



Qualitätszirkel effektiv gestalten

Das mit diesem Beitrag beginnende Journal zum Thema Gestaltung von Qualitätszirkeln erörtert die allgemeinen Rahmenbedingungen und unternehmerischen Voraussetzungen. Auch, wenn davon ausgegangen wird, dass die Qualitätsansprüche von Kunden selbst definiert werden, ist die Umsetzung dieser Wünsche und Bedürfnisse eine unternehmerische Aufgabe. Wobei mit dem Begriff „Qualitätszirkel“ vieles verbunden wird. Die Gestaltungsmerkmale von Qualitätszirkeln sind jedoch klar definiert: Es handelt sich um eine themenbezogene Gesprächsrunde von fünf bis zehn Mitarbeitern, die in der Regel aus einem Arbeitsbereich (Funktionsbereich) stammen und auf freiwilliger Basis versuchen, arbeitsbezogene Probleme moderiert zu lösen. Das Ziel sollte dabei immer die Ableitung von möglichen Verbesserungsmaßnahmen sein. Die Themen werden in der Regel selbst gewählt. Die Durchführung findet während der Arbeitszeit statt.

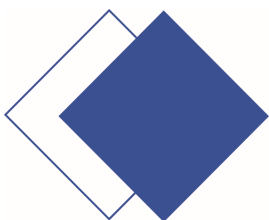
Es gibt dabei zwei Formen von Qualitätszirkeln, die sich etabliert haben: der kontinuierliche QZ, der sich beispielsweise einmal im Monat trifft und ein jeweils aktuelles Thema bearbeitet oder der projektbezogene QZ, der aufgrund eines bestimmten Themas ins Leben gerufen wird. Der Vorteil eines „Dauer-QZ“ besteht in der stetigen

Verbesserung von internen Abläufen. Hier gilt die Devise: „In der Ruhe liegt die Kraft“. Durch die Routine sind Umsetzungskontrollen gleich in die Agenda des QZ's einzuplanen. Der Projekt-QZ muss stets neu ins Leben gerufen werden. Dieses geschieht meistens dann, wenn ein Unternehmen eine größere Veränderung herbeiführen muss und dafür mehrere Experten an einem Tisch versammeln möchte. Projekt-QZ's sind in der Regel mit Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionsbereiche besetzt, um möglichst große Synergieeffekte zu erzielen. Sobald die Fragestellung beantwortet ist, löst sich dieser QZ wieder auf. In diesem und den folgenden Beiträgen wird der Schwerpunkt auf dem dauerhaft etablierten QZ liegen. Dies umso mehr, da diese Form der Veränderung für alle Beteiligten eine hervorragende Form der gemeinsamen Unternehmensentwicklung darstellt.

Die Arbeit in einem QZ wird dann in einem Unternehmen akzeptiert, wenn die nichtbeteiligten Mitarbeiter den Sinn der Arbeit der „QZ-Kollegen“ erkennen. Da die Teilnahme aller Mitarbeiter an einem QZ keine effektive und effiziente Arbeitsweise zulassen würde, sind die teilnehmenden Mitarbeiter stellvertretend für alle Kollegen an diesem Prozess beteiligt. Dieses gelingt dann, wenn alle vom jewei-

ligen Thema betroffenen Mitarbeiter im Unternehmen einen direkten Nutzen aus den Ergebnissen des QZ's ziehen können, sich also nicht von den veränderten Vorgaben überfordert oder benachteiligt fühlen. Somit muss sich eine wesentliche Frage für die Umsetzung von erarbeiteten Maßnahmen auf das Akzeptanzniveau der Kollegen richten.

