

III

Arbeit im Team: Qualitätszirkel

II

**Hausarbeit zum Thema:
Qualitätszirkel**

III

Arbeit im Team: Qualitätszirkel

III

1 DIE EINLEITUNG

2 DER URSPRUNG UND DIE ENTWICKLUNG

2.1 Der japanisch-amerikanische Ursprung der Qualitätszirkel

2.2 Die Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland

3 DER BEGRIFF QUALITÄTSZIRKEL

3.1 Die Einordnung in das TQM und die Grundlagen der Qualitätszirkel

3.1.1 Die Definition von Qualitätszirkeln

3.1.2 Die grundlegenden Merkmale von Qualitätszirkeln

3.2 Die Aufgaben und Funktionen

3.3 Die Durchführung von Qualitätszirkeln

3.3.1 Die Organisation

3.3.2 Die Kontrolle

4 DIE MOTIVATIONSTHEORETISCHEN GRUNDLAGEN

4.1 Die Maslow'sche Bedürfnistheorie

4.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

4.3 Die XY-Theorie von McGregor

5 DIE EMPIRIE

5.1 Eine Umfrage in Deutschland

5.2 Ein Effizienzvergleich Japan-Deutschland

6 DIE SCHLUBBETRACHTUNG

1 Die Einleitung

In den vergangenen Jahren erleben Qualitätszirkel im Zuge der steigenden Bedeutung des Total Quality Management eine wissenschaftliche Renaissance. Bereits Mitte des 20. Jahrhunderts entwickelt, werden heute ganze Automobilwerke nach diesem Prinzip der Qualitätssicherung konzipiert.

Im Rahmen dieser Hausarbeit wird das Qualitätszirkel-Modell in seiner Funktionalität und Bedeutung behandelt.

Im zweiten Kapitel wird der amerikanische Ursprung der Gruppenarbeit, die Entwicklung des Qualitätszirkelkonzeptes in Japan sowie der Verlauf der Gruppenarbeit in Deutschland erläutert. Anschließend erfolgt eine Darstellung der Definition, Organisation und Implementierung von Qualitätszirkeln. Im vierten Kapitel werden die motivationstheoretischen Grundlagen des Modells erarbeitet. Das fünfte Kapitel beinhaltet empirische Untersuchungen über die Auswirkungen dieser Form der Gruppenarbeit sowie die Effizienzunterschiede bei der Anwendung von Qualitätszirkeln in Deutschland und in Japan.

2 Der Ursprung und die Entwicklung

2.1 Der japanisch-amerikanische Ursprung der Qualitätszirkel

Die Geschichte der wissenschaftlichen Analyse von Arbeitsabläufen begann mit den Arbeiten von Frederick W. Taylor. Sein 1911 erschienenes Hauptwerk „The Principles of Scientific Management“ begründete den „Taylorismus“, eine neue revolutionäre Weltanschauung für Führungskräfte.

Grundlagen seiner Forschung war die Einteilung der Arbeiter in gut und schlecht arbeitende Menschen und die Annahme, daß Motivation anerzogen und unbeeinflussbar sei. Das Menschenbild des „Economic Man“ prägte diese Zeit. Planung und Kontrolle waren die wichtigsten Management-Prinzipien, deren höchste Verwirklichung die Fließbandfertigung darstellte.

Weitere Untersuchungen zur Optimierung der Arbeitsabläufe brachten kurze Zeit später überraschende Resultate. Im Zuge der „Hawthorne-Experimente“ wurde 1927-1932 der Einfluß äußerer Bedingungen auf das Arbeitsergebnis verschiedener

III

Arbeitergruppen untersucht. Eine signifikante Leistungssteigerung bei verbesserten sowie auch bei verschlechterten Lichtverhältnisse brachte Elton Mayo von der Harvard Universität nach weiteren Tests die Erkenntnis, daß allein die den Arbeitern gewidmete erhöhte Aufmerksamkeit der Grund der Verbesserung war. Die Tatsache, daß die Arbeiter längere Zeit im Blickpunkt der Wissenschaftler war, führte zu einem gewissen Gruppenbewußtsein, das motivierend und somit leistungssteigernd wirkte. Damit war die „Human-Relations-Schule“ und die Idee der Gruppenarbeit geboren, die dem Einfluß von sozialpsychologischen Faktoren auf das Arbeitsergebnis eine größere Bedeutung zuordnete.

