

Margret Beisheim

Zum Einfluß der Qualitätszirkel auf die Zusammenarbeit in Banken

in: Steiner, Peter (Hg.): Banking and Finance, Diskussionsreihe Bank & Börse, Band 6, Bank-Verlag Wien, Wien, S. 41 - 53.

1. Problemstellung

Weitreichende Veränderungen der Rahmenbedingungen in der Finanzdienstleistungsbranche erfordern andere Formen der Zusammenarbeit der Beschäftigten - insbesondere in den kundennahen Arbeitsbereichen der Banken. Mitarbeiter/innen, die sich bislang aufgrund ihrer mangelnden Einflußmöglichkeiten häufig als "Bankbeamte", Befehlsempfänger und Kontenverwalter verstanden haben, sollen nun anspruchsvolle Kundenberatung vornehmen und neue Bankprodukte anbieten. Damit entsteht für das Personalmanagement in Banken entsprechender Handlungsbedarf, die Mitarbeiter/innen auf die Anforderungen des Marktes hin zu qualifizieren und einzusetzen. Die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen in ihren sozialen und methodischen Kompetenzen stellt hier eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung dar. Ein Instrument zum Training "near the job" bietet Gruppenarbeit in Form von Qualitätszirkeln.

Der Beitrag erläutert zunächst das Konzept des Qualitätszirkels. Danach wird die Frage diskutiert, inwieweit die Schaffung von Autonomiespielräumen der Mitarbeiter/innen durch Gruppenarbeit ökonomische Vorteile gegenüber hierarchischer Koordination bietet. Die Wirkungen der Qualitätszirkelarbeit werden anhand von empirischen Ergebnissen erläutert.¹

2. Das Qualitätszirkel-Konzept

Nach den positiven Erfahrungen in der industriellen Fertigung werden seit Mitte der 80er Jahre auch in Kreditinstituten japanische Gruppenkonzepte eingeführt, die den Mitarbeiter/innen in beschränktem Ausmaß Gestaltungsfreiräume am Arbeitsplatz geben. Das auf europäische Verhältnisse übertragene Qualitätszirkel-Konzept ist häufig in den Geschäftsstellen der Banken und Sparkassen vorzufinden und wird auch als "Bankzirkel"² bezeichnet. Hier können die Mitarbeiter/innen in Kleingruppen Probleme des Arbeitsumfeldes diskutieren, Lösungsvorschläge erarbeiten und diese möglichst selbständig umsetzen.³

Das idealtypische Konzept des Qualitätszirkels sieht vor, daß sich Mitarbeiter/innen eines Arbeitsbereiches regelmäßig (wöchentlich oder alle 14 Tage) für ein bis zwei Stunden während oder

¹Die Autorin hat im Rahmen eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Forschungsprojekts über partizipative Organisationsformen (z. B. in Form von Qualitätszirkeln, Teamkonzepten oder teilautonomen Gruppen) Einblick in die Qualitätszirkel-Organisationen österreichischer und deutscher Banken bzw. Sparkassen bekommen.

² Unternehmensspezifische Bezeichnungen sind beispielsweise "Schlüsselteam", "Team 2000" oder "Teamwork-Gruppe".

³ Einen Überblick über die Arbeit der Qualitätszirkel geben z. B. Bungard, W./Wiendieck, G. (Hg.): Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung, Landsberg/Lech 1986. Speziell in die Arbeit der Bankzirkel führt Behrens ein: Behrens, R.: Qualitätsmanagement in Banken, Köln 1989.