Die Grenzen von QZ's sind dann gegeben, wenn Mitarbeiter über die möglichen Veränderungen der Arbeitsprozesse nicht selbst entscheiden können. Genauso können Mitarbeiter nur dann ihren eigenen Arbeitsbereich reflektieren, wenn ihnen alle notwendigen Informationen zur Verfügung stehen. Deshalb sollten auch Mitglieder der Leitungsebene an den QZ's teilnehmen. Dadurch können in der Regel Informationen schnell be- und weiterverarbeitet werden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass die getroffenen Verabredungen schnell umgesetzt werden können. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass die Leitungskraft nicht die alleinige Verantwortung für das Ergebnis des QZ's hat. Sie vertritt in diesem Rahmen lediglich eine Interessengruppe des Unternehmens und sollte somit den Bedürfnissen anderer Beteiligter genügend Raum geben.



SPKommunikation
Beratung - Training - Coaching

Die **WEGBEGLEITER** für eine verbesserte **ZUKUNFT!**

Qualitätszirkel

Fakten

Wir haben im Jahr circa **1.500 Teilnehmer** in Inhouse-schulungen

94 % der Teilnehmer sind mit der Gesamtqualität der Inhalte „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ (+/-0 % zu 2014)

97 % der Teilnehmer sind der Meinung, dass wir die Themen „sehr gut“ oder „gut“ beherrschen (-1 % zu 2014)

95 % der Teilnehmer sind der Meinung, dass wir die Themen „sehr gut“ oder „gut“ vermitteln (-1 % zu 2014)

97 % der Teilnehmer sind mit der Klärung ihrer Fragen „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ (+1 % zu 2014)

Die herausragenden Themen 2014/2015

Umgang mit schwierigen Kunden
Mitarbeitergespräche
Wertfreie Dokumentation
Knigge in der Pflege
Gerontopsychiatrische Methoden
Expertenstandards

Über **10.000 Stunden Lehrtätigkeit** seit der Unternehmensgründung unterstützen unsere kontinuierliche Weiterentwicklung.

Die Gestaltung von erfolgreichen Qualitätszirkeln

Vorbereitung	Die Termine für die QZ's sollten so vereinbart werden, dass die möglichen Teilnehmer auch die Gelegenheit haben, an den Sitzungen teilzunehmen.
	Es müssen geeignete Räumlichkeiten und Materialien zur Verfügung stehen. Ein Flipchart und Moderationskoffer sind das Mindestmaß an Arbeitsmitteln. Ein PC mit Beamer hilft die besprochenen Veränderungen sofort in die jeweiligen Prozesse einzupflegen. Dies spart Zeit bei der Nachbearbeitung.
Durchführung	Die Termine für die QZ müssen eingehalten werden. Verschiebungen oder Absagen führen zu einer kaum zu revidierenden Demotivation.
	Schon in der Anfangsphase müssen die ersten Erfolge für die Teilnehmer sichtbar werden. Dafür muss der ernsthafte Wille zur Veränderung von Strukturen und Prozessen von der Leitung unterstützt werden.
	Die Durchführung der QZ's sollte strukturiert geplant und durchgeführt werden. Je besser die Sitzungen moderiert werden, umso effektiver sind die Ergebnisse.
	Die Teilnehmer erhalten einen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum, damit ihre Ideen auch in der Praxis umgesetzt werden können
Ergebnissicherung	Eine detaillierte Dokumentation der erarbeiteten Ergebnisse schafft in der Retrospektive eine Übersicht über die erreichten Erfolge. In der Regel wissen die Teilnehmer nach drei Monaten nicht mehr, was während des QZ besprochen wurde.

... der Prozess des Qualitätszirkels ...

... ist in drei Phasen untergliedert. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen in einem QZ in einer festgelegten logischen Reihenfolge geschieht. Diese ist an den PDCA-Zyklus von Deming angelehnt.

