

Über dieses Instrument

Qualitätszirkel für die Ausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen¹

Ziel	Die an der Ausbildung beteiligten Akteure überprüfen gemeinsam, wie gut die eigene Ausbildung funktioniert und wie sie gemeinsam verbessert werden kann. Wurde im Zuge der Graswurzel QES ein Qualitätsleitbild zur Ausbildung entwickelt (http://www.gab-muenchen.de/de/detail-7_13_291-graswurzel-qes.htm) dient der Qualitätszirkel dazu, gemeinsam zu überprüfen, inwieweit man diese Qualitätsziele erreicht.
Zielgruppe	Auszubildende, Bildungspersonal in Betrieben, Fachkräfte mit Ausbildungsaufgaben (ausbildende Fachkräfte: z. B. Facharbeiter/innen, Gesell/innen), Führungskräfte (z. B. Abteilungsleitung, Unternehmensleitung, Schulleitung), Mitarbeiter- und Auszubildendenvertretungen (z. B. Betriebsrat), Weitere: Berater/-innen
Art des Instruments	Handreichung (z. B. Handlungsanleitung, Prozessbeschreibung)
Zeitbedarf	Qualitätszirkel ca. 1-4 Stunden
Inhalt	Ein Qualitätszirkel dient der gemeinsamen Überprüfung der Ausbildungspraxis mit dem Ziel diese weiter zu verbessern. Hierfür wird zuerst gemeinsam die bereits erreichte Qualität beleuchtet und beschrieben, in einem zweiten Schritt wird diese bewertet, um im dritten Schritt konkrete Vorschläge zur Verbesserung zu sammeln. Der Qualitätszirkel ist ein Instrument des Überprüfens und der Entwicklung von Verbesserungen. In der Handreichung wird beschrieben, wie diese Schritte gemeinsam gegangen werden können – mit oder ohne Qualitätsleitbild für die Ausbildung.
Hintergrund	Die Handreichung richtet sich an Ausbildungsverantwortliche, die mit ihren Auszubildenden, Ausbildern und auszubildenden Fachkräften einen Qualitätszirkel durchführen möchten. Will man mit dem Qualitätszirkel die Realisierung der Qualitätsvorstellungen aus einem Qualitätsleitbild überprüfen, macht es Sinn all jene mit einzubeziehen, die das Qualitätsleitbild mitentwickelt haben.
Entwickelt im Modellversuch	Graswurzel QES – Entwicklung, Erprobung und Verbreitung einer ausbildungsprozessintegrierten Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung
Autoren	Anna Maurus, GAB München anna.maurus@gab-muenchen.de Nico Schrode, GAB München nico.schrode@gab-muenchen.de
Stand	26. Oktober 2013

¹ Instrument eignet sich auch für Filialen und andere kleine Einheiten von Großbetrieben.

Inhalt

Die Handreichung enthält Moderationsleitfäden für drei verschiedene Formen von Qualitätszirkeln:

- **Qualitätszirkel zur Ausbildungspraxis** (Kapitel 2)
Er dient dazu allgemein die Qualität der eigenen Ausbildung gemeinsam zu überprüfen.
- **Qualitätszirkel zur Überprüfung der Ziele aus dem Qualitätsleitbild** (Kapitel 3).
Er ist dafür gedacht, die Ausbildungspraxis mit den Prinzipien und Zielen aus dem (betriebsinternen) Qualitätsleitbild abzugleichen.
- **Qualitätszirkel zu einem akuten Thema** (Kapitel 4)
Er hilft ein plötzlich auftretendes Ausbildungsproblem gemeinsam zu bearbeiten und Lösungswege zu finden.

Gliederung

1	Wozu ein Qualitätszirkel – wer macht ihn und wie lange dauert er?	3
1.1	Welchen Sinn und welches Ziel hat ein Qualitätszirkel?	3
1.2	Für wen ist das Instrument Qualitätszirkel gedacht?	3
1.3	Wer soll daran teilnehmen?	4
1.4	Wie lange dauert ein Qualitätszirkel?	4
1.5	Welche Materialien braucht man dazu?	4
2	Qualitätszirkel zur Ausbildungspraxis	5
2.1	Überblick über den Ablauf	5
2.2	Moderationsleitfaden	6
3	Qualitätszirkel zur Überprüfung der Ziele aus dem Qualitätsleitbild	14
3.1	Überblick über den Ablauf	14
3.2	Moderationsleitfaden	15
4	Qualitätszirkel zu einem akuten Thema	21

1 Wozu ein Qualitätszirkel – wer macht ihn und wie lange dauert er?

1.1 Welchen Sinn und welches Ziel hat ein Qualitätszirkel?

Was bringt es, wenn in einem kleinen Unternehmen Auszubildende, ausbildende Fachkräfte und Betriebsinhaber zusammen einen Qualitätszirkel durchführen?