nach der Arbeitszeit zusammensetzen, um unter Anleitung von ein oder zwei Moderatoren Qualitäts- und andere arbeitsplatzbezogene Probleme zu erörtern. Das Bindeglied zwischen Qualitätszirkel und Management bildet der Koordinator, der zumeist aus dem mittleren Management kommt und die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Gruppenarbeit schafft. Die Ziele der Qualitätszirkel-Arbeit legt der Steuerkreis fest, in dem die "Machtpromotoren" des mittleren und vor allem des Topmanagements, der Koordinator und ein Mitglied des Personalrats vertreten sind. Die Zirkelmitglieder sind auf der untersten Hierarchiestufe des Unternehmens angesiedelt. In Bankzirkeln sind es zumeist Sachbearbeiter/innen, Service- und Beratungsmitarbeiter/innen aus den Geschäftsstellen. Aber auch in den Fachabteilungen und teilweise auch bereichs- und hierarchieübergreifend sind die Kleingruppen aktiv. Die Moderatoren sind entweder aus der gleichen Hierarchieebene wie die Gruppenmitglieder oder aber direkte Vorgesetzte. Sie werden in Moderations- und Problemlösungstechniken geschult und sollen dann diese Kenntnisse an ihre Gruppe weitergeben.

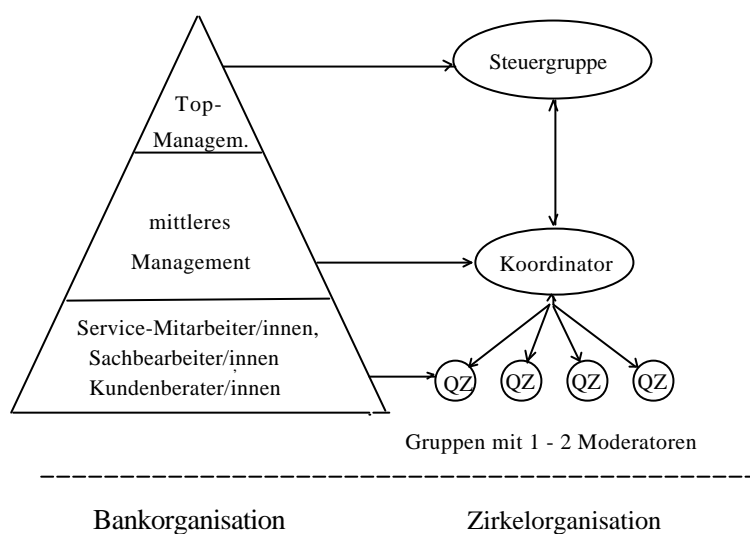


Abb. 1: Konzept des Bankzirkels
Quelle: Eigene Darstellung

Das Bankmanagement verfolgt mit der Kleingruppenarbeit oft ein ganzes Zielbündel zur Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter/innen. Hauptziel ist bei den meisten Konzepten die Verbesserung der Dienstleistungsqualität. Darüber hinaus erhofft sich das Management sich eine gesteigerte Leistungsmotivation und Akzeptanz der Beschäftigten für Rationalisierungsmaßnahmen. Der technische und organisatorische Wandel in der Branche lässt sich leichter durch eine partizipative Nutzung des Humankapitals bewältigen. Ohne Einbezug der Beschäftigten in die Veränderungsprozesse wären Widerstände in der Belegschaft vorprogrammiert und die Managementstrategien gefährdet.

Die Einflußmöglichkeiten solcher Zirkel sind allerdings - im Vergleich beispielsweise zu Projektgruppen - sehr gering, geht es doch hier allein um arbeitsplatzbezogene Probleme, die die Gruppen selber lösen sollen. Typische Themen von Qualitätszirkeln im Bankbetrieb sind reibungslose Arbeitsabläufe, Formularfluß, Probleme mit Kunden, Ordnung am Arbeitsplatz, Postbearbeitung, soziale Konflikte und Fehlzeiten. Obwohl die Themenwahl freiwillig sein sollte, versuchen Vorgesetzte häufig, Einfluß auf die Auswahl von Problemfeldern zu nehmen. Zur Vermeidung von innerbetrieblichen Konflikten werden auch Tabu-Themen festgelegt. So dürfen in einer österreichischen Sparkasse religiöse und politische Fragen sowie Themen, die in den Kompetenzbereich der Personalvertretung hineinreichen, nicht im Qualitätszirkel behandelt werden. Während in

einem deutschen Bankunternehmen die Themen EDV und Kundenberatung im Mittelpunkt der Zirkelarbeit stehen, sind die EDV, die Personalplanung und das Infragestellen der Organisationsstruktur für die Zirkelmitglieder einer deutschen Sparkasse tabu.

