

QM PRAXIS

Qualitätszirkel, Teil 3

An den kleinen Stellschrauben arbeiten

Wichtig bei der Durchführung von Qualitätszirkeln ist, dass das Unternehmen und die Mitarbeiter die Veränderungen direkt wahrnehmen. Dazu gehört auch, die Arbeit des Qualitätszirkels mit Kennzahlen zu überwachen.

Tornesch // Mit diesen Kennzahlen sollten Sie die Arbeit des Qualitätszirkels (QZ) kontrollieren:

Wie viele Mitarbeiter nehmen an den QZs teil? Wie viele Mitarbeiter haben die Moderation der QZs übernommen?

Viele Unternehmen wünschen sich die Beteiligung der Mitarbeiter bei angrenzenden Themen im Kunden- und Qualitätsmanagement. Daraus lassen sich 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 zehn Prozent der Belegschaft regelmäßig an den unterschiedlichen QZs teil. Die Grundannahme bezieht sich auf zwei regelmäßig stattfindende QZs. 20 Prozent der Mitarbeiter werden jährlich zusätzlich zu bestimmten Themen eingeladen.)

Wie viele Stunden werden in die QZs investiert?

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

Wie viele Verbesserungsmaßnahmen werden aus den QZs generiert?

Auch, wenn die Qualität vor der Quantität stehen muss, sollte die Arbeit der QZs 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 QZs 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



Ein Qualitätstagebuch unterstützt die Mitarbeiter, sich zu erinnern, welchen großen Beitrag sie für das Unternehmen mit ihrer Arbeit im QZ geleistet haben.

Foto: Pflegedienst Casper & Dase

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 QZs 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 den 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 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.

Die Serie wird betreut von Frank von Pablocki, SP Kommunikation Beratung – Training – Coaching, www.sp-kommunikation.de, pablocki@sp-kommunikation.de