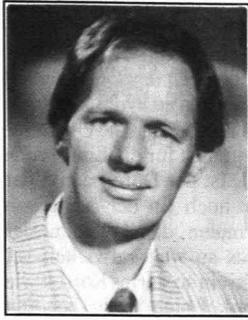


## Qualitätszirkel — Ein Instrument des Wandels in Organisationen



Otmar PICHLER, Dr., Jahrgang 1949; Doppelstudium an der TU-Wien (Rechentchnik) und Universität Wien (Psychologie); seit 1974 Assistent an der Wirtschaftsuniversität Wien, derzeit am Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsführung, Abteilung Personalwirtschaft.

Schwerpunkte: — Personal- und Organisationsentwicklung  
— Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
— Persönlichkeitsentwicklung

Ab 1978 Trainingstätigkeit und Projekte mit den Schwerpunkten:

- Organisationsentwicklung
- Train-The-Trainer
- Persönlichkeitsentwicklung
- »Neues Lernen«

**Jeder Mitarbeiter im Betrieb — egal wie einfach seine Tätigkeit ist — besitzt allein spezifische Informationen zur Verbesserung seiner Arbeitsleistung und damit auch der betrieblichen Gesamtleistung.**

**William G. Ouchi**

**Im folgenden Beitrag sollen die Grundgedanken des Qualitätszirkel-Konzepts dargestellt und untersucht werden, inwieweit die Einführung von Qualitätszirkel einen grundlegenden Wandel von Organisationen bewirken kann.**

### Was sind Qualitätszirkel?

Qualitätszirkel sind kleine Gruppen von Mitarbeitern, die im gleichen Arbeitsbereich tätig sind und die sich auf einer freiwilligen Basis unter der Leitung ihres Vorgesetzten regelmäßig (z.B. eine Stunde wöchentlich) treffen und unter Anwendung von bestimmten Techniken (primär der statistischen Qualitätskontrolle) arbeitsbezogene Probleme identifizieren, Lösungsvorschläge erarbeiten, diese dem Management präsentieren und bei Zustimmung deren Implementation durchführen und/oder überwachen ([5], S. 1; [15], S. 262f; [22], S. 62).

Die Idee der Qualitätszirkel geht zu einem großen Teil auf die amerikanischen Qualitätswissenschaftler und -berater J.M. Juran und W. E. Deming zurück, die in den frühen 50er Jahren ihre Lehre in Japan verbreitet haben und die mit ihren Ideen dort auf fruchtbaren Boden gestoßen sind ([6], S. 1; [16], S. 263f).

In Japan wurde das Qualitätszirkel-Konzept erstmals 1962 veröffentlicht: Die japanische Zeitschrift »Quality Control for Formen« rief zur Bildung von Problemlösungsgruppen über Qualitätsprobleme auf und nannte diese Gruppen »Qualitätskontrollzirkel« ([6], S. 2).

Das Konzept ist ab Mitte der 70er Jahre in den USA und Ende der 70er Jahre im deutschsprachigen Raum bekannt geworden. Die erste umfangreichere deutschsprachige Publikation erschien 1981 [3]. Qualitätszirkel wurde auch bei uns zu einem Schlagwort, zu einem Modetrend. Mitte der 80er Jahre dürfte jedoch der Höhepunkt bereits überschritten worden sein, sodaß es mittlerweile zu einer realistischeren Aufnahme und Beurteilung dieses Instruments gekommen ist. (Erfahrungen, empirische Studien: [24], [1], [14], [9]).

Inhaltlich kann die Entwicklung der Qualitätszirkel, wie sie ursprünglich in Japan entwickelt wurde, als Integration zweier Bewegungen angesehen werden:

- einer Qualitäts(kontroll)bewegung mit einer bestimmten Datensammlungs- und Problemlösungsmethodik und

- einer Gruppenbewegung in Betrieben, die aus einer Entwicklung von »Buchlese-Zirkeln« mit freiwilligen Teilnehmern zu betrieblichen Problemlösungs-Zirkeln entstanden sind ([15], S. 263ff).