3. Abbau hierarchischer Koordination durch Elemente der Selbststeuerung

Durch Gruppenarbeit verändert sich nicht nur die Arbeit des einzelnen, sondern auch die Art der betrieblichen Leistungskoordination. Die Koordination von Aufgaben und Informationen im Zuge der Leistungserstellung ist eines der Hauptprinzipien formaler Organisationen. Traditionell wird die Koordination bzw. Integration⁴ der arbeitsteilig erstellten Leistungen im Unternehmen über Programme, Regeln und Normen sichergestellt. Damit ist ein hohes Maß an Kontrolle⁵ erforderlich. In bürokratischen, stark hierarchisch strukturierten Unternehmen, wie es Kreditinstitute noch immer sind, verursachen diese Kontrollen beträchtliche Kosten. Die Leistungserstellung wird damit nicht etwa effizienter oder qualitativ besser. Die Kontrollen sichern dem Management lediglich den vermeintlichen Einfluß auf das betriebliche Geschehen. Fehler und Normabweichungen werden sanktioniert, Verbesserungsvorschläge ignoriert oder als Eingriff in den Kompetenzbereich anderer abgewehrt. Kreatives und innovatives Denken haben hier keinen Platz. Da die Beschäftigten ihre Interessen in diesem Managementansatz nicht berücksichtigt finden, entwickeln sie mikropolitische Strategien, die den formalen Zielen der Organisation zuwiderlaufen: Fehler werden vertuscht, Entscheidungen verzögert, Positionsmacht wird ausgespielt, Leistungsanforderungen werden unterlaufen und informelle Strukturen aufgebaut.⁶

Heute kommt unter den Bedingungen verschärften Wettbewerbs der Schnelligkeit von Kooperations-, Führungs- und Abstimmungsprozessen eine überragende Bedeutung zu. Leistungs-koordination durch ein hierarchisches Steuerungskonzept wird zunehmend dysfunktional angesichts komplexer Organisationszusammenhänge. Die geschilderten nachteiligen Auswirkungen hierarchischer Steuerung können durch Zulassen partizipativer Freiräume gemildert oder verhindert werden. Gruppenkonzepte, die den Mitarbeiter/innen erweiterte Handlungsspielräume geben, bieten Lösungsansätze zur Aufweichung der verkrusteten hierarchischen Strukturen. Die Vorteile von Gruppenarbeit bestehen u. a. darin, daß die Qualität der Entscheidungen verbessert und die Umsetzung beschleunigt wird.⁷

Die Steuerungskonzeptionen, mit denen betriebliche Abläufe koordiniert werden können, sollen nachfolgend einmal in ihren extremsten Ausprägungen gegenübergestellt werden. Dabei ist zu beachten, daß die Unterschiede in der Praxis eher gradueller Natur sind. In bestimmten Bereichen, in

⁴ Vgl. Staehle, W.: Management, 3. Aufl, München 1987, 432 ff. Unter Koordination soll hier die wechselseitige Abstimmung für eine gemeinsame Aufgabe verstanden werden. Staehle verwendet den Begriff Koordination synonym mit Integration. v.Eckardstein spricht auch von Steuerungskonzepten des Managements, die die vertraglich vereinbarten Leistungen der Beschäftigten sicherstellen sollen, vgl. v.Eckardstein, D.: Mitarbeiterführung durch partizipative Gruppenarbeit in kontrakttheoretischer Perspektive, in: Zeitschrift für Personalforschung 3/1992, 277.

⁵ Damit ist nicht das Vier-Augen-Prinzip gemeint, sondern die Überprüfung von Verhaltensnormen. Kontrolle im klassischen Sinne als Überwachung durch den Vorgesetzten reduziert sich ohnehin angesichts der ausgefeilten Informationstechnologie.

