



LERNEN IM ARBEITSPROZESS – QUALITÄTSZIRKEL –

HANDREICHUNG
FÜR UNTERNEHMEN

EXPOSEE

Ein zentrales Anliegen des Weiterbildungssystems Energietechnik ist, mit neuen Weiterbildungsbausteinen das Lernen im Arbeitsprozess noch besser zu unterstützen.

Die vorliegende Handreichung gibt Hinweise zu Qualitätszirkeln, die sich als Form der kollegialen Qualifizierung und des Wissenstransfers vielfach bewährt haben.

Dr. Hans Joachim Buggenhagen

LERNEN IM ARBEITSPROZESS – QUALITÄTSZIRKEL

Methodische Hilfen

1. Vorbemerkungen

Die innerbetriebliche Qualifizierung der Mitarbeiter in einem Unternehmen vollzieht sich häufig über informelle Kontakte zu anderen Mitarbeitern und über die "Kooperative Selbstqualifizierung", womit ausgedrückt werden soll, dass sich die Mitarbeiter durch die gemeinsame Arbeit im Unternehmen auch gegenseitig weiterbilden und beruflich unterstützen.

Für eine zielgerichtete innerbetriebliche Qualifizierung eignen sich insbesondere **Qualitätszirkel**, die sich in den letzten Jahren in vielen Unternehmen durchgesetzt haben.

Qualitätszirkel sind Arbeitsgruppen von Mitarbeitern in Unternehmen, die meist auf freiwilliger Basis konkrete betriebliche Probleme aufgreifen, diese diskutieren, Lösungsvorschläge erarbeiten und notwendige Änderungen den Möglichkeiten entsprechend selbst vornehmen.

Die Bildung der Qualitätszirkel sollte durch das Unternehmen gefördert und für bestimmte Aufgaben selbst initiiert werden.

Anlässe für deren Bildung können sein:

- fachbezogene qualifikatorische Defizite bei einzelnen Mitarbeitern mit Konsequenzen für das gesamte Unternehmen, wo andere Mitarbeiter auch in ihrem Interesse helfend eingreifen können;
- ein konkreter Arbeitsauftrag, der nur gemeinsam mit anderen Mitarbeitern gelöst werden kann und wozu Absprachen untereinander notwendig sind;
- zukunftsorientierte und perspektivische Aufgaben des Unternehmens.

2. Funktionen und Ziele der Qualitätszirkel

Die Qualitätszirkel haben zwei wesentliche Funktionen:

1. Die Verbesserung der Leistungsfähigkeit im Unternehmen
2. Die Verbesserung der Lebensqualität am Arbeitsplatz

3. Inhalt der Arbeit in Qualitätszirkeln

Themen für Qualitätszirkel sind häufig

- Leistungsmindernde Faktoren beseitigen
- Arbeitsumgebungen verbessern
- Qualitätssicherung der Arbeitsergebnisse sichern
- Material- und Energieverbrauch senken
- Umwelt-, Arbeits- und Brandschutz beachten

4. Organisation der Qualitätszirkel

- einmal monatlich und maximal 1,5 Stunden
- außerhalb des Arbeitsplatzes, in einem separaten Raum

5. Teilnahmeregeln

- freiwillige Teilnahme
- Gruppengröße: 6 bis 8 Mitarbeiter
- Leitung: - Vorgesetzter / Meister / Vorarbeiter / Gruppenführer u.ä.
 - Spezialist / Vertrauter

6. Anforderungen an die Mitglieder im Qualitätszirkel

An die Mitglieder im Qualitätszirkel werden folgende Anforderungen gestellt:

- sie sollten freiwillig an den Beratungen teilnehmen wollen,
- sie müssen Probleme am Arbeitsplatz und im Unternehmen erkennen, Schwachstellen analysieren, Lösungen entwickeln und vorstellen können,
- sie sollen Fachleute auf ihren Arbeitsgebieten sein und
- sie sollten tolerant und kritikfähig sein.