Auf der Suche nach einer wirtschaftlichen Neuordnung ließen sich die japanischen Führungskräfte nach dem zweiten Weltkrieg westliche Management-Methoden und Qualitätskontrollverfahren vermitteln. Die Ansätze von Gruppenarbeit stießen in Japan auf fruchtbaren Boden. Kooperationsfähigkeit und Gruppenorientierung waren tief in der japanischen Kultur verwurzelt. Nicht die individuelle Leistung, sondern die Gruppe, der man angehörte, gab dem Menschen seinen Rang.

Stark beeinflusst durch die Ideen von amerikanischen Unternehmensberatern begannen japanischen Unternehmen mit dem Aufbau umfassender Qualitätssicherungsprogramme. In den folgenden 10 Jahren durchlief die japanische Industrie einen wesentlichen Entwicklungsprozeß hinsichtlich der Qualitätsverbesserung und Qualitätskontrolle, der in der Gründung von Jishu-Kanris (Qualitätszirkel) mündete.

2.2 Die Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland

In Deutschland wurde zu Beginn der siebziger Jahre ein erstes Modell Qualitätszirkel ähnlicher Gruppenarbeit entwickelt. Eine Unternehmensberatung führte bei BMW und Hoechst das „Lernstatt“-Konzept ein, das der Lösung von Kommunikationsproblemen ausländischer Arbeitnehmer dienen sollte. Die Vermittlung sprachlicher Kompetenz am Beispiel betrieblicher Abläufe führte zugleich zu einer Verbesserung der fachlichen und sozialen Fähigkeiten der teilnehmenden Mitarbeiter. Aus diesem Grunde erweiterte man das Modell über eine Beteiligung der weiteren Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen zu einer Form freiwilliger Kleingruppenarbeit.

IV

Anfang der achtziger Jahre begann im Zuge der aufkommenden „Japan-Hysterie“ eine explosionsartige Verbreitung des Qualitätszirkel-Konzepts als neue Form der Gruppenarbeit in Deutschland. Die erhofften Möglichkeiten der Produktivitäts- und Qualitätssteigerung und der Motivation der Mitarbeiter trugen dazu bei, daß Qualitätszirkel schon kurze Zeit später als Symbol für modernes partizipatives Management galten.

Die Ursachen für den Boom sah man in der Veränderung der Märkte und damit der Wettbewerbssituation. Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt und der sich verschärfende internationale Wettbewerb z.B. durch die zunehmende Konkurrenz aus Japan zwang die Unternehmen, Rationalisierungsmöglichkeiten zu suchen. Ein verändertes Qualitätsbewußtsein der Konsumenten sowie der Wertewandel in der Gesellschaft verbunden mit der Forderung nach mehr Mitbestimmung am Arbeitsplatz führten zu der Abkehr von den zuvor vorherrschenden tayloristischen Prinzipien.

Schon Mitte der achtziger Jahre zeigten Umfragen, daß bei den 100 umsatzgrößten Industrieunternehmen 40 Prozent mit Qualitätszirkeln arbeiteten und weitere 12 Prozent die Einführung planten.

Die nachfolgende Entwicklung der Zirkelarbeit in Deutschland kann in drei Phasen unterteilt werden. Nachdem zuerst hauptsächlich große internationale Produktionsunternehmen dieses Konzept der Gruppenarbeit eingeführt hatten, folgten in der zweiten Phase auch mittelständische Betriebe und verschieden Dienstleistungsunternehmen, wie z.B. Banken. Die dritte Phase beschreibt die Versuche in der jüngsten Vergangenheit, Qualitätszirkel auch in Büro- und Verwaltungsbereiche zu implementieren.

Schwächte sich die anfängliche Euphorie am Ende der achtziger Jahre wieder ein wenig ab, so wurde, ausgelöst durch die MIT-Studie, Anfang der neunziger Jahre Gruppenarbeit erneut zum Schlüsselbegriff für moderne Arbeitsorganisation im Rahmen der neuen erfolgsversprechenden Managementstrategien wie TQM (Total Quality Management), Lean Production und Lean Management. Der eigentliche Begriff „Qualitätszirkel“ wurde vielerorts von moderneren Bezeichnungen wie TQM/Kaizen-Zirkeln oder KVP (Kontinuierlicher VerbesserungsProzeß) abgelöst.