⁶ Zu den mikropolitischen Strategien der Arbeitnehmer vgl. Crozier, M.; Friedberg, E.: Macht und Organisation, die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts. 1979.

⁷ Vgl. Bühler, W.: Modelltypen der Aufbauorganisation von Kreditinstituten, in: v. Stein, J. H./ Terrahe, J. (Hg.): Handbuch Bankorganisation, Wiesbaden 1991, 138.

denen Arbeitsleistungen erbracht werden sollen, die ein hohes Maß an sozialer Kompetenz erfordern, kann die Koordination günstiger über Selbststeuerungskonzepte erfolgen. In der Unternehmenspraxis sind vielfältige Mischformen vorzufinden.

Hierarchische Steuerung	Selbststeuerung in Gruppen
Anweisungen des Vorgesetzten festes Regelwerk für Verhalten Verantwortung des Vorgesetzten Initiative nur nach Aufforderung aufgabenbezogene Information und Kommunikation externe Leistungskontrolle	eigenverantwortl. Aufgabenbereich erweiterte Verhaltensspielräume mehr Eigenverantwortung Förderung von Eigeninitiative netzartige Informations- und Kommunikationsstrukturen immanente (Selbst-)Kontrolle

Abb. 2: Tendenzen ausgeprägter hierarchischer Steuerung contra Selbststeuerung in Gruppen
Quelle: Eigene Darstellung

Die Ausprägungen in Abb. 2 können auch als die Endpunkte eines Kontinuums gesehen werden, das von einem mechanistisch-bürokratischen, auf Stabilität und Sicherheit bedachten Managementkonzept über vielfältige Mischformen bis hin zu einem Managementverständnis reicht, in dem das Unternehmen ein organisches Netzwerk bildet.⁸

Aus betriebswirtschaftlicher - und besonders aus personalwirtschaftlicher Sicht stellt sich die Frage, ob die Unternehmensziele - und hier seien insbesondere die Ziele nach flexiblem Personaleinsatz und Leistungssicherung genannt - durch die teilweise Rücknahme hierarchischer Steuerung und das Zulassen von Elementen der Selbstabstimmung in Form von Gruppenarbeit in bestimmten Unternehmensbereichen besser erreicht werden können als mit den dargestellten mechanistischen Steuerungskonzeptionen, die zwar viel Stabilität, dafür aber nur wenig Flexibilität bieten.⁹ Während das Unternehmensimage der Banken im Außenverhältnis möglichst Seriosität, Stabilität und Klarheit ausstrahlen sollte, kann die innerbetriebliche Zusammenarbeit - und das gilt insbesondere für die Arbeit in den Geschäftsstellen - durch Reaktionsschnelligkeit, Kreativität und Teamgeist gekennzeichnet sein - Qualitäten, die sich letztendlich in der Dienstleistung für den Kunden widerspiegeln.

Durch Selbstabstimmungsprozesse in der Gruppe, wie sie auch in der Qualitätszirkel-Arbeit gegeben sind, können Kontrollkosten des Managements reduziert¹⁰ und die benötigten kreativen und innovativen Kräfte freigesetzt werden, die sich bei zu engem Handlungsspielraum der Mitarbeiter/innen nicht entwickeln könnten.

⁸ Vgl. Morgan, G.: Creative Organization Theory, Newbury Park, CA 1989, 64 ff.

⁹ Zu den flexibilitätsfördernden Wirkungen der Gruppenarbeit in Industriebetrieben vgl. Beisheim, M./v. Eckardstein, D./Müller, M.: Flexibilisierung der industriellen Fertigung durch partizipative Organisationsformen, in: Flecker, J./Schienstock, G. (Hg.): Deregulierung, Flexibilisierung, Internationalisierung, München/Mering 1991, 38 ff.

¹⁰ Kontrolle im klassischen Sinne als Überwachung durch den Vorgesetzten entfällt ohnehin angesichts der ausgefeilten Informationstechnologie.