Ein Qualitätszirkel ermöglicht ihnen, die Ausbildung oder einzelne Ausbildungsaspekte aus einer gewissen Distanz heraus zu betrachten und dabei zu erkennen, wie sie die Ausbildung gezielt gemeinsam verbessern können. Sie erleben damit Ausbildung als gemeinsam gestaltbar – die Ausbildung „passiert“ nicht einfach nebenbei, sondern wird aktiv und bewusst von ihnen reflektiert und auf dieser Grundlage gezielt verbessert.

Wie gehen Sie vor, damit der Qualitätszirkel gelingt?

Sie überprüfen gemeinsam in folgenden Schritten:

- Erreichen wir unsere gemeinsamen Ziele in der Ausbildung?
- Was können wir unter den bestehenden Bedingungen und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln verbessern?
- Was müssen wir zukünftig ganz konkret anders machen, um diese Verbesserung zu bewerkstelligen?

Beim Qualitätszirkel werden alle Beteiligten mit einbezogen. Durch die verschiedenen Perspektiven (Auszubildende, Ausbilder, Betriebsinhaber etc.) werden unterschiedliche Chancen und Probleme und vielfältige Lösungsansätze erkennbar.

Man kann einen Qualitätszirkel durchführen, um

- die gängige Ausbildungspraxis zu überprüfen, wenn kein Qualitätsleitbild oder formulierte Leitgedanken zur Ausbildung bestehen (Kapitel 2).
- die wahrnehmbare realisierte Qualität mit bestehenden Qualitätskriterien abzugleichen, z.B. mit seinem Qualitätsleitbild oder seinen Leitgedanken zur Ausbildung (Kapitel 3),
- ein bestimmtes für die Ausbildung qualitätsrelevantes Thema zu analysieren (z.B. ein Aspekt bei dem immer wieder Probleme auftreten) und Verbesserungsmöglichkeiten zu finden (Kapitel 4).

1.2 Für wen ist das Instrument Qualitätszirkel gedacht?

Als Zielgruppen für dieses Instrument denken wir an die Unternehmensleitung, Ausbildungsverantwortliche, ausbildende Fachkräfte am Arbeitsplatz, Auszubildende und ggf. externe Beraterinnen und Berater. Sinnvoll sind Gruppen von 3-15 Personen. Bei Gruppen mit mehr als 15 Personen empfiehlt es sich, bei einzelnen Schritten in Kleingruppen zu arbeiten.

Das Vorgehen, das wir hier vorstellen, haben wir mehrfach erprobt. Es kann von Ausbildungsverantwortlichen initiiert werden, die nach diesen Schritten zusammen mit ihren Ausbilder/innen bzw. ausbildenden Fachkräften und Auszubildenden einen Qualitätszirkel durchführen möchte.

1.3 Wer soll daran teilnehmen?

Ideal ist es, wenn alle an der Ausbildung Beteiligten am Qualitätszirkel teilnehmen können. Wenn ein Qualitätsleitbild vorliegt, ist es sinnvoll, dass zumindest all diejenigen teilnehmen, die auch bei der Erarbeitung dieses Qualitätsleitbildes beteiligt waren (denn es geht ja um die gemeinsame Überprüfung der zusammen festgelegten Prinzipien und Ziele).

1.4 Wie lange dauert ein Qualitätszirkel?

Um einen Qualitätszirkel zur Ausbildung durchzuführen braucht man zwischen einer und vier Stunden, je nach Größe der Gruppe und der Anzahl der Themen, die man im Qualitätszirkel gemeinsam besprechen möchte. Wenn man wenig Zeit hat, kann man sich auf die oder das wichtigste Thema konzentrieren; dann kommt man auch mit einer Stunde aus.