3 Der Begriff Qualitätszirkel

3.1 Die Einordnung in das TQM und die Grundlagen der Qualitätszirkel

3.1.1 Die Definition von Qualitätszirkeln

Qualitätszirkel sind ein Kleingruppenkonzept. Ein Qualitätszirkel stellt die operative Komponente im Vergleich zu TQM, dem Total Quality Management, und KAIZEN dar. TQM umschreibt die Führungsstrategie, KAIZEN die grundlegende Philosophie und das Konzept der Qualitätszirkel implementiert beides. Durch die Einordnung in das TQM wird „Kontrolle und Verbesserungen auf allen Ebenen und in allen Abteilungen“ zur gesamtheitlichen Zielsetzung. Qualitätszirkel sind damit zentraler und integraler Kern des TQM.

Eine einheitliche Begrifflichkeit hat sich nicht herausgebildet, würde auch den ausgesprochen individuellen Anforderungen an innovative Kleingruppenarbeit in Qualitätszirkel nicht gerecht werden. Trotzdem ist eine deutliche Übereinstimmung in Konzeption, Implementierung und Beurteilung bei vielen Beispielen in der Praxis festzustellen, nicht zuletzt aufgrund der „organisatorischen Einfachheit und der motivationspsychologischen Banalität der Grundidee“.

Antoni beschreibt Qualitätszirkel in einer bewußt sehr weit gefaßten Arbeitsdefinition als eine „...kleine Gruppe von Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen (...), die sich regelmäßig auf freiwilliger Grundlage treffen, um Probleme aus ihrem Arbeitsbereich zu bearbeiten“.

3.1.2 Die grundlegenden Merkmale von Qualitätszirkeln

Bungard und Wiendieck fassen folgendermaßen die grundsätzlichen Merkmale eines Qualitätszirkels zusammen:

- Es handelt sich um Diskussionsrunden mit ungefähr fünf bis zehn Mitarbeitern aus den unteren Hierarchieebenen.
- In der Regel gehören sie zum Arbeitsbereich.
- Sie sollten auf freiwilliger Basis zu regelmäßigen Treffen wenigstens einmal im Monat, alle zwei bis vier Wochen, zusammenkommen, auftretende Probleme in der Arbeitssituation besprechen und im günstigsten Fall eigenverantwortlich lösen.

VI

- Die Themen werden von der Gruppe selber ausgewählt, es findet keine Vorgabe von oben statt. Einzige Voraussetzung bleibt ein Bezug zu der Qualitätssicherung.
- Die Moderation der Diskussionsrunde fällt entweder dem direkten Vorgesetzten der Mitarbeiter oder dem Meister zu. Diese Rolle kann bei einem Großunternehmen auch unter Einbeziehung „externer“ Qualitätsgruppenbetreuer aus anderen Unternehmensbereichen wie der Qualitätssicherung ausgefüllt werden.
- Neben Produktqualität wird Wert auf Fragen der Arbeitsplatzsicherheit, der Arbeitsplatzgestaltung bezüglich der Produktionsbedingungen und der Kooperation mit den Vorgesetzten gelegt.
- Die Diskussionsrunden mit einer Länge von ein bis zwei Stunden werden innerhalb der bezahlten Arbeitszeit durchgeführt; sollte dies aus Gründen der Arbeitsorganisation, beispielsweise taktgebundene Fließbandarbeit, nicht möglich sein, so finden die Treffen vor oder nach der Schicht statt und werden wie Überstunden bezahlt.
- Die Moderatoren berichten mit Hilfe eines Ergebnisprotokolls einem Koordinator über die besprochenen Themen.
- Die aus dem Qualitätszirkel entwickelten Vorschläge zur Problemlösung können durch ein eigenes Belohnungssystem oder im Rahmen eines gesamtbetrieblichen Vorschlagswesens honoriert werden.

Heß empfiehlt, Organisation und Implementierung schrittweise zu entwickeln, und auf diese Weise zum einen Korrekturmöglichkeiten zu behalten und zum anderen den spezifischen Eigenheiten des betroffenen Unternehmens zu entsprechen. Weitere mit den Qualitätszirkeln verwandte Konzepte wurden entwickelt wie Werkstattzirkel, Task Forces, Wertanalyse, Projektgruppen, teilautonome Arbeitsgruppen und viele mehr.