7. Der Leiter des Qualitätszirkels

Die Leiter der Qualitätszirkel sind verantwortlich für alle inhaltlichen und organisatorischen Fragen. Sie

- wählen die Mitglieder des Qualitätszirkels aus,
- sichern den Kontakt zum Unternehmen und zu den Vorgesetzten,
- informieren über betriebliche Bedingungen und Zielstellungen,
- moderieren und planen den methodischen Ablauf der Beratungen und sorgen für die Bereitstellung notwendiger Materialien und Hilfsmittel,
- führen die Auswertung der Beratungen durch und geben die Empfehlungen weiter.

Hinsichtlich des Führungsstiles werden an den Leiter besondere Anforderungen gestellt. Er sollte die Eigenschaften eines Moderators besitzen, der

- die Gruppe moderiert und selbständig arbeiten lässt,
- sich selbst zurücknehmen kann und nur gelegentlich korrigierend eingreift,
- die Ergebnisse visualisieren und strukturieren kann und
- insgesamt eine positive Ausstrahlung besitzt.

8. Methodisches Vorgehen in Qualitätszirkeln

Die Beratungen haben hinsichtlich des methodischen Vorgehens den Charakter von Findungsseminaren, Ideenkonferenzen oder problemorientierten Workshops.

Der Ablauf

- Der Moderator erläutert das Problem.
- Es werden ggf. Arbeitsgruppen gebildet.
- Die Mitglieder tragen Ideen zusammen.
- Die Vorschläge werden festgehalten; dabei gelten Grundregeln:
 - ⌚ Quantität geht vor Qualität,
 - ⌚ keine Grenzen der Phantasie zulassen,
 - ⌚ keine Kritik an den anderen Vorschlägen üben,
 - ⌚ keine Bewertung der Vorschläge vornehmen,

- ⌚ bei Stockungen werden die bisherigen Ideen vorgelesen,
- ⌚ nur die Gruppenleistung zählt.
- Die Vorschläge werden strukturiert und zusammengefasst.
- Die Teilnehmer an der Beratung haben noch einmal die Möglichkeit, Korrekturen und Ergänzungen vorzunehmen.
- Die Vorschläge werden bewertet und gewichtet hinsichtlich der Verwendbarkeit und Praktikabilität.
- Entscheidungsvorschläge werden gemeinsam formuliert und festgehalten.

9. Abschluss des Qualitätszirkels

Das Ergebnis der Beratung im Qualitätszirkel wird dem Geschäftsführer/ Vorgesetzten im Unternehmen mitgeteilt. Entscheidungsvarianten werden vorgeschlagen und begründet.

10. Zusammenfassende Einschätzung

Qualitätszirkel wurden insbesondere in Japan weiterentwickelt und in den Unternehmen als Form der Zusammenarbeit eingesetzt. Dabei spielen die japanische Mentalität und Unternehmensphilosophie eine wichtige Rolle, denn hier wird stark gruppenbetont gearbeitet und gedacht.

Den älteren Mitarbeiter in Unternehmen der neuen Bundesländer sind derartige Methoden nicht unbekannt, haben sie doch viele (meist positive) Erfahrungen mit dem betrieblichen Vorschlags- und Neuererwesen in ihrem Berufsleben gemacht. Diese Kenntnisse kommen ihnen heute zugute. Über die Qualitätszirkel können eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen erreicht und die eigene Verantwortung für den Arbeitsplatz bei den Mitarbeitern erhöht werden.

Gleichzeitig ist mit der Arbeit von Qualitätszirkeln eine Möglichkeit gegeben, die ohnehin existierenden informellen Gruppen in einem Unternehmen zum betrieblichen Nutzen in das Management einzubinden. Generell tragen Qualitätszirkel dazu bei, betriebliche Mitarbeiter zu qualifizieren, den innerbetrieblichen Dialog zu führen und die Arbeitsumgebungen zu verbessern.