1.5 Welche Materialien braucht man dazu?

Ideal ist ein Flipchart, dicke Filzstifte, farbige Moderationskarten oder unterschiedlich farbiges Kopierpapier; Pinnwände und Nadeln oder ersatzweise Tesakrepp, um die beschriebenen Flipchartblätter an die Wand zu hängen; Jede/n Teilnehmer/in (im Folgenden TN) sollte Papier und Stift haben, damit sich alle Notizen machen können. Für Moderationsmaterial gilt generell: wenn es nicht vorhanden ist, muss man eben improvisieren.

2 Qualitätszirkel zur Ausbildungspraxis

2.1 Überblick über den Ablauf

Grundsätzlich gilt: In einem Qualitätszirkel reflektiert man die bestehende Praxis der Ausbildung, man überlegt sich gemeinsam machbare Verbesserungen. Wenn die Zeit knapp ist und man alle Betroffenen einbeziehen möchte, hilft eine klare Gesprächs- und Moderationsstruktur, um schnell zu einer praktikablen und von allen getragenen Lösung zu kommen. Der hier beschriebene Vorschlag kann (und soll) je nach Möglichkeiten und Rahmen abgewandelt und angepasst werden.

Zeit	Was?	Wie?	Material
14:00	Begrüßung, Kurze Information: Was ist ein Qualitätszirkel, wozu führen wir heute einen Qualitätszirkel durch?		Überblick auf Flipchart
14:05	Überblick über das Vorgehen		Wichtigste Punkte auf Flipchart
14:10	Welches Thema, welche Themen sollen wir heute im Qualitätszirkel besprechen? <i>Wenn das Thema schon feststeht (Kapitel 8 in dieser Handreichung): gleich weiter zum übernächsten Schritt</i>	Sammeln auf Zuruf, auf Flipchart notieren;	Flipchart zum Notieren der Themenvorschläge
	Thema oder Themen auswählen <i>Das Thema bzw. die Themen mit den meisten Stimmen werden im Folgenden besprochen.</i>	Auswählen durch „punkten“	
14:20	Beginn mit der Arbeit am Thema: Frage an alle: Welche konkreten Erfahrungen gibt es zu diesem Thema? <i>Fakten aufschreiben, bei Bewertungen nach den dahinterliegenden Beobachtungen fragen.</i>	Jede/r TN berichtet reihum seine Erfahrungen, Moderator/in notiert mit	Überschrift auf Flipchart; dicke Stifte, Pinnwand und Nadeln oder Tesakrepp
14:45	Wie stehen Sie dazu? Womit sind Sie zufrieden? Wo besteht Handlungsbedarf?	TN vergeben „Plus“ und „Minus“	
15:00	Weiterarbeit mit dem oder den ausgewählten Punkten/ Sachverhalten. Man beginnt mit dem Sachverhalt mit den meisten Punkten. Die Erfahrungen dazu werden noch einmal kurz gesichtet, dann: Welche Verbesserungsmöglichkeiten fallen uns dazu ein?	Brainstorming	Flipchart

Zeit	Was?	Wie?	Material
15:10	Auswahl der besten, sinnvollsten Ideen	„punkten“ oder „ankreuzen“	Klebefunkte oder dicke Filzstifte
15:15	Kurze Diskussion der Vorschläge mit den meisten Punkten	Moderiertes Gespräch	
15:30	Einigung auf einen Vorschlag, der erprobt und umgesetzt werden soll	Abstimmung	
15:40	Vereinbarung: Wer macht was bis wann mit wem?	Schriftlich festhalten	
15:45	Kurze Pause (oder Ende, wenn wenig Zeit ist)		
16:15	Nächster Handlungsbedarf		
16:45	Ende		

2.2 Moderationsleitfaden

Wie moderiert man einen solchen Qualitätszirkel?

Der Qualitätszirkel lebt davon, dass alle Beteiligten offen ihre Meinung und Einschätzung zum Stand der Ausbildungspraxis sagen können. Wenn man das Gespräch dazu einfach laufen lässt besteht die Gefahr, dass die Beteiligten sich in den unterschiedlichen Einschätzungen oder in Vorwürfen verheddern. Das passiert nicht, wenn eine/r aus der Runde das Gespräch nach den folgenden Schritten moderiert. Hier werden die einzelnen Schritte und ihre Wirkung kurz erläutert.