Aus den beiden Bewegungen sind auch die wesentlichen Aspekte erhalten geblieben. Einerseits eine klar festgelegte Methodik, die vor allem statistische Techniken der Qualitätskontrolle und eine festgelegte Problemlösungsprozedur umfaßt, sowie die Notwendigkeit, diese Techniken und Prozeduren in Ausbildungsveranstaltungen zu schulen. Diese betrifft die »rationale« Seite der Qualitätszirkel. Andererseits eine bestimmte Organisationskultur, die Normen umfaßt, welche die Wichtigkeit des Miteinander-Redens und der Gruppenarbeiten betont. Es beinhaltet ein Menschenbild, das die Mitarbeiter (auch die Arbeiter in der Produktion) nicht nur mit ihren (z.B. sozialen) Bedürfnissen, sondern auch mit ihrem Problemlösungspotential ernst nimmt. Dies betrifft die »sozioemotionale« Seite der Qualitätszirkel.

Qualitätszirkel verfolgen grundsätzlich zwei Arten von Zielen:

- Betriebliche Ziele, z.B. Qualität der Produkte oder Dienstleistungen i.e.S., mengenmäßiger Output (Produktivität i.e.S.), Effizienz, Effektivität, Aktivierung des Potentials der Mitarbeiter, Verbesserungen des Produktionsablaufs, technisch-ökonomische Innovation, Kosteneinsparungen und
- individuelle (Humanitäts-)Ziele, z.B. Partizipation, Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens und Erhöhung der Arbeitszufriedenheit.

In der Literatur wird vielfach die These vertreten, daß der Erfolg von Qualitätszirkel nur dann langfristig realisierbar ist, wenn sowohl Produktivitäts- als auch humanitäre Ziele angestrebt und realisiert werden.

Qualitätszirkel-Treffen finden regelmäßig (oft eine Stunde je Woche) innerhalb der Arbeits-

zeit statt. Hier werden mit Hilfe eines festgelegten Methodenrepertoires »arbeitsbezogene« Probleme gesammelt, ausgewählt und bearbeitet. Auch die Realisierung der Lösungsvorschläge und deren Kontrolle ist Aufgabe des Qualitätszirkel. Zum Methodenrepertoire gehören vor allem Methoden der Datensammlung und Auswertung, Brainstorming, Pareto-Analyse, Ursachen-Wirkungs-Diagramm und Management-Präsentation ([3], S. 34ff; [11], S. 127ff; [24], S. 70ff).

Die Problemlösung erfolgt anhand eines klar strukturierten Problemlösungsprozesses ([2], S. 98ff; [5], S. 199ff).

Organisatorisch werden Qualitätszirkel nicht direkt in die bestehende Struktur eingegliedert, sondern es wird eine Parallelorganisation geschaffen. Sie umfaßt

- Qualitätszirkel-Teilnehmer (sie sind die Problembearbeiter, die arbeitsbezogene Probleme identifizieren, bearbeiten, Lösungsvorschläge erarbeiten, präsentieren und bei Zustimmung des Managements diese Vorschläge umsetzen bzw. ihre Umsetzung überwachen),
- Qualitätszirkelleiter (meist die direkten Vorgesetzten der Qualitätszirkel-Teilnehmer),
- Moderatoren (»facilitators«; sie unterstützen, betreuen, beraten die Qualitätszirkel),
- Koordinator (Gesamtverantwortlicher des Qualitätszirkel-Programms) und
- Steuergruppe (»Steuerkomitee« als oberstes Kollegialorgan des Qualitätszirkel-Programms).

### Die Einführung von Qualitätszirkel — ein Prozeß des organisatorischen Wandels?

Eine Grundidee des Qualitätszirkel-Konzepts besteht darin, die bestehenden Organisationsstrukturen unangetastet zu lassen und eine innovative Parallelorganisation zu errichten. »39 Stunden je Woche Arbeit in der Stammorganisation und 1 Stunde in der innovativen Parallelorganisation des Qualitätszirkel« könnte diesen Grundsatz ausdrücken. Dieses Konzept ermöglicht daher das Erproben neuer Strukturen mit relativ geringen direkten Widerständen (z.B. im Vergleich zur Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen).