Hierarchische Koordination führt vielfach zu Schwerfälligkeit und Starrheit der betrieblichen Abläufe. Ökonomisch gesehen läßt sich die Leistungskoordination effizienter durch Elemente der Selbststeuerung in der Gruppe erbringen. Im Qualitätszirkel erhalten die Mitarbeiter/innen in eingeschränktem Maße Möglichkeiten der Selbstabstimmung, sei es über die Wahl der zu bearbeitenden Themen, über die Entwicklung gemeinsamer Regeln zur Zusammenarbeit oder über die Einigung auf ein zielgerichtetes Vorgehen. Die Kontrollfunktion wird damit teilweise der Gruppe übertragen, da sie über das entscheidungsrelevante Wissen verfügt und - so hofft das Management - bei entsprechender Motivation wohl im Unternehmenssinne handeln wird. Dabei nimmt eine Vielzahl von Akteuren mit recht unterschiedlichen Interessen Einfluß auf den Gestaltungsprozeß. Das Ergebnis solcher Prozesse ist daher nicht im voraus zu bestimmen, sondern wird durch wechselseitige Aushandlungen und Kompromisse der Beteiligten immer wieder modifiziert. Diese mikropolitischen Einflüsse werden oftmals nicht in das Kalkül des Managements einbezogen. Das bedeutet, daß Qualitätszirkel-Konzepte nicht eins zu eins übertragbar und konfliktfrei zu implementieren sind.

4. Wirkungen der Qualitätszirkel

Die Beteiligung der Mitarbeiter/innen an der Gestaltung des betrieblichen Alltags vermag intrinsische Motivation zu erzeugen und damit die Leistungsbereitschaft und Akzeptanz für Rationalisierungsprozesse zu sichern. Für die Zirkelmitglieder einer deutschen Sparkasse, in der mehrere Geschäftsstellen mit Automatischen Kassentresoren ausgerüstet werden, ist diese Rationalisierungsmaßnahme ein wichtiger Diskussionspunkt in den Zirkelsitzungen geworden, denn der Einsatz dieser AKT's verändert die Arbeitsplätze der Beschäftigten im Service-Bereich beträchtlich. Vom Management befürchtete Grenzüberschreitungen bei der Qualitätszirkel-Arbeit, wie z. B. emanzipatorische Tendenzen und die Gefahr der Politisierung der Beschäftigten, zeichnen sich in diesem Falle nicht ab. Die Mitarbeiter/innen wollen mit der neuen Technik nur adäquat umgehen können.

Qualitätszirkel sind ein ideales Übungsfeld für den Übergang zu dezentralen, marktnahen Teamstrukturen, wie sie beispielsweise in den Geschäftsstellen für den Beratungsbereich entstehen. Der Zirkel ist hier als Trainingsgruppe zu verstehen, in der sich die Mitarbeiter/innen gemeinsam auf ihre zukünftige Aufgabe in einem Beratungsteam vorbereiten können. Abstimmungsprozesse im Team - häufig gemeinsam mit den Führungskräften vor Ort (Geschäftsstellen- und Betriebsleiter/in) werden in der bereits erwähnten deutschen Sparkasse über die Qualitätszirkel-Arbeit trainiert und lassen die traditionelle Über-/Unterstellungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern tendenziell schwinden. Hier entsteht "Führung von unten". Die Vorgesetzten haben häufiger Kritik ihrer Mitarbeiter/innen einzustecken und sind - wenn sie nicht an den Zirkelsitzungen als gleichrangige Mitglieder teilnehmen - abhängig von den Informationen, die ihnen die Qualitätszirkelteilnehmer über ihre Arbeit zukommen lassen.