2.2.1 Überblick über das Vorgehen und die Ziele des Qualitätszirkels herstellen

Der/die Moderator/in begrüßt alle Teilnehmer/innen und informiert, um was es heute geht, z.B.:

„...Wir treffen uns heute zu einem Qualitätszirkel über die Ausbildungspraxis in unserem Betrieb. Ziel des Qualitätszirkels ist es, eine gemeinsame Einschätzung darüber zu bekommen, was bei uns in der täglichen Ausbildungspraxis gut läuft und wo es hakt. Anschließend wählen wir zusammen die Punkte aus, die wir ändern sollten. Für diese finden und vereinbaren wir dann geeignete Lösungen.

Wir haben dazu knappe zwei Stunden Zeit. Ich werde den Qualitätszirkel moderieren. Wir gehen in folgenden Schritten vor:“

(Hilfreich ist nun ein Flipchart, auf dem die Punkte für alle sichtbar notiert sind.)

Qualitätszirkel zur Ausbildung

Ablauf:

- *Die Themen, die wir heute besprechen*
- *Unsere Erfahrungen zu diesen Themen*
- *Wo genau besteht hier Handlungsbedarf?*
- *Verbesserungsvorschläge zu den ausgewählten Handlungsbedarfen sammeln (Brainstorming) und diskutieren*
- *Verbesserung vereinbaren*

Nach diesem Überblick wissen alle TN, was der Qualitätszirkel bringen soll und wie er abläuft.

2.2.2 Themen auswählen und festlegen, die heute besprochen werden sollen

In der Regel gibt es immer sehr viel mehr Themen zu besprechen, als man in knapp 2 Stunden (oder dem Zeitraum, der zur Verfügung steht) realistischer Weise bearbeiten kann. Deshalb wählt man gleich als Erstes die Themen aus, die man heute besprechen, beurteilen und bei Bedarf verbessern möchte. Meistens sind das die Themen, die auch am meisten ‚unter den Nägeln brennen‘. Ein klassischer Weg zur Auswahl der Themen ist die Mehrheitsentscheidung. Je knapper die Zeit ist, desto weniger Themen sollte man wählen. Ein Anhaltspunkt dafür kann sein: 45 Minuten für ein Thema.

Moderation:

„...Als Erstes sollten wir einen Überblick bekommen, welche ausbildungsbezogenen Themen wir aus Ihrer Sicht heute besprechen sollen. Dazu schlage ich folgendes Vorgehen vor: Sie erstellen je für sich oder zu zweit eine Liste mit den Themen, die aus Ihrer Sicht diskutiert werden sollen. Zeit dazu: 5 Minuten. Dann wählen Sie aus dieser Liste das Thema, das Ihnen am Wichtigsten ist. Anschließend sammle ich diese Themen auf Zuruf auf Flipchart.“

Die Moderatorin oder der Moderator schreibt die ‚zugerufenen‘ Themen nacheinander auf ein Flip-chart. Sie/er achtet darauf, dass jede/r versteht, was mit dem Thema gemeint ist.

Themen für heute:

- *Ausbildungsbegleitung in den einzelnen Abteilungen*
- *Umgangston zwischen ausbildenden Fachkräften und Auszubildenden*
- *Krankmeldungen*
- *Berichtsheft: Führen und Kontrollieren*

Dann kündigt der/die Moderierende an:

„Wir wählen jetzt die Themen aus, die uns am wichtigsten sind. Jeder kann dazu mit einem dicken Stift insgesamt drei Punkte vergeben. Wenn ihm ein Thema ganz besonders wichtig ist, macht er dort einen ganz dicken Punkt.“

Die zwei Themen mit den meisten Punkten werden dann im Qualitätszirkel behandelt. Bei Gleichstand unter mehreren Themen entscheidet man sich für das Thema mit mehr „dicken“ Punkten. Hat man insgesamt mehr Zeit, kann man auch drei oder vier Themen behandeln.

2.2.3 Erfahrungen der Teilnehmer zum ausgewählten Thema zusammentragen

Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer soll jetzt ihre/seine konkreten Erfahrungen aus jüngster Zeit zu diesem Thema berichten.