3.2 Die Aufgaben und Funktionen

Die zentrale Aufgabenstellung der Qualitätszirkel liegt in der Sicherung der Qualität. Eine Möglichkeit der Implementierung der Qualitätspolitik liegt in der Anwendung eines normierten Qualitätsmanagementsystems nach DIN ISO. Eine klare Definition des Begriffs der Qualität ist schwierig, aber als Eckpunkte dieses Spannungsfeldes sind generell die objektive Qualität des erzeugten Produktes und die subjektive

VIII

Arbeit im Team: Qualitätszirkel

VII

Wahrnehmung durch den Kunden zu beachten. Ein Sprichwort beschreibt treffend: „Qualität ist, wenn der Kunde wiederkommt, nicht aber die Ware...“.

Die Qualitätszirkel zielen auf alle Themen ab, welche die Arbeitsabläufe beeinträchtigen können:

„Wir reden über das, was wir machen, wie gut wir es machen, wie wir es besser, billiger oder schneller machen können, was es wert ist und was es dem Kunden nützt.“

Als Kunden werden nicht nur die Konsumenten der Produkte oder Dienstleistungen angesehen, sondern ebenfalls Mitarbeiter des Unternehmens:

„Jeder, der unsere Ergebnisse als Grundlage für seine Arbeit benötigt, ist unser Kunde.“

Die Aufgabenstellung der Qualitätssicherung wird differenziert in die Qualitätsbereiche der Produktqualität, der Prozeßqualität und der soziale Qualität beziehungsweise in die Zielbereiche der mitarbeiterbezogenen Ziele, der interaktionsbezogenen Ziele und der unternehmensbezogenen Ziele.

3.3 Die Durchführung von Qualitätszirkeln

3.3.1 Die Organisation

Die Diskussionsrunden werden von einem Moderator beziehungsweise Diskussionsleiter geführt. Dieser berichtet je nach Größe des Unternehmens den übergeordneten Koordinatoren mit Hilfe von Ergebnisprotokollen über die Sitzungen. Beim Promoter schließlich fließen alle Informationen, Ergebnisse und erarbeitete Vorschläge zusammen. Auch unter der möglichen Integration von internen und externen Spezialisten ist der Promoter das Bindeglied zwischen der Steuerstelle im Managementsystem und den Qualitätszirkeln selber.

3.3.2 Die Kontrolle

Qualitätszirkel sind ohne wirksame Kontrolle nicht sinnvoll durchzuführen. Es bleibt kontinuierlich zu prüfen, ob die angestrebten Ziele und Vorgaben erreicht werden. Zu diesem Zweck werden den beteiligten Mitarbeitern aussagekräftige Kennzahlen zugänglich gemacht. Unternehmensdaten werden durch sie konzentriert abgebildet und die Qualitätszirkel können problemorientiert arbeiten. Ein derartiger

VIII

Soll-Ist-Vergleich gibt das benötigte Feedback, um den Einsatz von Qualitätszirkeln zu steuern.

Ein standardisiertes Kontrollverfahren kann wie folgt entwickelt werden:

- (1) Festlegen der Kontrollpunkte in Bezug auf Sache, Ort und Zeit
- (2) Vergleich der Soll- und Ist-Werte
- (3) Abweichungsanalyse
- (4) Formulierung möglicher Ursachen
- (5) Nachweis der Ursachen
- (6) Entscheidungen
- (7) Einleitung von Korrekturen

Weitere bekannte Kontrollverfahren sind beispielsweise Selbsteinschätzungen der betroffenen Bereiche durch ein Total Quality System Review (TQSR) oder die verschiedenen Formen eines Audit als Prüfungsverfahren.

4 Die motivationstheoretischen Grundlagen

Qualitätszirkel sind das zeitgemäße Führungsinstrument eines TQ-Managers. Diese Form der Kleingruppe besitzt die ideale Struktur um zielorientierte Mitarbeitermotivation zu erreichen. Sie ist geeignet, Motivationshemmnisse abzubauen, Entscheidungsfindungen transparent abzubilden und aus den Betroffenen, den Mitarbeitern, Beteiligte zu machen.

