

# Qualitäts-Management aufbauen

## Einführung von Qualitätszirkeln

**Konzeptentwicklung**  
**Mitarbeiterinformation**  
**Schulung**

# Einführung von Qualitätszirkeln (QZ)

## Ausgangssituation

- ❑ Selbstbewusste Kunden, Kostendruck, verschärfter Wettbewerb zwingen Unternehmen und Organisationen ihre Produkte und Dienstleistungen laufend zu optimieren.
- ❑ Wichtigste Ressource für solche Verbesserungsprozesse sind die Fachkompetenz und die Erfahrungen der Mitarbeiter.
- ❑ Ein systematisch organisierter Prozess, der die Mitarbeiter in arbeitsfähigen und bereichsübergreifenden Qualitätszirkeln an konkreten Problemlösungen beteiligt, ergibt am ehesten überzeugende Ergebnisse.

## Ziele von Qualitätszirkelarbeit

Qualitätszirkel dienen:

- ▶ der Analyse von Problembereichen,
- ▶ der Erarbeitung von Problemlösungen,
- ▶ der Entwicklung von konkreten Verbesserungsvorschlägen,
- ▶ der Beteiligung von Mitarbeitern an der Unternehmensentwicklung.

## Rahmenbedingungen zur Qualitätszirkelarbeit

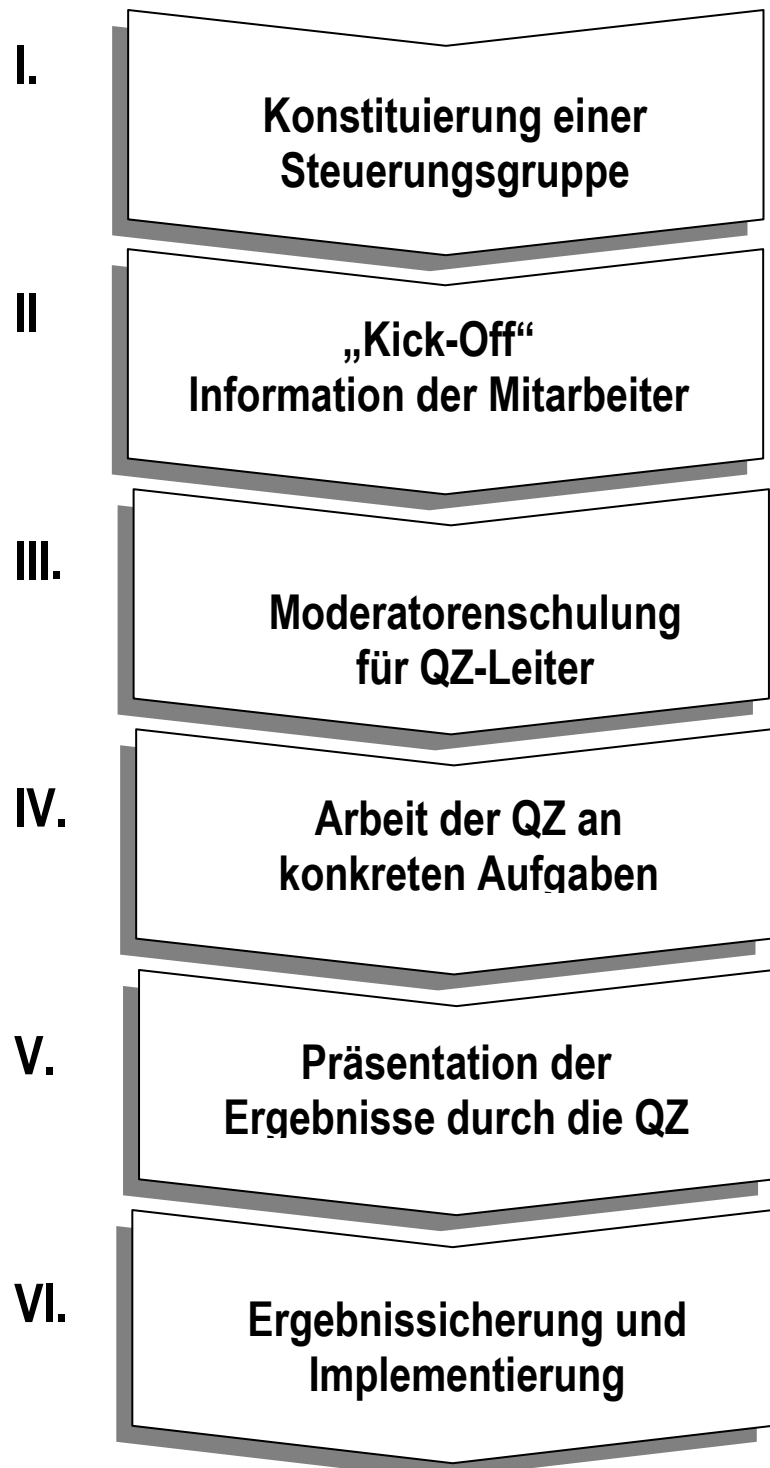
- Sie muss von der obersten Leitung gewollt sein.
- Der Qualitätsgedanke muss in den Köpfen aller Mitarbeiter verankert werden.
- Damit die Qualitätszirkel effektiv arbeiten können, brauchen sie qualifizierte Moderatoren, die für ihre Aufgabe trainiert werden.
- Wenn es mehrere Qualitätszirkel gibt, macht es Sinn, eine Steuerungsgruppe zur Koordination einzusetzen.
- Gerade bei einem Einstieg in Qualitätsmanagement ist es sinnvoll, die Qualitätszirkel nicht sofort als „permanente Verbesserungsgruppen“ zu installieren, sondern eine begrenzte Zahl von Qualitätszirkel mit klar umrissenen Auftrag für eine überschaubare Zeit zu installieren.
- Die Vorschläge der Qualitätszirkel können dann gemeinsam präsentiert werden. Die Umsetzung von sinnvollen Vorschlägen zur Verbesserung kann danach sofort beginnen, um möglichst bald sichtbar zu werden. Auf diese Weise spüren alle, daß „etwas geschieht und nicht nur geredet wird“. Dadurch kann ein Motivationsschub erreicht werden.
- Eine Weiterführung mit permanent arbeitenden Qualitätszirkeln ist dadurch gut vorbereitet.