Phase 1 - Die Situationsbeschreibung und Ursachenklärung

Bei der Situationsbeschreibung geht es darum, sich einen möglichst genauen Überblick über Art und Ausmaß der Ausgangssituation zu verschaffen. Dies ist erforderlich, um die Dimension des zu lösenden Problems überschauen zu können. Werden alle Aspekte einer Problemsituation erfasst, so fällt es leichter, die weiteren Schritte zu planen. Manchmal ergeben sich auch erste Hinweise auf mögliche Ursachen oder es wird im Hinblick auf die Lösungsversuche deutlich,

Die Checklisten zur Zielklärung

Die Leitfrage lautet hier: Wie sieht die Situation aus?

Mit diesen Checklisten werden das erwünschte Ziel und das damit beschriebene Umfeld möglichst genau erfasst:

1. Was ist das Ziel?
2. Weshalb ist das Ziel von Bedeutung?
3. Wer ist von dem Ziel betroffen?
4. Wodurch entsteht das Ziel?
5. Wann wurde das Ziel akut?
6. Worauf kommt es besonders an?
7. Was erschwert die Zielerreichung?
8. Welche Fragen könnte das Nichterreichen des Ziels haben?
9. Welche Teilziele sind zu unterscheiden?
10. Womit hat man das Ziel schon zu erreichen versucht?
11. Warum haben vorherige Lösungen versagt?

wonach genau gesucht wird. Eine genaue Ursachenklärung kann oft schon zu einer einfachen Lösung führen. Dies gilt vor allem dann, wenn es zur Lösung des Problems wichtig ist, die Ursachen zu kennen. Deshalb sollte am Anfang die Frage danach stehen: „Ist es für die Lösung des Problems erforderlich, die Ursachen zu kennen?“. Lautet die Antwort „Nein.“, dann kann in die Phase 2 „Lösungssuche“ übergegangen werden.

Zur Ursachenklärung eignet sich insbesondere das Ishikawa-Diagramm bzw. das Ishikawa-Fischgrät-Diagramm. Dieses wird in zwei Schritten ausgefüllt. Zuerst werden alle Ursachen für das bestehende Problem benannt und den jeweiligen Kriterien zugeordnet. Im zweiten Schritt werden die Ursachen auf ihre mögliche Veränderbarkeit hin bewertet, um nicht zu viel Energie in unabänderliche Gegebenheiten zu stecken. Hierbei sollte sich

Der Überblick über die 3 Phasen eines strukturierten QZ's und der zentralen Fragen

Phase 1: Die Situationsbeschreibung und Ursachenfindung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sehen Wunsch- und Ist-Zustand aus und welche Abweichungen gibt es? • Welche Ursachen sind für das Problem denkbar?
Phase. 2: Die Lösungssuche	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können wir vom Ist-Zustand zum Wunsch-Zustand gelangen?
Phase 3: Die Lösungsdurchführung und anschließende Beurteilung des Ergebnisses in einem weiteren QZ	<ul style="list-style-type: none"> • Wie führen wir den Lösungsweg durch? • Ist das Problem zufriedenstellend gelöst?

auf die Bereiche konzentriert werden, die durch das Unternehmen beeinflussbar sind.

Phase 2 - Die Lösungssuche

Die zentrale Frage im Bereich der Lösungssuche gestaltet sich wie folgt: „Wie können wir vom „Ist-Zustand“ zum „Wunsch-Zustand“ gelangen?“ Die Lösungssuche ist eine Frage des Ideenreichtums. Dabei können verschiedene Kreativitätstechniken zum Einsatz kommen. Die einfachste und bekannteste Methode hierfür ist das Brainstorming. Am Ende der Lösungssuche sollten zwei oder besser mehrere Lösungsalternativen stehen, die dann in Abhängigkeit von der jeweiligen Entscheidung, welche Lösung gewählt wurde, der Phase 3 (Lösungsdurchführung) zugeführt werden.

Phase 3 - Die Lösungsdurchführung und anschließende Beurteilung des Ergebnisses in einem weiteren QZ

Der gewählte Lösungsweg muss dann nur noch umgesetzt werden. Hierbei sollte sehr gut geplant werden. Die Planung muss detailliert vorgenommen werden. Jede Aktion muss folgerichtig auf der vorherigen aufbauen, da sie die logische Grundlage für die nachfolgende Aktion darstellt.