4.1 Die Maslow'sche Bedürfnistheorie

Abraham Maslow entwickelte 1954 eine Theorie der motivationsauslösenden Bedürfnisse. Als Grundlage der Motivation wird die Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse angenommen; damit zusammenhängende Motive zur Gewinnung oder Vermeidung bestimmter Zustände werden als Beweggründe zum Handeln angesehen. Bei den Motiven wird unterschieden zwischen einer primären und einer sekundären Motivation. Arbeiten zu gehen aus einer primären Motivation wie der Freude an der Arbeit und dem Arbeitsumfeld selbst steht hier den sekundären Beweggründen gegenüber. Ein offensichtlich sekundäres Motiv wäre die Entlohnung der Arbeit durch das Gehalt; die Arbeit selbst ist nur noch Mittel zum Zweck.

IX

Entsprechend der Maslow'schen Bedürfnispyramide mit Motiven von der Selbsterhaltung bis zu der Selbstentfaltung gibt die Zugehörigkeit zu einem Qualitätszirkel den Mitarbeitern durch die Partizipation am Unternehmensgeschehen die Gelegenheit, auch Bedürfnisse höherer Ordnung befriedigen zu können.

4.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

1959 untersuchte F. Herzberg die Beziehung zwischen Bedürfnissen und Motivation. Für den Arbeitsbereich sieht er zwei Arten von Einflußfaktoren, nämlich die Motivatoren (satisfiers) und die Hygienefaktoren (dissatisfiers). Zu den Motivatoren zählen Selbstbestätigung und Erfolg, Anerkennung, Arbeitsaufgabe und -inhalt, Verantwortung und Kompetenzen, Beförderung und Aufstieg. Zu den Hygienefaktoren werden die Bezahlung, die Karrieremöglichkeiten, die Beziehung zu den Untergebenen oder Vorgesetzten, Bedingungen des Arbeitsplatzes oder die Firmenpolitik gerechnet. Leistungssteigerung kann nur durch Innensteuerung, den inneren Antrieb erfolgen. Die Teilnahme an einem Qualitätszirkel läßt die Mitarbeiter ihre persönliche Verantwortung für Qualität und Leistung erleben. Leistungstolz soll an die Stelle von Gleichgültigkeit treten.

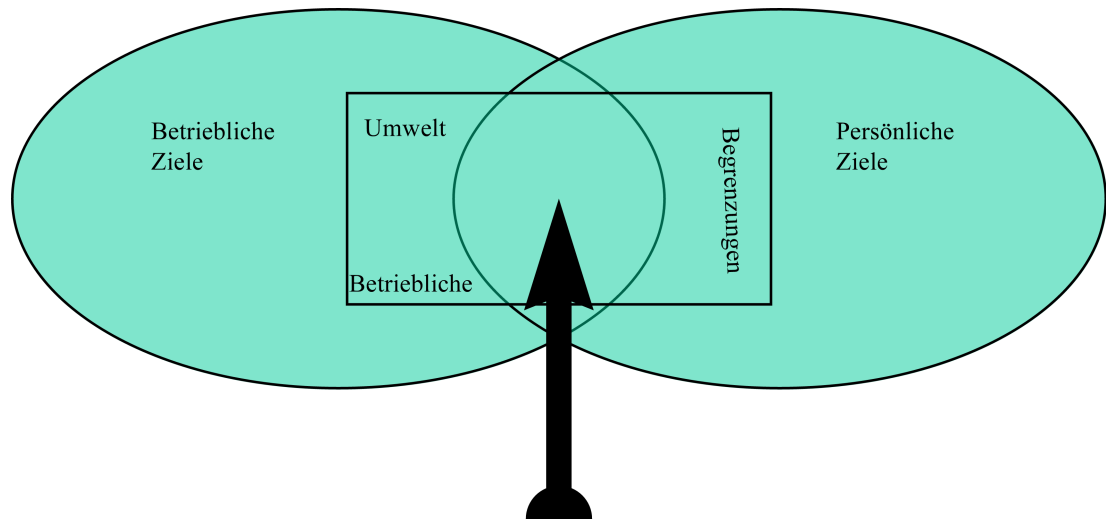
4.3 Die XY-Theorie von McGregor

Douglas McGregor ermittelte in seinen Studien ähnliche Ergebnisse wie Herzberg. Sie basieren auf zwei Konzepten der Mitarbeiterführung, Theorie X und Theorie Y.

Theorie X sieht den Menschen als träge. Mitarbeiter, die der Theorie X entsprechen, übernehmen ungern Verantwortung, entwickeln keinen Ehrgeiz und haben ein stark ausgeprägtes Sicherheitsstreben. Ein Führungsstil, der sich an einer solchen Charakterisierung der Mitarbeiter ausrichtet, wäre ein „Management by controlling“.