Dies erklärt das Bestreben des mittleren Managements, die Gestaltungsspielräume der Gruppen zu begrenzen und restriktive Regeln für die Gruppenarbeit einzuführen. Bei den in der Praxis vorfindlichen QZ-Konzepten zeigt sich, daß die Autonomiespielräume der Gruppen vom Management oft bewußt klein gehalten werden, um Auswüchse ("Überforderung") zu verhindern. Die Befürchtungen der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter/innen würden "aus dem Ruder laufen" und die gewährten Freiräume nicht im Sinne der Unternehmensleitung nutzen, erwiesen sich bisher als ungerechtfertigt. Mitarbeiter/innen, die mit dem Qualitätszirkel erstmals Angebote zur Mitgestaltung erhalten, tendieren eher zu unternehmerischem Handeln als zur vollen Nutzung der Chancen, die die

Zirkelarbeit ihnen bietet. Diese Selbstbeschränkung der Gruppen ist als impliziter Vertrag mit dem Management zu verstehen, der im gegenseitigen Vertrauen darauf basiert, daß die gemeinsame Zielrichtung der Qualitätsorientierung im Dienstleistungsbereich nicht für eigennützige Interessen der Akteure einseitig verlassen wird. Andernfalls würden die Vertragspartner ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit aufkündigen. Das Management könnte den gewährten Partizipationsfreiraum wieder einschränken, die Mitarbeiter/innen sich weigern, Ideen und Problemlösungen im Unternehmensinteresse einzubringen. Um dieses labile Gleichgewicht aufrechtzuerhalten, bedarf es der besonderen Vertrauensbasis zwischen den Akteuren.¹¹ Feinmaschige Kontrollen und restriktive Regeln für die Gruppenarbeit sind hier eher kontraproduktiv. Eine international tätige Großbank in Deutschland konnte über Jahre hinweg erfolgreiche Qualitätszirkel-Arbeit aufweisen. Personalpolitische Maßnahmen (Kündigungen, Umsetzungen) größeren Stils waren geeignet, das labile Vertrauensverhältnis zwischen Management und Beschäftigten schnell zu zerstören. Die Zirkelarbeit brach zusammen und mußte mit viel Energie später wieder aufgebaut werden.

Der Informationsfluß im Unternehmen wird durch Qualitätszirkelarbeit erweitert und beschleunigt. Um erfolgreich arbeiten zu können, müssen die Gruppen umfassende Informationen vom Management erhalten. Ein Hemmnis für den freien Informationsaustausch stellt häufig das mittlere Management dar, das -auch aus Gründen der Machterhaltung - gern Informationszurückhaltung übt und damit Gerüchten und Unsicherheiten unter den Beschäftigten Vorschub leistet. Es ist daher wichtig, daß die Gruppen über den Koordinator direkt mit dem Topmanagement kommunizieren können. Damit umgehen sie die oftmals bei Innovationsprozessen als Hemmschuh wirkende formelle Aufbau-Organisation. Teilnehmer aus Qualitätszirkeln sehen übereinstimmend einen großen Vorteil darin, daß sie über die Gruppenarbeit leichter an Informationen gelangen.

Die Kleingruppenarbeit trägt häufig zur besseren Zusammenarbeit in der Abteilung, zu mehr Verständnis für die Arbeit der Kollegen und Kolleginnen bei und schafft damit die Bereitschaft der Beschäftigten, sich bei Engpässen flexibel einsetzen zu lassen. Abteilungsübergreifende Gruppen helfen, Abteilungsegoismus abzubauen.

Durch die institutionalisierte Reflexion über betriebliche Probleme kann potentieller Unmut der Beschäftigten kanalisiert und zu konstruktiver Kritik gewandelt werden. Die Mitglieder des Zirkels fühlen sich durch die ihnen gewährten Freiräume aufgewertet und ernst genommen, ihre Kritik kann von unten nach oben weitergegeben werden und so Veränderungen im Unternehmen initiieren helfen.