Qualitätszirkel basieren jedoch nicht nur auf »harten« technischen (Methoden-)Aspekten, sondern vor allem auch auf »weichen« wertmäßigen, kulturellen Aspekten. Und wenn die Kultur der Gesamtorganisation zu weit weg ist von der Kultur des Qualitätszirkel-Konzepts, so besteht die Gefahr, daß die Qualitätszirkel bald nach ihrer — oft enthusiastischen — Einführung wieder »abgestoßen« werden bzw. (noch häufiger) »einschlafen«. Es ist daher notwendig, vor der Einführung

1. Inwieweit werden in Ihrem Betrieb die geistigen (intellektuellen) und sozialen Fähigkeiten der Arbeiter und Angestellten auf der untersten Hierarchieebene (z. B. Fließbandarbeiter) genutzt?	fast gar nicht	1	2	3	4	5	voll (zu fast 100%)
2. In welchem Ausmaß arbeiten die Mitarbeiter in Ihrem Betrieb in Gruppen (Teamgespräche, Problemlösungsgruppen...)? Inwieweit sind die Mitarbeiter bereit / geeignet / erfahren, in Teams zu arbeiten? Inwieweit hat Gruppenarbeit einen höheren Stellenwert als Einzelarbeit?	kaum Gruppenarbeit geringe Fähigkeiten zur Teamarbeit Einzelarbeit hat höheren Stellenwert	1	2	3	4	5	sehr viel Gruppenarbeit hohe Fähigkeiten zur Teamarbeit Teamarbeit hat höheren Stellenwert
3. Welche Organisationskultur kennzeichnet Ihre Organisation am ehesten?							
(1) »Machtorientierung«: Wichtig für die Mitarbeiter ist es, zu gehorchen; das zu tun, was der Vorgesetzte will.							
(2) »Rollenorientierung«: Wichtig ist es, die Regeln einzuhalten, die Normen der Organisation korrekt zu befolgen.							
(4) »Aufgabenorientierung« (Leistungsorientierung): wichtig ist vor allem die Zielerreichung, die Erfüllung einer übergeordneten Aufgabe.							
(5) »Personalorientierung«: Wichtig ist vor allem die Befriedigung der Bedürfnisse der Mitglieder der Organisation.	1	2		4	5		
4. Welchen Stellenwert hat langfristiges Denken in Ihrem Betrieb? Inwieweit werden Projekte unterstützt, von denen nicht erwartet werden kann, daß sie kurzfristig Gewinne bringen, von denen man jedoch überzeugt sein kann, daß es sich um eine »gute Sache« handelt und es sich langfristig auszahlen wird, das Projekt zu realisieren — auch wenn vielleicht der Erfolg nicht quantitativ ermittelt werden kann?	Kurzfristiges Denken herrscht vor	1	2	3	4	5	Langfristiges Denken herrscht vor
5. Inwieweit werden in Ihrem Betrieb humane Aspekte (Interessen der Mitarbeiter) als gleichrangig zu Aspekten der effizienten Aufgabenerfüllung (Interessen des Betriebes) angesehen?	Nur die effiziente Aufgabenerfüllung zählt	1	2	3	4	5	Humane Aspekte sind gleichrangig
6. Inwieweit wird stärker dem Prozeß der Problembearbeitung (Wie soll das Problem bearbeitet werden? Wer soll an Problemlösung mitwirken?) oder stärker dem Inhalt (bzw. der Struktur) der Problemlösung Aufmerksamkeit geschenkt?	Der Inhalt der Problemlösung dominiert	1	2	3	4	5	Prozeß der Problembearbeitung dominiert
7. Wie ausgeprägt ist in Ihrem Betrieb die Diagnoseorientierung als Grundlage der Maßnahmenplanung? Werden Daten gesammelt, um zu »richtigen« Entscheidungen / Problemlösungen zu kommen, oder liegt das Hauptaugenmerk bei Entscheidungen auf Prinzipien und Generalisierungen (oder wird gar statt einer Problemlösung der Schuldige gesucht)?	Orientierung nach Prinzipien/Generalisierungen (oder: Wer ist schuld?)	1	2	3	4	5	Diagnoseorientierung (Daten sammeln und auswerten)
8. Inwieweit haben die in Ihrem Betrieb tätigen Menschen die Möglichkeit und das Recht, sich selbst bei der Arbeit nach eigenen Vorstellungen und Werten zu entwickeln und ihre unmittelbare Arbeitsumwelt aktiv mitzugestalten? Inwieweit wird die Würde aller Mitarbeiter — auch der einfachsten Arbeiter — respektiert? Oder werden die Menschen eher als passive, willenlose Objekte behandelt, die Verantwortung scheuen und die fast nach Belieben hin- und herschoben werden?	Mitarbeiter als Objekt (passiv willenslos, machtlos, scheut Verantwortung)	1	2	3	4	5	Mitarbeiter als Subjekt (Selbstentwicklung, aktive Mitgestaltung, Menschenwürde)

