

*Überzogene Qualitätsprogramme erreichen in der Praxis oft das Gegenteil ihres Anliegens: Unmengen bedrucktes Papier, bürokratische Wucherungen, frustrierte bis zynische Mitarbeiterinnen, wenig reale Veränderungen in den betrieblichen Abläufen. Daß mit kleinen praktikablen Schritten oft größere Erfolge erzielt werden, weiß Frank Paratsch aus eigener Erfahrung: Seit 1994 arbeitet er als Leiter eines Pflegeheimes mit Qualitätszirkeln. Er bildet als Trainer für Sozialmanagement Moderatoren für Qualitätszirkel aus. Seine Erfahrungen aus dem betrieblichen Alltag und seinen Fortbildungen führten zu einer konzentriert praxisnahen Ausgestaltung der Methode der Qualitätszirkel. Frank Paratsch ist Dipl.-Sozialarbeiter.*

Wird ein Stein ins Wasser geworfen, überträgt sich der Moment des Aufpralls, jedes Atom wird in einer Kettenreaktion erfaßt. Die Wirkungsweise von Qualitätszirkeln ist ähnlich. Die Qualitätsbemühungen eines kleinen Mitarbeiterkreises fließen in die betrieblichen Abläufe und das Qualitätsbewußtsein der Mitarbeiter ein. Mitarbeiter, die mit der Lösung ihrer Arbeitsprobleme betraut sind, entwickeln praktikable Lösungen, sie sorgen für deren konsequente Umsetzung und werben im Kollegenkreise für die Lösungen und Qualitätsbewußtsein.

Qualitätszirkel sind Problemlösekreise. In ihnen wird an der Optimierung von Abläufen und Kosten in Produktion und Dienstleistungserstellung gearbeitet. Aber auch Themen der Arbeitssicherheit, der Fehlzeitenreduzierung oder Einarbeitung können durch Qualitätszirkel bearbeitet werden. Im Vordergrund steht die Verbesserung eines betrieblichen Ablaufes und seine Definition zur Verbesserung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung.

Ein Qualitätszirkel braucht Orientierung durch Unternehmensleitlinien oder eine Firmenphilosophie. Eine partizipative Unternehmenskultur sollte Mitarbeiter zu kreativem und selbständigem Handeln ermuntern. Ein Moderator muß über die notwendigen Kenntnisse in Prozeßsteuerung, Moderation und der Methode der Qualitätszirkel verfügen. Die Leitung muß ein großes Interesse an den Ergebnissen haben sowie Bereitschaft und Kompetenz besitzen, die Ergebnisse umzusetzen. Qualitätszirkel sind kein geeignetes Instrument, den Willen und die Lösungen der Führung auf Mitarbeiter zu übertragen. Ferner können Personalprobleme nicht gelöst werden. Qualitätszirkel sind ein kostengünstiges Instrument zur wirkungsvollen Qualitätsbeeinflussung, es sind die Kosten für die Arbeitszeit der Mitarbeiter zu kalkulieren, weitere Kosten fallen nicht im nennenswerten Umfang an, es sei denn, ein externer Moderator wird engagiert.

### **Die Methode**

Qualitätszirkel arbeiten in einer methodischen Schrittabfolge. Sie gewährleistet, daß ein Thema definiert wird, sowie Problempunkte und Defizite bestimmt werden. Ferner werden unter Einbeziehung der Unternehmensziele und ggf. weiter normativen Vorgaben Vorstellungen entwickelt, wie die Ablauforganisation in Zukunft gestaltet werden soll. Ein Maßnahmenplan zeigt die Schritte zur Veränderung. Die Definition eines Qualitätsstandards oder Qualitätsprofils rundet die methodische Arbeitsweise ab. Die Schrittabfolge gewährleistet, daß Problem und Lösung gedanklich voneinander entkoppelt werden, daß die Perspektiven der Handlungspartner im System "Organisation" einfließen und mit kreativen Methoden nach Lösungen gesucht wird. Der Moderator ist für Methode und Prozeßsteuerung verantwortlich und muß das Vertrauen von Zirkelmitarbeitern und Unternehmensführung besitzen.

### **Ein Beispiel**

Ein Bewohner eines Pflegeheimes beschwert sich über kaltes Mittagessen. Der Heimleiter beauftragt einen Qualitätszirkel, zusammengesetzt aus Mitarbeitern der Küche, des Pflegebereiches und der Bewohnerschaft, das Problem zu untersuchen und einen Lösungsvorschlag auszuarbeiten. Der Qualitätszirkel vergleicht den Ist-Zustand von der Zubereitung bis zur Verteilung der Mahlzeit. Er vergleicht den Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand, daß das Essen heiß (65°C), schmackhaft und appetitlich angeboten wird.

Es werden die Ursachen der mangelhaften Versorgung gefunden. Da im Zirkel Mitarbeiter aus den betroffenen Abteilungen und Bewohner zusammen arbeiten, können Ursachen und das Verstehen der Handlungspartner im System umfassend besprochen werden. Teilergebnisse werden durch die Zirkelmitarbeiter ständig in die Teams rückgekoppelt, Anregungen der Teams in den Zirkel aufgenommen. Verständnis und Lösungsbereitschaft wachsen. Im nächsten Schritt werden konkrete Lösungsmöglichkeiten untersucht, z.B. ist es möglich, das Essen küchenseits heißer auszugeben? Ist es möglich, daß das Essen im Wärmewagen heißgehalten wird? Oder, kann das Essen durch eine größere Zahl von Mitarbeitern ausgeteilt werden? Die beste Lösungsmöglichkeit wird ausgewählt, das Ergebnis wird in einem Prozeß-Standard zur Essensversorgung schriftlich fixiert und Bewohnern und Mitarbeiterschaft mitgeteilt. Verantwortlich für die Umsetzung der Maßnahmen ist die Heimleitung.

Qualitätszirkel können viel, aber nicht alles. Qualitätszirkel sind Problemlösegruppen, die Ablaufoptimierungen vornehmen und Qualitätsbewußtsein und Motivation fördern. Qualitätszirkelarbeit initiieren ist, 'Wie einen Stein ins Wasser werfen' (Buchtitel von Ria Severijns). Sie verhilft Kunden zu mehr Zufriedenheit und Mitarbeitern (und Chefs) zu besseren Arbeitsergebnissen.