Nach Ansicht der Managementvertreter sollte dieser Veränderungsprozeß jedoch kontrolliert ablaufen. Nicht zufällig ist die Zirkelarbeit organisatorisch an die hierarchische Struktur der Bankorganisation angepaßt (vgl. Abb. 1). Das Management hat durch den Koordinator Kontrollmöglichkeiten über die Methoden, Inhalte und Entwicklungslinien der Zirkelarbeit. Es erhält im Zuge der Problemlösungsvorschläge der Gruppen Informationen über implizit vorhandenes Know-how der Beschäftigten. Durch Kommunikation in der Gruppe kann dieses individuelle Wissen explizit gemacht und damit kollektiv genutzt werden.¹² Mit seinem oftmals ausgeprägten Kontrollbedürfnis begibt sich das Management jedoch auf eine Gratwanderung: Werden den Gruppen zu viele Freiräume gewährt, so besteht die Gefahr, daß sie nicht im Unternehmensinteresse

¹¹ Vgl. v. Eckardstein, D.: Mitarbeiterführung durch partizipative Gruppenarbeit in kontrakttheoretischer Perspektive, in: Zeitschrift für Personalforschung 3/1992, 285.

¹²vgl. Nonaka, I.: Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen, in: Harvard Manager 2/1992, 97 ff.

arbeiten. Bei starker Reglementierung und Vorstrukturierung der QZ-Arbeit (z. B. Teilnehmer-Auswahl und Themenvorgabe durch Vorgesetzte) kann sich die Gruppe nicht weiterentwickeln.

In einer österreichischen Sparkasse tragen Qualitätszirkel auch dazu bei, die Leistungsbereitschaft derer zu sichern, die keine weiteren Sprossen auf der Karriereleiter erklimmen können, weil ihnen die formalen Voraussetzungen fehlen oder die Entwicklungspotentiale ausgeschöpft zu sein scheinen. Hier werden Anreize geschaffen, sich weiterhin mit der eigenen Arbeit auseinanderzusetzen.

Im Bereich der Personalentwicklung können mit Qualitätszirkel-Arbeit Schulungskosten minimiert werden, weil die gewünschten Qualifikationen über arbeitsplatzbezogenes, interaktives Lernen betriebsintern erworben und erprobt werden können.

Die Qualitätszirkel werden aber auch als Rekrutierungsinstrument für potentielle Führungskräfte genutzt. Das bisherige Karrieremuster von Bankfachleuten kann überspitzt wie folgt skizziert werden: Aufstieg war möglich durch unauffälliges Verhalten, besonderen Fleiß und ausgeprägte Konformität. Zukünftig wird die Karriere im Banksektor besonders von sozialen und methodischen Kompetenzen abhängen, die besonders gut über die Moderation eines Qualitätszirkels erworben werden können. Die Banken, die im harten Wettbewerb überleben wollen, benötigen kritische Mitarbeiter/innen, die bereit sind, ungewöhnliche Wege zur Durchsetzung von Innovationen zu gehen. Durch methodisch gezielte Bearbeitung der aufgezeigten Probleme gelangen die Gruppen oft zu eigenwilligen Lösungen, die das Management in seinem Selbstverständnis herausfordert.

Die erweiterten Freiräume bleiben langfristig nicht ohne Wirkung auf die Menschen selbst, auf ihr Selbstverständnis, ihr Rollenverhalten und ihre Interessen. Mitarbeiter/innen, denen ein Mehr an Verantwortung abverlangt wird, wollen auch ein Mehr an Beteiligung an der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes, an den wirtschaftlichen und organisatorischen Fragen des Unternehmens. Flexible Organisationen benötigen auch einen ebenso flexiblen Rahmen, in dem Gestaltungsfreiräume angelegt sind. Starre Hierarchien stellen in den Veränderungsprozessen, die für die Umgestaltung der Bank hin zu einer marktorientierten Organisation entscheidend sind, eher ein Hemmnis dar. Die vor Jahren noch verhalten geäußerten Befürchtungen des Managements, die Qualitätszirkel könnten durch Machtzuwachs die Organisation auf den Kopf stellen, haben sich nicht bestätigt. Die Kleingruppen wirken durch die Einbindung der Beschäftigten eher systemstabilisierend, als daß sie die Hierarchie ernsthaft bedrohen könnten. Sie dienen eher als "Überdruckventile" für den Leistungsdruck, dem die Beschäftigten zunehmend ausgesetzt sind. Um die gewünschte Flexibilität und Leistungsbereitschaft sicherzustellen, muß der Qualitätszirkel aber auch mit "Sonderrechten" ausgestattet und mit Prämien für gute Arbeit angereizt werden.