Tab. 1: Diagnosefragen zur Einführung von Qualitätszirkeln

die »Qualitätszirkel-Eignung« einer Organisation zu prüfen.

Tab. 1 enthält Diagnosefragen zur ersten, groben Einschätzung der »Qualitätszirkel-Tauglichkeit« einer Organisation. Hinweise zur Auswertung: Befindet sich der Durchschnitt der Einschätzung der Fragen in der Nähe von eins, so ist die Gefahr groß, daß die Organisation (noch) nicht bereit ist für die Einführung von Qualitätszirkel. Ist der Durchschnitt der Einschätzung sehr hoch (in der Nähe von fünf), so ist zu vermuten, daß die Kultur der Organisation bereits so weit entwickelt ist, daß die Organisation ein so starres Korsett wie das des Qualitätszirkel nicht mehr benötigt und zu offeneren, partizipativeren Formen des Wandels bereit ist (Organisationsentwicklung, Organisationstransformation). Mittlere Ausprägungsgrade (um drei) kennzeichnen meiner Meinung nach gute Bedingungen für die Einführung von Qualitätszirkel.

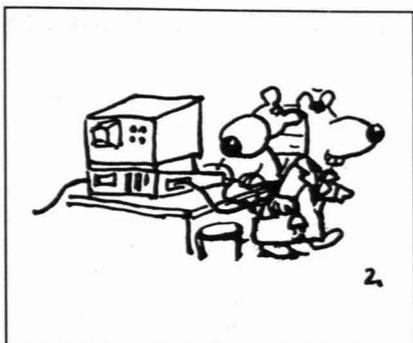
Ergänzend finden sich in Tab. 2 die Ergebnisse einer Einschätzung von Qualitätszirkel-Experten (aus den USA) der wichtigsten Bedingungen für den Erfolg von Qualitätszirkel. Die Liste kann als Checkliste verwendet werden: Inwieweit ist die Realisierung der jeweiligen Aspekte im konkreten Qualitätszirkel-Programm möglich?

## Qualitätszirkel — eine OR-Intervention?

Kann man Qualitätszirkel aufgrund ihrer partizipativen Grundstruktur als (Interventions-)Instrument der Organisationsentwicklung (»OE«) kennzeichnen? Wird diese Frage in der Literatur gestellt, so wird sie meist mit Hinweis auf die duale Zielsetzung bejaht ([23], S. 98ff; [13], S. 71ff; [20], S. 115f; [3], S. 167ff). Dies ist jedoch nicht unproblematisch.

Zwar können Qualitätszirkel wie andere Organisationsentwicklungsmaßnahmen als langfristig angelegte, planmäßig durchgeführte, organisationsumfassende Veränderungs- und Lernprozesse angesehen werden (zu den Elementen des Organisationsentwicklungsbegriffs: [21], S. 37ff). Ein weiteres elementares Merkmal der Organisationsentwicklung jedoch, die direkte Beteiligung der Betroffenen, ist für Qualitätszirkel nur in eingeschränktem Ausmaß gültig. Hier erfolgt nicht die Beteiligung des Betroffenen, sondern die Beteiligung von Freiwilligen. Wie nahe dies dem Organisationsentwicklungsgedanken ist, hängt von der Prozedur zur Gewinnung von Freiwilligen ab. Die häufig geübte Praxis, »Freiwillige zur Mitarbeit zu bestimmen«, wird diesem Grundsatz jedenfalls nicht gerecht.

