

# Was ist ein Qualitätszirkel und wie funktioniert der Qualitätskreis?

Unter dem Begriff Qualitätszirkel – auch Qualitätskreis genannt – versteht man eine Arbeitsgruppe von Mitarbeitern, die sich freiwillig in regelmäßigen Abständen zu einem bestimmten Thema austauschen. Das Ziel eines solchen Qualitätskreises ist es, Schwachstellen in den Themenbereichen zu entdecken und hierzu Lösungen zu erörtern. Hierdurch können Unternehmen die Mitarbeiterbeteiligung im Fördern. Dabei stellen sich Firmen oftmals die Frage: Wie werden aus Betroffenen Beteiligte? Ganz einfach: Man gibt Ihnen die Verantwortung zurück!

Der bekannte Managementberater und Bestsellerautor Reinhard K. Sprenger hat es so ausgedrückt: „Der Kelch der Verantwortung ist ein Wanderpokal“. Denn so läuft es für Gewöhnlich in Unternehmen ab – Wenn etwas nicht nach Plan läuft, wird die Verantwortung immer gerne weitergereicht, sei es an einen Kollegen oder den Vorgesetzten. Wenn ein Mitarbeiter aber in die Sachlage mit einbezogen wird, kann er genauso über den weiteren Verlauf entscheiden und die Verantwortung tragen, die an dieser Stelle im Normalfall der Vorgesetzte übernehmen würde.

Eine solche Mitarbeiterbeteiligung führt dazu, dass diese sich an Entscheidungen bzw. Maßnahmen, die ihre Arbeit – also auch sie selbst – betreffen, beteiligen und somit aktiv zu Verbesserungen beitragen. So wird nicht nur das individuelle Leistungspotenzial eines jeden Mitarbeiters besser ausgeschöpft, sondern es steigert auch das Gefühl, im Unternehmen ernst genommen zu werden. Zur Realisierung einer solchen Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen bietet sich idealerweise die Einführung von Qualitätszirkel an.

## Welche Merkmale kennzeichnen einen Qualitätszirkel?

Ein Qualitätszirkel ist eine kleine freiwillige Gruppe von acht bis zwölf Personen, die auf ein bestimmtes Thema bezogen zusammenarbeitet. Die Teilnehmer sollten aus derselben Organisationseinheit stammen. Ausnahme: Wenn es sich um ein Schnittstellenproblem handelt, sollten alle betroffenen Abteilungen vertreten sein. Der Grundgedanke des Qualitätszirkels ist einfach – Die betroffenen Mitarbeiter sind selbst am besten in der Lage, Probleme im Arbeitsprozess zu erkennen und die passenden Lösungen zu entwickeln. Nur sie verfügen über das dafür notwendige Wissen. Mit der Einrichtung von Qualitätszirkeln wird also angestrebt, die Eigeninitiative und das gemeinsame Überlegen der Mitarbeiter für die Verbesserung der Arbeitsergebnisse zu nutzen. Ein Qualitätszirkel arbeitet von unten nach oben. Praktiker erarbeiten Lösungsvorschläge, die die Leitungsebene umsetzen sollte (soweit das möglich ist). Deshalb trifft ein Qualitätszirkel keine Entscheidungen, sondern gibt lediglich Empfehlungen und präsentiert diese.

## Klare Rollen- und Aufgabenverteilung bei der Lösungsfindung im Qualitätskreis

Im Qualitätskreis gibt es verschiedene Aufgaben und Rollen, die zur Lösungsfindung beitragen. Im Folgenden möchten wir uns diese mal etwas näher ansehen.

### Das Steuerungskomitee

Das Steuerungskomitee ist der „Auftraggeber“ der einzelnen Qualitätskreise. Es sorgt dafür, dass die Kreise geplant und regelmäßig umgesetzt werden. Das Steuerungskomitee gilt als oberstes Entscheidungsgremium – es entscheidet über Genehmigung oder Ablehnung der Verbesserungsvorschläge des Zirkelteams.

### Die Qualitätszirkel Koordinatoren

Die Koordinatoren sind für die organisatorische Betreuung und materielle Unterstützung des Qualitätskreises zuständig. Sie sorgen dafür, dass Sitzungen reibungslos verlaufen und das Team über alle benötigten Hilfsmittel verfügt. Den Koordinatoren obliegt des Weiteren die Aufgabe der Koordination der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen nach Genehmigung der Vorschläge. Anschließend erstatten sie Bericht über den Stand und den Erfolg der Umsetzung.

### Die Qualitätszirkel Gruppen

Diese sind natürlich das Herzstück der Qualitätszirkelorganisation – denn sie leisten die eigentliche Arbeit! Nach der gemeinsamen Erarbeitung einer Lösung zu einem bestimmten Problem, wird der Vorschlag dem Steuerungskomitee sowie dem Koordinator vorgestellt, welcher bei Genehmigung des Vorschlags die jeweiligen Maßnahmen in die Wege leitet.



## **Die Grundidee der Lösungsfindung im Qualitätszirkel**

Durch die Einführung eines Qualitätszirkels entsteht eine neue Sicht auf den Arbeitnehmer im Unternehmen. Im Gegensatz zur bisherigen Betriebsführung, in der die Aufgabenbereiche stets planende und kontrollierende auf der einen und in ausführende auf der anderen Seite aufgeteilt wurden, sollen jetzt die „ausführenden“ Mitarbeiter ganz bewusst in die Planung und die Kontrolle der eigenen Tätigkeit mit einbezogen werden, was verschiedene Gründe hat. Zum Einen kennen sich die Mitarbeiter vor Ort durch die tägliche Auseinandersetzung mit den Alltagsschwierigkeiten mit den individuellen Problemen in ihrem Arbeitsbereich aus – sie sind also die eigentlichen Experten! Zum Anderen haben die Mitarbeiter die Chance, ihr Kreativitätspotenzial zum Einsatz zu bringen.