Allerdings zeigen sich auch Effekte, die sich negativ für die Beschäftigten auswirken. Es besteht die Gefahr der Segmentierung des internen Arbeitsmarktes, wenn nur bestimmte Arbeitnehmer für die Qualitätszirkel ausgewählt werden, weil das Management sich von ihnen besondere Leistungsbeiträge erhofft. Ältere, leistungsgeminderte oder weniger qualifizierte Mitarbeiter/innen werden so ausgegrenzt und könnten die Kleingruppenarbeit sabotieren. Besonders "tüchtige" Zirkel übersehen in ihrer Begeisterung für die Qualitätszirkel-Arbeit leicht die Gefahren ihrer Rationalisierungsbemühungen. Die Einbindung der Personalvertretung hat sich in der Praxis hier als wichtiges Regulativ erwiesen.

5. Ausblick

Die Qualitätszirkel können die hierarchischen Strukturen in Banken zwar nicht auflösen, sie leisten aber einen wichtigen Beitrag zur Personalentwicklung. Die selbständige Bearbeitung von betrieblichen Problemen im Qualitätszirkel fördert die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter/innen. Die Gruppenarbeit bietet ihnen Möglichkeiten der Auseinandersetzung mit den neuen Techniken am Arbeitsplatz, für die sie eher Akzeptanz und Leistungsbereitschaft zeigen, wenn sie den Rationalisierungsprozeß mitgestalten können.

Auch in der weiteren Entwicklung scheint der Dienstleistungssektor sich an den Erfahrungen der Industrie orientieren zu wollen. Einige Kreditinstitute betreiben bereits eine Politik des Total Quality Managements (TQM). Hier sind Qualitätszirkel nunmehr ein Baustein einer umfassenden Qualitätsstrategie, in der der Kunde im Mittelpunkt steht.

Die Bewältigung der Zukunft in der Finanzdienstleistungsbranche hängt zu einem erheblichen Teil davon ab, inwieweit die Verantwortlichen in der Lage sind, in organisatorischer und personalpolitischer Hinsicht Freiräume für die Beschäftigten zu schaffen und damit deren Leistungspotentiale stärker auszuschöpfen.

Literaturhinweise

Behrens, R.: Qualitätsmanagement in Banken, Köln 1989

Beisheim, M./v. Eckardstein, D./Müller, M.: Flexibilisierung der industriellen Fertigung durch partizipative Organisationsformen, in: Flecker, J./Schiensstock, G. (Hg.): Deregulierung, Flexibilisierung, Internationalisierung, München/Mering 1991, 37 - 52.

Bühler, W.: Modelltypen der Aufbauorganisation von Kreditinstituten, in: v. Stein, J. H./Terrahe, J. (Hg.): Handbuch Bankorganisation, Wiesbaden 1991, 103 - 142.

Bungard, W./Wiendieck, G. (Hg.): Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung, Landsberg/Lech 1986.

Crozier, M.; Friedberg, E.: Macht und Organisation, die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts. 1979

v. Eckardstein, D.: Mitarbeiterführung durch partizipative Gruppenarbeit in kontrakttheoretischer Perspektive, in: Zeitschrift für Personalforschung 3/1992, 272- 286.

Morgan, G.: Creative Organization Theory, Newbury Park, CA 1989.

Nonaka, I.: Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen, in: Harvard Manager 2/1992, 95 - 104.

Stahle, W.: Management, 3. Aufl, München 1987.

Autorin

Margret Beisheim, Dipl.-Ök., Univ. Lektorin und Projektmitarbeiterin an der Wirtschaftsuniversität Wien, Abteilung für Personalwirtschaft, freiberufliche Trainerin und Beraterin für Organisationsentwicklung.