Theorie Y gründet auf der Arbeit von Maslow und hingegen legt ein „Management by motivation“ nahe. Der Mitarbeiter bildet sein Verhältnis zur beruflichen Tätigkeit aus seinen Erfahrungen, prinzipiell ist er der Arbeit gegenüber neutral eingestellt. Selbstgesteckte oder akzeptierte Ziele verpflichten ihn, bringen Selbstdisziplin und Selbstkontrolle und führen zur Übernahme von Verantwortung.

Wichtig ist also, eine Schnittmenge zwischen den Bedürfnissen des Mitarbeiters und den Erfordernissen des Unternehmens zu schaffen; hier setzt der Qualitätszirkel-Gedanke an:



5 Die Empirie

5.1 Eine Umfrage in Deutschland

Wurden in den achtziger Jahren noch sehr viele Umfragen zu den Auswirkungen von Qualitätszirkeln durchgeführt, so geriet die damit angestrebte Effizienzanalyse in der Folgezeit unter herbe Kritik. Methodische Unzulänglichkeiten und Bewertungsungenauigkeiten, die generell positive Ergebnisse der Gruppenarbeit darstellten, schienen nicht differenziert genug und stellten die Bewertungsqualität der Untersuchungen in Frage.

Die hier beschriebene Umfrage wurde 1995 in einem international tätigen Chemiekonzern durchgeführt. Anhand eines 40 Aussagen umfassenden Beurteilungsbogens wurden 54 Mitarbeiter zu ihrer Zufriedenheit mit der Qualitätszirkelarbeit befragt. Das Ziel lag in der Erfassung der kommunikativen, informativen und motivationalen Auswirkungen der Zirkel.

Die Ergebnisse zeigten, daß knapp 80 Prozent der Befragten mit der Zirkelarbeit zufrieden zu sind. Jedoch glaubten nur etwas mehr als 50 Prozent, daß durch diese Maßnahme wirklich Probleme gelöst werden.

XI

Die stärksten Auswirkungen der Zirkelarbeit wurden im Bereich der steigenden Mitarbeitermotivation genannt, gefolgt von der Verbesserung der internen Kommunikation und der Verbesserung des Informationsstandes. Dabei fiel auf, daß das Vertrauen in direkte Vorgesetzte und Unternehmensleitung einen wichtigen Aspekt bei der Mitarbeiterzufriedenheit darstellt. So schien ein deutlicher Zusammenhang zwischen diesem Vertrauen und der Einschätzung der Qualitätszirkelarbeit zu bestehen. Mitarbeiter mit hohem Vertrauen in höhere Hierarchieebenen schätzten die Auswirkungen der Gruppenarbeit durchgehend positiver ein, als Angestellte, die weniger Vertrauen in ihre Vorgesetzten angaben.

Diese Wechselseitigkeit von Vertrauen und Mitarbeiterzufriedenheit zeigt, daß Maßnahmen, die Mitarbeiter beteiligen und aktivieren sollen, auch ein passendes betriebliches Umfeld benötigen und eine alleinige Einführung von Gruppenarbeitskonzepten in ein ansonsten unverändertes Arbeitsumfeld nicht den erwünschten Erfolg bringen kann.

5.2 Ein Effizienzvergleich Japan-Deutschland

Lange Zeit wurde angezweifelt, daß sich die in der japanischen Kultur als so erfolgreich bewiesenen Gruppenarbeitskonzepte überhaupt in der westliche Mentalität bewähren können.

Qualitätsdenken war dem japanischen Arbeitnehmer so selbstverständlich, daß er Kontrollen eigenständig und unaufgefordert durchführte. Qualitätssichernde Maßnahmen wurden in Form eines Selbstkontrollsystems verwirklicht, jeder Angestellte war sein eigener Qualitätsinspektor. Im Westen war hingegen die Qualitätskontrolle ein von der Produktion zeitlich sowie örtlich losgelöster Vorgang. Es wurde häufig mit Fehlerprozentwerten (AQL-Werten) gearbeitet, Japans Qualitätsverständnis verfolgte demgegenüber von vornherein das Ziel des Zero-Defekt.

