

Warum Qualitätsmanagement auch für Kommunikation und Zusammenarbeit?



Segeln im Wettbewerb gelingt nur gut bei guter Kommunikation und Strategie. Das Material ist oft gleich. Das Wetter und das Agieren der Wettbewerber sind Faktoren, die man kalkulieren kann; doch sehr oft kommt es anders. Wie ist die aktuelle Kommunikationsqualität? Welche Auswirkung hat es auf die angestrebten Ziele?

Das einzige, was Menschen in einem Unternehmen verbindet, und auf ein gemeinsames Wirken ausrichtet, ist die Kommunikation.

Von der Art und Weise des Miteinander-Umgehens hängt der gesamte geschäftliche Erfolg ab, besonders in dynamischen Märkten.

Kommunikation funktioniert in jedem Unternehmen – zwischen den Mitarbeitern, zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, zwischen Abteilungen und auch zwischen Unternehmensvertretern und Außenstehenden, wie z.B. Kunden.

Wenn Kommunikation doch das ist, was ein Unternehmen ausmacht, dann wäre es ja verwunderlich, wenn man die Kommunikation im Unternehmen nicht aufmerksam beobachtet. Noch besser als Beobachten wäre Messen.

Und wer messen kann, der wird auch Verbesserungspotentiale ausschöpfen wollen. Damit das Unternehmen – oder die Organisation – noch erfolgreicher wird.

Kann man denn Kommunikations- Qualität messen?



Beteiligte wissen sehr gut die Qualität der Kommunikation zwischen ihnen und anderen einzuschätzen.

In einem Management Team oder auch an den wesentlichen Kommunikations-Prozess-Schnittstellen einer Organisation (z.B. Vertrieb und Marketing) werden die Beteiligten regelmäßig danach befragt, wie sie die Kommunikation persönlich bewerten.

Die Gesamtwertung aller Beteiligten ist ein relativ verlässlicher Indikator für erlebte Kommunikationsqualität.

Was tun mit den Ergebnissen?

Wenn diese Bewertungen in einer Organisation durchgängig vorliegen, ist schon mal recht leicht zu erkennen, wo am meisten Verbesserungspotential liegt. Da werden Sie sicher künftig öfter hinschauen, und die Beteiligten anregen sich zu überlegen, was sie denn tun können, um den Wert steigen zu lassen.

Überhaupt steuert das Interesse der Geschäftsleitung für die Ergebnisse der regelmäßigen Messungen, auch die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf die Kommunikation zwischen den Beteiligten. Das genügt in der Regel schon für selbst anlaufende Verbesserungen.

Sie werden auch erkennen, wo professionelle Hilfe für Verbesserungen nötig ist, und diese ggf. anfordern.

Wenn das so einfach ist, worauf muss man sich einlassen?

Ja, es ist wirklich einfach, wenn man Kommunikation als das Boot betrachtet, in dem alle Beteiligten gemeinsam sitzen. Sehen Sie Kommunikation als das „Dazwischen“: Zwischen den Beteiligten, und nicht als Eigenschaft von Einzelnen. Erleben Sie Kommunikation als den Prozess, der das Handeln der Beteiligten einschließt.

Deshalb ist ja auch das Gesamt-Urteil aller an diesem Kommunikationsprozess Beteiligten so wichtig (also z.B. aller XX und aller YY die zusammenarbeiten müssen). Kommunikation so verstanden, beurteilt eigentlich die Qualität der Zusammenarbeit von XX und YY.

Und Sie müssen von oben nach unten starten: Die Geschäftsführung beginnt immer selbst!

Welche Wirkungen und Nebenwirkungen wird das Qualitätsmanagement der Kommunikation in der Organisation haben?



Wie oben schon gesagt, lenken Sie damit systematisch Aufmerksamkeit auf die Qualität von Kommunikation – oder besser der Zusammenarbeit – zwischen Abteilungen bzw. Teams.