Nicht vergessen sollte man stets die nächste Aktion: Zu einem

vereinbarten Zeitpunkt trifft sich die Gruppe zur (abschließenden) Bewertung der durchgeführten Maßnahmen wieder (evtl. sind weitere Betroffene mit einzuladen).

Der Aktionsplan

Die Leitfragen im Rahmen des Aktionsplanes sollten wie folgt lauten:

Was? – Mit welcher Maßnahme wird begonnen bzw. fortgefahren? Hierbei ist auf eine sinnvolle Reihenfolge zu achten?

Wie soll das Ergebnis aussehen? – Das Ergebnis des Schrittes wird festgelegt, und damit gleichzeitig ein Kriterium für den Abschluss der Maßnahme beschrieben. Das Ergebnis wird möglichst konkret gefasst, damit dessen Erreichung messbar wird. *Nicht* beschrieben wird, *wie* jemand dieses Ergebnis zu erreichen hat – viele Wege führen nach Rom!

Wer (mit wem)? – Ein Verantwortlicher muss namentlich benannt werden. Es sollte sich möglichst um eine Person aus der Runde der Problemlöser handeln. Ist das nicht so, muss wenigstens festgehalten werden, wer aus der Runde diese Person anspricht.

Mit wem? benennt weitere Per-

sonen, die an der Durchführung des Teil-Schrittes beteiligt sind.

Ab/bis wann? – Der Start- und/oder der Endzeitpunkt und die Dauer der Fertigstellung der Maßnahme sind festzulegen.

Das nächste QZ-Treffen

Nach Abschluss der Lösungsdurchführung, d.h. wenn alle Aktionen ausgeführt sind, muss in einem folgenden QZ-Treffen die Frage danach gestellt werden: „Ist das Problem mit der Lösungsdurchführung zufriedenstellend gelöst worden?“. Die Antwort auf diese Frage überprüft, ob der gewünschte Zustand befriedigend erreicht wurde. Häufig werden Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen angestoßen, ohne diese konsequent bis zum Ende weiterzuverfolgen.

Dieser Schritt wird durch folgende Fragen unterstützt:

„Wie sieht der Ist-Zustand nach Durchführung der Problemlösung aus?“

„Ist die Lösung des Problems zufriedenstellend?“. Wenn ja, gilt das Problem als gelöst, wenn nein, wird zur Ursachenfindung oder zur Lösungssuche zurückgekehrt.

SP Kommunikation wurde 2002 in Hamburg von Dr. Mercedes Stiller und Frank von Pablocki gegründet.

Seit dem betreuen wir bundesweit in über 700 Projekten Kunden aus den Bereichen Gesundheitswesen, Schulen, Forschung und weiteren Dienstleistungsunternehmen.

Die Unternehmensgröße unserer Kunden variiert dabei von Betrieben mit einem bis zu über 10.000 Mitarbeitern.

Durch unser kundenorientiertes Qualitätsmanagement erzielen wir in den einzelnen Projekten immer wieder Bestnoten für die Bereiche Praxisnähe und Umsetzbarkeit.