Trotz dieser kulturellen Unterschiede hat sich auch in den westlichen Industrieländern ein grundlegendes Qualitätsdenken durchgesetzt und dazu geführt, daß Gruppenarbeitsmodelle in vielen Betrieben erfolgreich implementiert wurden. Nicht zu vergessen ist ja auch, daß die Wiege der Qualitätszirkelbewegung in den USA stand.

XIII

Arbeit im Team: Qualitätszirkel

XII

Doch scheint das grundlegende Verständnis, wie Mitarbeiter sich und ihre Ideen in die Gruppenarbeit einbringen können und wie die Unternehmensleitung diese Ergebnisse nutzen kann, noch stark voneinander abzuweichen. Die folgende Statistik vom September 1992 zeigt ganz unterschiedliche Ansätze. So sind die deutschen Mitarbeiter wesentlich zurückhaltender mit ihren Verbesserungsvorschlägen als ihre japanischen Kollegen (14 gegenüber 3235 Vorschlägen pro 100 Mitarbeiter) und das Management auch viel reservierter bei der Umsetzung (39 gegenüber 87 Prozent). Demgegenüber handelt es sich bei den Vorschlägen der deutschen Arbeitnehmer um wesentlich effizientere Verbesserungen. Einer durchschnittlichen Nettoersparnis von 3.792,- DM in Deutschland steht in Japan nur eine Ersparnis von 209,- gegenüber.

Quelle: Heß, M.: TQM/Kaizen-Praxishandbuch, 1995, S. 56

Die Ursachen liegen möglicherweise in der Basis der Vorschläge. Erbringt in Japan jeder Angestellte einen kleinen Beitrag zur Verbesserung, der auch vom Management angenommen wird, so scheinen in Deutschland nur umfangreichere, wesentliche Einsparungen versprechende Anregungen vorgestellt oder zumindest durchgeführt zu werden. Die recht geringe Umsetzungsquote verdeutlicht zudem, daß ein Widerstand in den höheren Hierarchieebenen gegenüber Vorschlägen aus unteren Ebenen vorliegt und man geringere Verbesserungen als nicht unbedingt lohnenswert ansieht. Die gesamte Nettoersparnis pro 100 Mitarbeiter zeigt jedoch, daß der höhere Partizipierungsgrad der japanischen Arbeiter um ein vielfaches effizienter ist als die westliche Zurückhaltung. Einer Summe von ungefähr 20.000,- DM an Einsparungen in Deutschland steht in Japan mit 588.000,- DM fast die 30-fache Summe gegenüber.

6 Die Schlußbetrachtung

Qualitätszirkel haben sich als fundamentales Instrument des TQM herauskristallisiert.

XIII

Arbeit im Team: Qualitätszirkel

XIII

Trotz einer fehlenden einheitlichen Definition haben sich aufgrund psychologischer Offensichtlichkeit ähnliche Konzepte entwickelt. Nach einer anfänglich begrenzten Verbreitung auf industrielle Produktionsebenen, erkennt man in den neunziger Jahren die Vorzüge dieser Form der Gruppenarbeit auch in Dienstleistungsunternehmen sowie Büro- und Verwaltungsbereichen.

Die geschaffenen Möglichkeiten der Produktivitäts- und Qualitätssteigerung lassen Qualitätszirkel als Symbol für modernes partizipatives Management erscheinen.

III

Literaturverzeichnis

- Antoni, Conny Herbert: Gruppenarbeit in Unternehmen, 2. Auflage, Weinheim, 1996
- Antoni, Conny Herbert: Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit, 1. Auflage, Stuttgart, 1990
- Bungard, Walter und Wiendieck, Gerd: Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung, 1. Auflage, Landsberg/Lech, 1986
- Cuhls, Kerstin: Qualitätszirkel in japanischen und deutschen Unternehmen, 1. Auflage, Heidelberg, 1993
- Heß, Martin: Quality Circle und Qualitätssicherung, in: Personal – Mensch und Arbeit, Nr. 9/1988, S. 354-357
- Heß, Martin: TQM/KAIZEN - Praxisbuch, 1. Auflage, Köln, 1995
- Heß, Martin und Simon, Walter: Handbuch Qualitätszirkel, 1. Auflage, Köln, 1988
- Schweer, Martin und Bogdahn, Andrea: Erfolgreiche Qualitätszirkel – nicht ohne Vertrauen im Unternehmen, in: io-Management, Nr. 10, 1998, S. 24- 27