Durch regelmäßiges Bewerten-lassen dieses Kommunikations- oder Zusammenarbeitsprozesses, und durch das Interesse der Geschäftsleitung an den

Ergebnissen, machen Sie auch den Beteiligten bewusst, wo es noch Verbesserungspotential in der Zusammenarbeit gibt.

Erstaunlicherweise wissen die meisten auch sofort, was sie versuchen können, um die Kommunikation (die Zusammenarbeit) mit ... zu verbessern. Man kennt die Situation und die Menschen ja meist sehr gut. Eine besonders schöne Wirkung des Qualitätsmanagements der Kommunikation ist das Aktivieren von vorhandenen Verbesserungs-Kräften in der eigenen Mannschaft.

Nur muss das von der Geschäftsleitung angestoßen, vorangetrieben und vorgelebt werden. Deshalb immer dort beginnen, und klar erklären, dass Kommunikation und Zusammenarbeit für Sie ein ganz wesentlicher geschäftlicher Erfolgsfaktor ist.

Welchen Aufwand muss ich in meiner Organisation dafür treiben?

Mit sehr geringem Aufwand können Sie große Wirkungen erzeugen: Jedes Team, das Kommunikation (Zusammenarbeit im Hinblick auf Unternehmensziele) beurteilen soll, braucht beim ersten Mal eine kurze Einstimmung von etwa 3-4 Stunden, um gemeinsam das Gleiche zu bewerten und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen.

Wiederholte Beurteilungen können dann auch ohne diese Einführung gemacht werden.

Hilfreich ist natürlich jeweils eine kurze Erinnerung, worauf es ankommt. Die kann aber auch intern in wenigen Sätzen gegeben werden.

Einer im Unternehmen muss vor jeder Kommunikationsbewertung einen Plan erstellen, welche wesentlichen Zusammenarbeits-Schnittstellen von den Beteiligten bewertet werden sollen. Natürlich bewertet jedes Team immer auch die eigene Teamkommunikation auf die gleiche Weise.

Danach müssen die Ergebnisse zusammengefasst, dargestellt und intern veröffentlicht werden. (Rückschlüsse auf Einzelne Personen sind nicht möglich.)

Die Umsetzung möglicher Maßnahmen ist dann wieder ganz normale Managementaufgabe der jeweiligen Führungskräfte.

Wo kann ich Qualitätsmanagement der Kommunikation erhalten?

Für den Einsatz des Qualitätsmanagements der Kommunikation erwerben Sie ein Einführungspaket für die erste und zweite Durchführung in Ihrer Organisation. Danach können Sie entscheiden, ob Sie das mit eigenen Ressourcen regelmäßig wiederholen möchten, oder ob Sie dazu externe Hilfe benötigen.

Drei unabhängige Berater können Sie derzeit für die völlig neue Dienstleistung Qualitätsmanagement von Kommunikation ansprechen: Frank Ewert, Christoph Schlachte, u. Karlheinz Pape.

Was kostet das Einführungspaket?

Das Einführungs-Paket mit jeweils 2 Messungen im Abstand von 4 bis 6 Monaten in der gesamten Organisation (auch Teil-Organisation möglich), einschließlich der notwendigen Einführung je Team und der Auswertung als Kommunikationsbild für die Organisation erhalten Sie zum Preis von 150 € je beteiligtem Mitarbeiter.

Weitere Infos:

Für diese neue Dienstleistung ist ein persönliches Gespräch das Beste: Die Adressdaten Ihres Beraters finden Sie unten.

Qualitätsmanagement von Kommunikation und Zusammenarbeit basiert übrigens auf den faszinierenden Theorien von Niklas Luhmann, der soziale Systeme nur über ihre Kommunikation definiert und der systemischen Organisationsberatung (u.a. Roswita Königswieser). William Isaacs Ideen in „Dialog als Kunst gemeinsam zu denken“ liefern Anregungen zu Tiefe und Offenheit im Dialog in Organisationen.

(*) Bilder aus Photocase.de