Auch Umfang und Inhalt der Mitwirkung im Rahmen von Qualitätszirkel sind meist sehr eingeschränkt. Im engsten Fall ist eine Beschränkung auf Probleme der Produktqualität vorgesehen. Probleme der Arbeitsbedingungen, der Beziehungen zwischen Personen, Gruppen und Abteilungen und der Neustrukturierung der Macht- und Einflußstrukturen



sind bei Qualitätszirkel (im Gegensatz zu Organisationsentwicklungsprojekten) mehr oder weniger tabuisiert.

Vollends problematisch wird die Einordnung der Qualitätszirkel zu Organisationsentwicklungsmaßnahmen, wenn man, wie Glasl, offene Zielvorstellungen fordert: »Mit der Organisationsentwicklung werden keine geschlossenen, von vornherein festgelegten Modelle eingeführt. Organisationsentwicklungs-Strategien setzen im Prinzip offene Zielvorstellungen zu Beginn voraus. An die Menschen wird dann appelliert, um aktiv an den neuen Zielvorstellungen, an Soll-Konzeptionen der neuen Organisation, an Leitsätzen zur Führung und Zusammenarbeit sowie an deren Konkretisierung mitzuarbeiten« ([8], S. 50). Demgegenüber liegen bei Qualitätszirkel keine offenen Zielvorstellungen zugrunde, vielmehr wird ein klar strukturiertes, mehr oder weniger geschlossenes Modell eingeführt. Nur innerhalb dieses Modells ist eine eingeschränkte, klar abgegrenzte Mitwirkung der Mitarbeiter vorgesehen. Qualitätszirkel sind daher m.E. eher als organisationsentwicklungsvorbereitende Maßnahme anzusehen. Und darin liegt auch die große Bedeutung dieses Konzepts, da es durch sein enges Korsett an Mitwirkungsmöglichkeiten Sicherheit spenden kann, vor allem für Betriebe, die bisher nur wenig Erfahrungen mit Partizipationskonzepten haben. Mitbestimmung wird

zwar angestrebt, jedoch nur in einem vorgegebenen, eng eingegrenzten Rahmen. Dies ermöglicht, Qualitätszirkel in Betrieben zu beginnen, die für Organisationsentwicklung noch nicht »reif« sind, z. B. wegen stark autoritärer Führungsstrukturen. Mit Qualitätszirkel können Mitbestimmungs- und Mitwirkungserfahrungen gewonnen und Betriebe so für spätere umfassendere Organisationsentwicklungsmaßnahmen vorbereitet werden.

## Zusammenfassung

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß Qualitätszirkel als Instrument zum Wandel in Organisationen angesehen werden. Es ist jedoch kein Allheilmittel. Für bestimmte Zwecke und in bestimmten Situationen ist es geeignet — vor allem für Betriebe ohne große partizipative Strukturen und Erfahrungen. Die Organisation darf jedoch andererseits auch keine allzu rigide Struktur und Kultur haben, sonst werden in ihr Qualitätszirkel — wenn sie wirklich funktionieren — als bedrohlich empfunden und haben dann wenig »Überlebenschancen«.

## Literatur:

- [1] BERIGER, Peter: Quality Circles und Kreativität, Das Quality-Circle-Konzept im Rahmen der Kreativitätsförderung in der Unternehmung, 2. Aufl., Bern, Stuttgart 1987, (Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftliche Forschung der Universität Zürich, Band 53).
- [2] DESSLER, Gary: Improving productivity at work, Motivating today's employees, Reston, Virginia 1983.
- [3] ENGEL, Peter: Japanische Organisationsprinzipien, Verbesserung der Produktivität durch Qualitätszirkel, Zürich 1981.
- [4] ENGEL, Peter: Quality Circle — Quo vadis? In: Organisationsentwicklung 5 (1986).
- [5] FLETCHER, Dick: Qualitätszirkel bei Wedgewood, in: GDI (1983).

