne Kommunikation usw. systematisch für die strategischen Unternehmensziele und die festgelegten Prozesse erschlossen wird.

Die meisten Unternehmen sind heute weit davon entfernt, ihre Kommunikationskultur als wichtige Grundlage für das Gelingen von Unternehmensprozessen zu begreifen. Interne wie externe Kommunikation gelten als teure Spezialkompetenzen neben dem branchenspezifischen Know-how, welches das Geld bringt. „Professionalisierung der Kommunikation“ erfasst daher nur die Mitarbeiter der PR-Stäbe. Sie produzieren Hochglanzmedien, die aus der täglichen Flut an langweiligen,

schwer oder schlicht unverständlichen Berichten, Auswertungen, Managementinfos, E-Mails, Verfahrensanweisungen und schriftlichen Äußerungen aller Art herausragen. Diese Flut miserabler Texte aber steht für das alltägliche Kommunikationsdesaster. Es ist Sand im Getriebe von Unternehmen, die sonst viel Aufwand betreiben, damit Prozesse gut geölt ineinandergreifen.

Kommunikationskultur ist erfolgskritisch

Immerhin wächst die Einsicht, welche enorme Bedeutung die Kommunikationsqualität vor allem intern im Unternehmen hat. Sie ist nicht nur wichtig für funktionierende Prozesse, sondern entscheidend für die Mitarbeiterzufriedenheit. Und diese wiederum ist einer der Schlüssel zum Unternehmenserfolg, wie viele Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen beweisen. Das gute Mitarbeitergespräch, professionelle Ansprache und klare Informationen schriftlich wie in den routinemäßigen Produktionsbesprechungen, in der Auftragskommunikation usw. verringern nicht nur Missverständnisse und Fehler, sondern wirken positiv auf die Motivation und die Stimmung. In vielen Situationen ist ein enger Schulterschluss von interner und externer Kommunikation erfolgsentscheidend. Gute Krisenkommunikation muss beide Dimensionen – die externe und die interne – berücksichtigen. Fehlende interne Krisenkommunikation ist ein verbreitetes Problem. Gerade in Change-Prozessen kommt es auf das Zusammenspiel von interner und externer Kommunikation an.

Das Kommunikationsmanagement allerdings muss die Informations- und Kommunikationsbedürfnisse aller Stakeholder erfüllen, auch wenn das in der digitalen Gesellschaft nicht nur eine neue qualitative, sondern auch eine quantitative Herausforderung ist. Kann die Unternehmenskommunikation, weil organisatorisch nicht gerüstet, das nicht leisten, ist das ein Problem – eines, auf das Kommunikationsexperten schon länger hinweisen, ohne viel Gehör zu finden. Der neue

Standard stellt klar, dass dies den Qualitätsmanagern, ob sie noch QMB heißen oder nicht, keineswegs gleichgültig sein kann.

Kommunikation will geplant sein

Im Rahmen des QM ist zu regeln, „wer worüber wann mit wem wie kommuniziert“ – da geht es um Verantwortlichkeiten, Themen, Planung und Zielgruppen. Wie diese Forderung zu lösen und transparent zu gestalten wäre, gibt die neue ISO 9001 nicht vor. Von einem Kommunikationsplan ist in der neuen ISO 9001 keine Rede. In einem kleinen Unternehmen könnte man sich eine tabellarische Aufstellung vorstellen, in einem großen könnte es notwendig sein, völlig neue Prozesse festzulegen – der Standard operiert auch hier generisch und lässt den Unternehmen völlige Gestaltungsfreiheit.

Die Inhalte („worüber“) müssen nach den Unternehmenszielen und Prioritäten selektiert und gewichtet werden, denn Zielgruppen und Kommunikationsflüsse gibt es viele. Da die Norm einen Bezug zum QM-System herstellt, sollten qualitätsrelevante Inhalte intern wie extern in den Vordergrund gestellt werden, wie z. B.:

- auftragsbezogene Informationen (intern)
- Änderungen von Aufträgen (intern)
- Änderungen im Prozess (intern)
- Probleme, Konflikte, Fehler (intern)
- Produktbezogene Informationen für Verbraucher (extern)
- nachträgliche Hinweise bzgl. eines Produktes (extern)
- Anwendungshinweise für Kunden (extern)
- Informationen über Zeitverzögerungen (sowohl intern als auch extern)

Die Regelung der externen Kommunikation betrifft viele interessierte Parteien. Hier kann man auf die Stakeholder-Analyse zurückgreifen, die aufgrund der Anforderungen aus dem Normkapitel Kontext der Organisation anzufertigen ist.

2 Integrierte Kommunikation umsetzen

In vielen Unternehmen steht integrierte Kommunikation nur auf dem Papier. Ihre Organisationsformen sind auf die diversen internen und externen Kommunikationszielgruppen ausgerichtet und arbeiten eben nicht integriert.

- So arbeiten Presse- und PR-Abteilung, die sich um die Beziehungen zu den Medien und die Betreuung weiterer externer Stakeholder kümmert, oft getrennt, daneben existiert manchmal noch ein separates Social Media Team.
- Ein Public Affairs Team pflegt die Kommunikationsbeziehungen an den Schnittstellen zu Politik, Verwaltungen, Verbänden und gesellschaftlichen Institutionen.
- Die Finanzkommunikation besorgt ein Investor Relations Team.
- Je nach Unternehmensstruktur und Geschäftstätigkeit kümmert sich ein Team um die Markt- und Markenkommunikation (Corporate Branding, Corporate Marketing usw.)
- Das Team für die interne Kommunikation mit Mitarbeitern und Führungskräften ist je nach Unternehmensgröße standortspezifisch oder unternehmensweit aufgestellt.
- Eine Kommunikationsleitung führt die Abteilungen / Aufgabenbereiche in engem Austausch mit dem CEO und den Mitgliedern des Top-Managements, wobei in der Praxis die Kommunikationschefs in erster Linie die Pressearbeit und die Finanzkommunikation im Blick haben

und die Anliegen der Internen Kommunikation eher am Rande wahrnehmen.