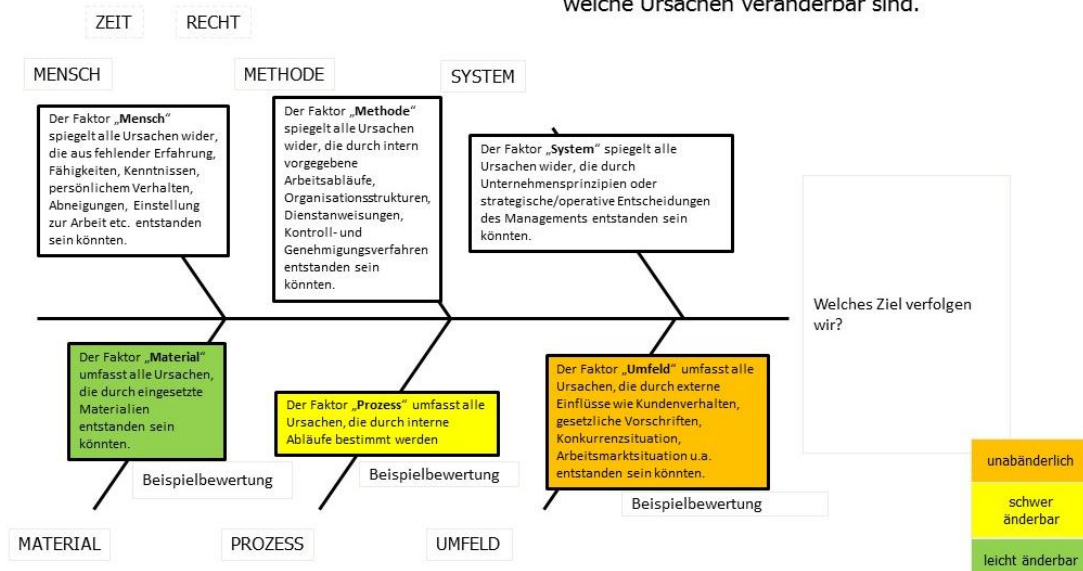
Um den Ansprüchen unserer Kunden - und natürlich unseren eigenen - gerecht zu werden, arbeiten wir mit Spezialisten aus den unterschiedlichsten Fachgebieten zusammen.

Wir sehen unsere Aufgabe in der Vermittlung von innovativen und bewährten Methoden, damit unsere Kunden in der heutigen Wirtschaftssituation Vorteile gegenüber ihren Mitbewerbern erzielen.

Daran lassen wir uns messen!

1. Schritt: Mögliche Ursachen finden

2. Schritt: Herausfinden, welche Ursachen veränderbar sind.



... Kennzahlen und Qualitätszirkel ...

Wesentlich ist es, dass das Unternehmen und die Mitarbeiter die Veränderungen, die sich durch die Qualitätszirkelarbeit ergeben haben, direkt wahrnehmen. Dazu gehört es, die Arbeit des QZ's mit verschiedenen Kennzahlen zu überwachen:

Wie viele Mitarbeiter nehmen an den QZ's teil? Wie viele Mitarbeiter haben die Moderation der QZ's übernommen?

Viele Unternehmen wünschen sich die Beteiligung der Mitarbeiter bei angrenzenden Themen im Kunden- und Qualitätsmanagement. Daraus lassen sich unter anderem für die Arbeit im Qualitätszirkel Ziele ableiten: Wie hoch soll der Prozentsatz der Mitarbeiter an der Arbeit in Qualitätszirkeln sein. (Ein Beispiel: Bei 100 Mitarbeitern nehmen 10% der Belegschaft regelmäßig an den unterschiedlichen QZ's teil. Die Grundannahme bezieht sich auf zwei regelmäßig stattfindende QZ's. 20% der Mitarbeiter werden jährlich zusätzlich zu bestimmten Themen eingeladen).

Wie viele Stunden werden in die QZ's investiert?

Durch die Messung der Gesamtarbeitsstunden, die in die QZ's investiert werden, kann ein Zusammenhang zwischen dem Aufwand und dem Nutzen geschaffen werden. (Ein Beispiel: Im Jahr haben zwölf QZ's stattgefunden. (Insgesamt wurden 120 Arbeitsstunden investiert).

Wie viele Verbesserungsmaßnahmen werden aus den QZ's generiert?