- [6] GIBSON, Price: Quality circles: an approach to productivity improvement, New York et al. 1982 (Work in America institute studies in productivity, vol. 26).
- [7] GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT (GDI) (Hrsg.): Arbeit, Beispiele für ihre Humanisierung, Olten, Freiburg im Breisgau 1983.
- [8] GLASL, Friedrich: Thesen zur Organisationsentwicklung, in: Schäkel/Scholz (1982).
- [9] HEEG, Franz-Josef: Qualitätszirkel und andere Gruppenaktivitäten, Einsatz in der betrieblichen Praxis und Anwendung, Berlin et al. 1985.
- [10] HOLZMÜLLER, Hartmut H.; SCHWARZER, Stephan (Hrsg.): Krise und Krisenbewältigung, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge zur Krisenforschung, Wien 1985.
- [11] INGLE, Sud; INGLE, Nima: Quality circles in service industries, Comprehensive guidelines for increased productivity and efficiency, Englewood Cliffs, N.Y. 1982.
- [12] KLEBERT, Karin; SCHRADER, Einhard; STRAUB, Walter: Moderationsmethode, 3. Aufl., Hamburg 1987.
- [13] METZ, Edmund J.: Caution: Quality Circles Ahead, in: Training and Development Journal 1981.
- [14] MÜLLER, Katrin: Einführung eines Qualitätszirkels. Konzept, Durchführung, Erfahrungen, Köln 1987 (Berichte, Wuppertaler Kreis e.V., Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften, Band 33).
- [15] OUCHI, William G.: Trust, in: Training and Development 36 (1982), December.
- [16] OUCHI, William G.: Theory Z, How American business can meet the Japanese challenge, Reading, Mass. 1981.
- [17] PICHLER, Otmar: Der Wertewandel und seine Konsequenzen für Unternehmen, Eine betriebswirtschaftliche Studie, in: Holz Müller/Schwarzer (1985).
- [18] PICHLER, Otmar: Qualitätszirkel, Lernen und Problemlösen im Betrieb durch Mitwirkung der Mitarbeiter, unveröffentlichtes Manuskript, Wien 1984.
- [19] SCHÄKEL, Uwe; SCHOLZ, Jürgen (Hrsg.): Neue Wege der Leistungsgesellschaft, Wertewandel und seine praktischen Konsequenzen im Unternehmen, Essen-Werden 1982.
- [20] THOMPSON, Walt: Is the organization ready for quality circles?, in: Training and Development Journal 36 (1982), December.
- [21] TREBESCH, Karsten: 50 Definitionen der Organisationsentwicklung — und kein Ende, oder: Würde Einigkeit stark machen?, in: Organisationsentwicklung 1 (1982) 2.
- [22] YAGER, Edwin G.: Quality circle: A tool for the '80s, in: Training and Development Journal 34 (1980), August.
- [23] YAGER, Edwin G.: The quality control circle explosion (1981), in: Training and Development Journal, April.
- [24] ZINK, Klaus; SCHICK, Gerhard: Quality Circles, Band 1: Grundlagen, Band 2: Fallbeispiele, Erfahrungen, Perspektiven, 2. Aufl., München, Wien 1987 (a, b).

## Die 15 wichtigsten Bedingungen

1. Freiwillige Beteiligung
2. Unterstützung der Geschäftsleitung
3. Unterstützung der Meister (first-line supervisors)
4. Einbezug des mittleren Managements
5. Unterstützung des mittleren Managements
6. Garantie, daß kein Mitarbeiter seine Stelle während der Qualitätszirkel-Aktion verliert
7. Formulierung der Regeln und Ziele des Zirkel-Programms inklusive Themen, die nicht diskutiert werden
8. Unterstützung der Mitarbeiter
9. Training des Managements
10. (Keine) Probleme mit Streiks
11. Die Selbstverpflichtung der Organisation zur Personalentwicklung (»people building«)
12. Fähigkeit, das klassische japanische Konzept anzupassen
13. Unterstützung der Gewerkschaft
14. Anzahl der Trainingsstunden für Qualitätszirkel-Techniken
15. Training für alle Ebenen des Personals

Tab. 2: Bedingungen für den Qualitätszirkel-Erfolg (Quelle [6], S. 13).