Anmoderation zu diesem Schritt:

Man kann dabei wie folgt vorgehen:

„Fangen wir jetzt mit dem ersten Thema an, weil das am meisten Punkte bekommen hat: »Ausbildungsbegleitung in den einzelnen Abteilungen« – Welche Erfahrungen gibt es da-zu? Der Reihe nach berichtet jede/r seine konkreten Erfahrungen zu diesem Thema. Beschreiben Sie dabei, was sie beobachtet und erlebt haben und was ihnen aufgefallen ist. Bewerten Sie das erst einmal nicht. Eine Bewertung ist z.B.: »Die Ausbildungsbegleitung in den einzelnen Abteilungen läuft nicht optimal«. Eine Beschreibung wäre z.B.: »In diesem Monat war ich in 2 Abteilungen: Zuerst im Büro – da war Juliane meine Ansprechpartnerin. Dann in der Verwaltung, da war mir nicht ganz klar, wer jetzt eigentlich für mich zuständig ist«. Ich schlage vor, dass zuerst die Azubis ihre Erfahrungen zur Ausbildungsbegleitung in den einzelnen Abteilungen beschreiben, dann die ausbildenden Fachkräfte.“

Oft gibt es in solchen Situationen das Problem, dass ein TN (z.B. ein Azubi) etwas Kritisches sagt und ein anderer sich dann rechtfertigen will (z.B. eine ausbildende Fachkraft). Die Aufgabe des/der Moderierenden ist hier, das zu unterbinden, damit man sich nicht Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen verfängt, sondern gemeinsam das Erlebte beschreibt. Daher sagt er/sie z.B., sobald jemand beginnt sich zu rechtfertigen:

„Ich kann das gut verstehen, dass Sie jetzt gleich erklären wollen, warum das aus Ihrer Sicht mit den Zuständigkeiten nicht so klappt, wie es sollte. Aber das ist jetzt noch zu früh. Wir sammeln jetzt Erfahrungen zum Thema. Welche Erfahrungen haben sie zur Ausbildungsbegleitung in ihrer Fachabteilung gemacht?“

Der/die Moderierende notiert die einzelnen Punkte mit. Wenn z.B. eine ausbildende Fachkraft äußert *„Mir war da aber nie ganz klar, was jetzt meine Aufgabe ist und was die von Herrn Dreher“*, dann kann er/sie notieren: *„Zuständigkeiten unklar“*.

Bei jeder Ausführung, die nicht ganz verständlich oder unkonkret ist (z.B.: *„Wer für was zuständig ist, haben wir beide dann halt geregelt“*) fragt der/die Moderierende nach:

„Wie meinen Sie das? Wie haben Sie das geregelt? Das könnte doch für alle interessant sein...“

Sobald der TN seine Erfahrung so geschildert hat, dass sie verständlich ist und der/die Moderierende sie notiert hat, öffnet er/sie die Runde wieder:

„Wie ist das bei den anderen? Was haben Sie für Erfahrungen zur Ausbildungsbegleitung in den Fachabteilungen?“

Jede/r der TN berichtet so seine Wahrnehmungen zu diesem Punkt anhand konkreter Situationen. Dabei wird keiner gezwungen etwas zu sa-

gen, aber jeder, der dazu Erfahrungen gemacht hat, soll diese auch einbringen.

Dabei kann es durchaus sein, dass sehr unterschiedliche, sogar widersprüchliche Erfahrungen berichtet werden. Für die Weiterarbeit ist es sehr wichtig, dass diese unterschiedlichen Erfahrungen so, wie sie sind, nebeneinander stehen bleiben. Es macht keinen Sinn über die Unterschiedlichkeit der Erfahrungen zu diskutieren. Die Erfahrungen sind in der Regel verschieden und für die Weiterarbeit und Lösungssuche ist es sehr hilfreich, wenn diese Verschiedenartigkeit auch deutlich wird.

Durch die berichteten Erfahrungen anhand konkreter Situationen ergibt sich mehr und mehr ein differenziertes gemeinsames Bild von der derzeitigen Ausbildungspraxis (z.B. in der Ausbildungsbegleitung). Dabei wird klar, was gut funktioniert und wo noch Probleme bestehen. In unserem Fallbeispiel kann es sein, dass aus den geschilderten Erfahrungen deutlich wird, dass nicht nur die Zuständigkeiten unklar sind, sondern auch die Erwartungen an die ausbildenden Fachkräfte. Auch, dass diese nicht wissen, wie sie die Begleitung überhaupt sinnvoll machen können. Oder, dass ihnen der betriebliche Ausbildungsplan nicht bekannt ist bzw. sie ihn nicht verstehen.