Auch, wenn die Qualität vor der Quantität stehen muss, sollte die Arbeit der QZ's eine nachweisbare Veränderung im Unternehmen mit sich bringen. Deshalb können die Veränderungen nach vorab definierten Kriterien klassifiziert werden. (Ein Beispiel: Die Überarbeitung einer Checkliste gilt als kleine Maßnahme. Die

Veränderung innerhalb eines Prozesses/Verfahrens stellt eine mittlere Maßnahme dar. Der Anstoß zu einer grundlegenden Strukturänderung im Unternehmen zielt auf eine große Maßnahme ab).

Wie lange benötigt das Unternehmen im Durchschnitt, bis die Verbesserungsmaßnahmen implementiert sind?

Auch bei dieser Kennzahl ist zwischen den unterschiedlichen Maßnahmen zu unterscheiden. (Ein Beispiel: Die Überarbeitung und Einführung einer Checkliste sollte maximal vier Wochen dauern. Die Verhaltensveränderung durch eine Prozessüberarbeitung sollte nachweisbar nach acht Wochen abgeschlossen sein. Generelle Strukturänderungen können bis zur Umsetzung Monate benötigen).

Während eines QZ's sollte eine sehr detaillierte Dokumentation der Sitzung stattfinden. Mit einiger Übung und Disziplin können die Teilnehmer ihre Lösungsideen gleich in die zu veränderten Dokumente einpflegen. Dafür benötigen sie lediglich einen PC mit Beamer. Ein Mitarbeiter stellt sich für die Eingaben am PC zur Verfügung. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass diese Form der Zusammenarbeit ein hohes Maß an Konzentration erfordert. Die Bearbeitung von Unterlagen wird möglichst im QZ abgeschlossen. Dieses verlangsamt den Arbeitsprozess im QZ. Auf der anderen Seite werden dadurch Veränderungen abgeschlossen und müssen nicht im Nachhinein von einem Mitarbeiter aufgegriffen und nachgearbeitet werden.

Neben der Dokumentation der Inhalte des QZ's steht die Protokollierung im Vordergrund. Wie zu jeder anderen Sitzung ist auch hier ein Besprechungsprotokoll mit den anwesenden Mitarbeitern, den gewählten bzw.

bearbeiteten Themen und den möglichen weiteren Arbeitsschritten zu führen. Diese Protokolle dienen den Beteiligten im Rahmen der nächsten Treffen zur Überprüfung der Fortschritte in Bezug auf die vorab beschlossenen Veränderungsschritten.

Eine weitere Form der Dokumentation ist die Erstellung eines „Qualitätstagebuches“.

Die meisten Mitarbeiter im Unternehmen können sich noch sehr gut an die Vorfälle erinnern, die sich negativ auf die Arbeit ausgewirkt haben. Kaum ein Mitarbeiter ist allerdings nach einem Jahr noch dazu in der Lage, die Veränderungen aufzuzeigen, die eine positive Wirkung auf das Unternehmen hatten. Eine Ausnahme kann in diesem Zusammenhang zum Beispiel die Einführung eines neuen Dokumentationssystems



www.sp-kommunikation.de

Sie finden auf unserer Website alle aktuellen Termine für Schulungen und unsere neuesten Beratungsprojekte in kurzer und informativer Weise.

sein. Daran wird sich jeder Mitarbeiter erinnern. Die Aufgabe eines Qualitätszirkels besteht jedoch darin, an den „kleinen Stellschrauben“ im Unternehmen zu arbeiten. Und genau diese kleinen Veränderungen machen, aufgrund der Verminderung der Reibungsverluste, am Ende den großen Fortschritt aus. Durch das Tagebuch können sich die Mitarbeiter auch noch nach Monaten daran erinnern, welchen großen Beitrag sie für das Unternehmen mit ihrer Arbeit im QZ geleistet haben.



GbR Dr. Mercedes Stiller und Frank von Pablocki
Hasweg 31
25436 Tornesch

Tel: 04122 / 98 56 977 Fax: 04122 / 98 56 978
Mail: info@sp-kommunikation.de Web: www.sp-kommunikation.de



Registriernummer: I-1312002