Alles Bemühen um kontinuierlichen Austausch kann das „Siloproblem“ nicht aus der Welt schaffen: Themen und Botschaften werden je nach Siloperspektive anders behandelt, der Koordinationsaufwand zur Sicherung eines einheitlichen Auftritts ist hoch. Manche Themen und Kommunikationspartner gehen schlicht unter, weil sich niemand zuständig fühlt.

Zukunfts- und bedarfs- orientiertes Kommuni- kationsma- nagement muss her

Gefragt sind stattdessen zukunfts- und bedarfsorientierte Organisationsstrukturen, in denen PR-Teams interne und externe Kommunikationspartner aus einem Guss betreuen. Das setzt ein ganzheitliches Selbstverständnis im Kommunikationsmanagement voraus, ein Verständnis der Unternehmenskommunikation als integriertem Wertschöpfungsprozess.

Die Kommunikationsarbeit des Unternehmens sollte in Teams organisiert sein, die jeweils den Kommunikationsbedarf in einer bestimmten Region, in einem Themenfeld oder in klar definierten Projekten abdecken. In diese muss der QMB seine Anliegen, Themen und Sichtweisen einbringen. Ihre Aufgabe ist es, rasch und in hoher Qualität den jeweils notwendigen Content zu erstellen und den internen und externen Stakeholdern zu vermitteln. Das Schnittstellenmanagement zwischen den einzelnen Kommunikationsdisziplinen wäre so weit einfacher. Solche Kommunikationsteams können in ihren Regionen, Themenfeldern oder Projekten auch als Businesspartner für andere Unternehmensbereiche fungieren, was die Effizienz steigert. Der Fokus des Kommunikationschefs wird sich notwendigerweise ändern, weil er alle Kommunikationsdisziplinen im Blick hat und sich besser auf strategische

und operative Vorgaben konzentrieren kann, die auch in Zusammenarbeit mit dem QM zu erarbeiten sind.

**Möglicher
Ansatz:
der Newsroom**

In kleineren oder nur regional tätigen Unternehmen sollte es genügen, den Organisationsplan so anzupassen, dass interne und externe Kommunikation aus einem Guss zu leisten sind. Er wird weit weniger komplex ausfallen als in größeren und überregional oder international aufgestellten Unternehmen, die sicherlich die Aufgabenfelder im Kommunikationsmanagement neu definiert müssen. In der Praxis haben manche große Organisationen bereits Strukturen, die in eine solche Richtung gehen. Manchen verfolgen interessante Ansätze, indem sie nach dem Vorbild der Medienhäuser Teile ihrer Kommunikation in Newsrooms organisieren. Siemens, DATEV und andere große Unternehmen machen es vor, wie man mit redaktionell ausgerichteten intelligenten Lösungen hochwertigen Content erstellt und crossmedial in der Stakeholderkommunikation einsetzt, wobei in interdisziplinären Teams alle Fäden zusammenlaufen und Informationen gebündelt werden.

Natürlich geht der Auftrag von Kommunikationsmanagern weit über redaktionelle Arbeit hinaus. Schließlich müssen sie im Dialog mit internen und externen Stakeholdern Zusammenhänge erklären, interpretieren und vor allem auch die Führungskräfte zu ihrem spezifischen Kommunikationsauftrag befähigen. Diese interne Funktion als Erklärer, Deuter, Moderator oder Coach würde aber durch die interdisziplinäre Arbeitsweise sicher ebenfalls gefördert. Die Weiterentwicklung des Newsroom-Modells ist ein möglicher Weg, der zu einer zukunftsfähigen, am Bedarf der Stakeholder orientierten Organisation der Unternehmenskommunikation führen kann.

Jedenfalls ist jetzt der Zeitpunkt, in dem in den Unternehmen die Diskussion über die strategische Bedeutung der Kommu-

nikation neu zu führen ist. Dies auch auf dem Hintergrund, dass unter Schlagworten wie Industrie 4.0 und ähnlich die Frage im Raum steht, in welcher Weise neue Formen der Kommunikation auch die Hierarchien und Unternehmensstrukturen und die Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen verändern können oder sollen oder müssen. Hier muss sich der Qualitätsfachmann künftig einbringen und die Interessen des QM gegenüber der Unternehmensleitung wie auch den Kommunikationsverantwortlichen vertreten.

3 Kein QM ohne Kommunikationsplanung

Einführung, Veränderung, aber auch der Alltagsbetrieb eines QM müssen von einer Kommunikationsstrategie und -planung flankiert sein. Hier stützt sich der Qualitätsmanager selbstverständlich auf den Rat und die praktische Unterstützung der Unternehmenskommunikation. Verlassen sollte er sich auf deren etablierte Prozesse und -instrumente alleine aber nicht.

Im Regelkreis (Demingkreis) müssen die kommunikativen Anforderungen stets mitbedacht werden. Wenn der Istzustand analysiert und die Rahmenbedingungen für das QM festgelegt werden, ist auch nach den Kommunikationsprozessen zu fragen:

- Welche sind die wichtigen und die weniger wichtigen Zielgruppen für Information und Dialog?
- Was sind vermutlich deren Fragen und Probleme?
- Welche Medien existieren? Welche Vermittlungswege müssen eventuell neu geschaffen werden?