## Aufgabenstellung bei der Einführung von QZ

- Die Entwicklung einer stimmigen Gesamtkonzeption der Qualitätszirkelarbeit im Rahmen der Organisationskultur und der Zielvorstellungen der Leitung.
- Das Erreichen einer Beteiligungsstruktur für die Einführung der Qualitätszirkelarbeit, die für breite Akzeptanz sorgt und dementsprechend gute Vorschläge zur Verbesserung der Arbeit sorgt.
- Eine qualifizierte Schulung für die Verantwortlichen der Qualitätszirkelarbeit.
- Die Unterstützung der Mitarbeiter in den Qualitätszirkeln, damit sie möglichst effizient konkrete Verbesserungsvorschläge erarbeiten können.
- Die Präsentation der Vorschläge aus den Qualitätszirkeln für Entscheidungsträger, um die Arbeit der Mitarbeiter zu würdigen und schnell zu einer Umsetzung gelangen zu können.
- Die Implementierung sinnvoller Vorschläge in die Organisation, Evaluation der Veränderungen und laufende Optimierung.

# Vorschlag zur Einführung der Qualitätszirkelarbeit

*Dieser Vorschlag beruht auf Erfahrungswerten. Er muß an die spezifische Situation in der jeweiligen Organisation angepasst werden. In einer engen Kooperation zwischen Steuerungsgruppe und Berater wird festgelegt, welche Elemente in welcher zeitlichen Ausdehnung stattfinden. Die Entscheidung über die Anzahl der Workshops und den Einsatz des Beraters trifft die Organisation.*



# Vorschlag zur Planung und Umsetzung

		Aktivitäten
1	<b>Konstituierung einer Steuerungsgruppe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielformulierung für die Arbeit der Qualitätszirkel</li> <li>▪ Planung der Anzahl der Qualitätszirkel, ihrer Zusammensetzung, der genauen Aufträge und ihrer Arbeitsweise</li> <li>▪ Entwicklung einer Zeitplanung</li> <li>▪ Bereitstellung von Ressourcen: Räume, Moderationsmaterialien, Budget...</li> <li>▪ Sicherstellung von Rahmenbedingungen: Arbeitszeitregelungen...</li> </ul>
2	<b>„Kick-off“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präsentation zum Thema Qualitätsmanagement und Qualitätszirkelarbeit in einer Mitarbeiterversammlung</li> <li>▪ Beteiligung der Mitarbeiter bei Problembenennung und Themenauswahl</li> </ul>
3	<b>Moderatorenschulung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung in Prinzipien des Qualitätsmanagements und der Qualitätszirkelarbeit</li> <li>▪ Zielsetzung und Arbeitsweise von Qualitätszirkeln</li> <li>▪ Vermittlung von Methoden und Instrumentarien für die praktische Arbeit</li> <li>▪ Einführung in Prinzipien der Gruppenarbeit und der zielorientierten Kommunikation</li> <li>▪ Dokumentation der Arbeit und Präsentation der Ergebnisse</li> <li>▪ Zeitplanung und Rahmenbedingungen</li> </ul>
4	<b>Arbeit der QZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präziser Auftrag an die Qualitätszirkel</li> <li>▪ Qualitätszirkel berichten an Steuerungsgruppe über laufende Arbeit</li> <li>▪ Steuerungsgruppe unterstützt die Qualitätszirkel</li> <li>▪ Laufende Information der Mitarbeiterschaft</li> </ul>
5	<b>Präsentation der Vorschläge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ergebnisorientierte Präsentation vor der Organisationsleitung, eventuell vor einem erweiterten Personenkreis – z.B. Mitarbeiterversammlung, Bereichskonferenz...</li> </ul>
6	<b>Ergebnissicherung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammentragen und Aufbereitung aller Ergebnisse</li> <li>▪ Reflexion der Qualitätszirkelarbeit</li> <li>▪ Überlegungen zur Information der Mitarbeiterschaft und eventuell auch der Öffentlichkeit</li> <li>▪ Planung der Umsetzung von Vorschlägen</li> <li>▪ Planung der Fortführung der Qualitätszirkelarbeit</li> </ul>

## Zusätzliche Möglichkeiten

- Weitere spezifische Schulungen oder Unterstützungen für die Steuerungsgruppe oder die Moderatoren der Qualitätszirkel
- Laufende Information aller Mitarbeiter über den Prozess durch einen Projekt-Newsletter

## Beratungsleistungen

- Zielklärung mit dem Auftraggeber
- Konkretisierung und Darstellung des Konzepts
- Design eines Entwicklungsprozesses
- Projektsteuerung in Absprache mit dem Auftraggeber
- Methodische Vorbereitung der Workshops
- Moderation der Workshops
- Thematische Impulse
- Einbringen von Methoden und Werkzeugen
- Zur Verfügung Stellen von Arbeitsmaterialien und Skripten
- Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse
- Rückmeldung über laufende Entwicklungen
- Evaluation der Prozesse
- Vorschläge zur Weiterentwicklung