## **Das japanische Original des Qualitätskreises**

Die Idee des Qualitätszirkels (japanisch Jishu Kanri) entstand in den 50er Jahren und wurde vom intensiven Familien- und Gruppenbewusstsein der Japaner geleitet. In den 60er Jahren wurde der Qualitätskreis auch in Amerika bekannt – und erst 20 Jahre später in Deutschland. Das Ziel des Qualitätskreises ist die Steigerung der Prozess- bzw. Produktqualität im Unternehmen durch die gezielte Mitarbeiterbeteiligung zur gemeinsamen Lösungsfindung für alltägliche Probleme. Dies trägt des Weiteren nicht nur zur besseren Ausschöpfung des Leistungspotenzials des einzelnen Mitarbeiters bei, sondern verbessert auch spürbar das Betriebsklima. Die Wirksamkeit der Qualitätszirkel Arbeit begründet sich auf folgende synergetische Kombination im Teilnehmerkreis:

- Umfangreiches Potenzial von Wissen und Erfahrung, d.h. Problemerkennntnis,
- Ideenreichtum beim Finden optimaler Problemlösungen
- Verantwortungsbereitschaft und Motivation bei der Realisierung von Maßnahmen und
- Nutzung der Prinzipien der Selbstevaluation, sodass die Wirksamkeit der Maßnahmen direkt sichtbar und nachvollziehbar ist.

## **Was sind die drei Kompetenz-Ebenen der Lösungsfindung im Qualitätskreis?**

Im Folgenden werden die drei Ebenen „Sach- und Inhaltsebene, Ebene der systematischen Problemlösungsmethoden und Ebene der Einzel- und Gruppenarbeitsprozesse“ genauer erklärt.

## **Sach- und Inhaltsebene**

Die Mitglieder des Zirkels müssen selbstverständlich das fachliche Wissen und die entsprechenden fachspezifischen Kompetenzen mitbringen. Die Qualitätszirkel Arbeit läuft in der Regel folgendermaßen ab:

- Die Gruppe beschreibt Probleme aus ihrem Arbeitsumfeld und wählt dann gemeinsam ein Thema aus, das sie in Angriff nehmen will.
- Beginn der Problemlösungssuche: Der Kreativität wird freien Lauf gelassen und es werden (bei Bedarf in mehreren Sitzungen) verschiedene Konzepte erarbeitet.
- Planung von Maßnahmen zur Umsetzung der Lösungskonzepte.
- Verbesserungsvorschläge werden präsentiert und das Steuerungskomitee entscheidet über deren Annahme oder Ablehnung. Bei Annahme werden die Maßnahmen umgesetzt und der Erfolg anschließend kontrolliert. Eine Ablehnung muss nachvollziehbar begründet werden.

## **Ebene der systematischen Problemlösungsmethoden**

Die Mitglieder des Qualitätszirkel Teams sollten ebenso über die Fähigkeit verfügen, Probleme zu erkennen und die Ursachen zu hinterfragen. Wichtig hierbei ist der Einsatz von Methoden zur Problemerkennung und -Analyse, zur Zielbestimmung, Ideenfindung und zur Kreativitätsfindung. Außerdem sollten für die Lösungsauswahl/-bewertung, sowie für die Umsetzung von Maßnahmen und die Kontrolle Methoden eingesetzt werden.

## **Ebene der Einzel- und Gruppenarbeitsprozesse**

Vor Beginn der Qualitätszirkel Arbeit sollten die Mitglieder ihre Erwartungen an die gemeinsame Arbeit äußern und sich auf klare Regeln bei der Teamarbeit während der Sitzungen einigen. Hier werden einige soziale Kompetenzen vorausgesetzt. Zum Einen sollte man die Fähigkeit zur Wahrnehmung / Akzeptanz von Gefühlen bzw. anderen Meinungen und Einstellungen besitzen, sowie die Fähigkeit zur personen- und situationsbezogenen Verständigung. Auch die Bereitschaft zur Veränderung darf hierbei nicht fehlen.

## Erfolgsbedingungen für die Lösungsfindung

### **Verständnis und Unterstützung „von oben“**

... muss vorhanden sein und gezeigt werden. Die Leitung sollte an Präsentationen der Qualitätsgruppe teilnehmen und stets Interesse zeigen.

### **Die Qualitätszirkel Arbeit ist freiwillig**

– das sollte die Leitung anerkennen und es auch zeigen! Das motiviert die Mitglieder und fördert ihr Engagement.

### **Die Qualitätszirkel haben Priorität.**

Über präsentierte Lösungsvorschläge muss schnellstmöglich entschieden werden.

### **Nicht aufgeben und keinen Druck ausüben!**

– Selbst wenn sich der Qualitätskreis auch nach einem halben Jahr noch nicht rentiert.

### **Angemessene Räume zur Verfügung stellen.**

Die Kantine ist bspw. als Sitzungsraum äußerst ungeeignet.

### **Koordinatoren und Moderatoren entsprechend schulen**

... und sie auf ihre leitenden Aufgaben vorbereiten.