2.2.4 Die Punkte auswählen, bei denen Verbesserungsbedarf besteht

Im nächsten Schritt fragt der Moderator/die Moderatorin:

„Wie stehen wir zu dem, was wir gerade gesammelt haben? Womit sind wir zufrieden? Wo sehen wir Verbesserungsbedarf?“

Ich schlage vor, dass jeder vorne auf unserer Sammlung die Aspekte mit denen er zufrieden ist mit einem Plus, und die, bei denen er Verbesserungsbedarf sieht, mit einem Minus markiert. Dann schauen wir uns an, wie das aussieht: für die Aspekte mit vielen Minus überlegen wir uns dann im nächsten Schritt, wie wir die verbessern können! Vielleicht sind bei den Aspekten mit Plus dafür sogar schon Anregungen dabei.“

Die Punkte mit den meisten Minus-Zeichen werden dann für den nächsten Schritt ausgewählt. Z.B. kann der Punkt *„Zuständigkeiten unklar“* viele Minus erhalten haben oder auch die Punkte *„Weiß nicht genau, was von mir bei der Begleitung überhaupt erwartet wird“* und *„Weiß nicht, wie ich die Begleitung angehen soll“*.

2.2.5 Verbesserungsvorschläge sammeln und besprechen

Jetzt geht es darum, sich gemeinsam konkret zu überlegen, was man zukünftig anders machen will, damit die ausgewählten Punkte funktionieren.

Moderieren kann man das z.B. so:

„Wir schauen uns jetzt die Aspekte an, bei denen es viele Minus, also Verbesserungsbedarfe, gibt. Für diese überlegen wir uns zusammen Verbesserungsvorschläge. Dazu schlage ich ein Brainstorming vor: Reihum macht jeder, der will, einen Vorschlag. Ich notiere die hier vorne mit. Dabei geht es erst einmal noch gar nicht darum, ob die Vorschläge umsetzbar sind. Alle Vorschläge sind erst mal gut, es geht mehr darum, dass wir jetzt viele Vorschläge haben als dass sie schon alle super-gut sind. Welche auch gut umsetzbar sind, überlegen wir uns später.“

Der/die Moderator/in sammelt die Vorschläge auf Flipchart. Das kann z.B. so aussehen

VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE für die „AUSBILDUNGSBEGLEITUNG IN DEN EINZELNEN ABTEILUNGEN“

- *Jede Abteilung wählt einen »Ausbildungs-Zuständigen« aus. Dieser ist Ansprechpartner für den Azubi und für die Ausbildungsleitung. Fr. Bert ist. Diese/r führt auch Entsende- bzw. Willkommens-Gespräch mit Azubi auf Grundlage des Berichtshefts*
- *Wir lassen uns von der Kammer dazu beraten*
- *Fr. Bert stellt Ausbildungsmethoden fürs „Lernen in der Arbeit“ vor, die sie aus der AEVO und ihren Recherchen kennt*
- *Einmal im Vierteljahr treffen wir uns zu einem Erfahrungskreis zum „Ausbilden am Arbeitsplatz“, um voneinander lernen zu können*

Wichtig ist, dass jeder die Vorschläge versteht. Ist ein Vorschlag nicht für alle verständlich, fordert der/die Moderierende dazu auf, den Vorschlag kurz zu erläutern. Z.B.:

„Bitte ganz kurze Erläuterung zu ihrem Vorschlag, Herr Piel: Was meinen Sie mit den Begriffen Entsende- und Willkommensgespräch?“

Sind alle Vorschläge auf Flipchart gesammelt, fordert der/die Moderierende die TN wieder dazu auf, den oder die Vorschläge mit einem Punkt zu kennzeichnen, die sie am besten finden.

Danach fährt er/sie fort:

„Diese (2-4) Vorschläge haben jetzt am meisten Punkte bekommen: welcher davon spricht Sie spontan an? Was erscheint Ihnen gut machbar, was eher schwierig?“

Reihum äußert sich jeder TN zu seiner Wahl. Dann werden die Lösungen diskutiert. Der/die Moderator/in achtet darauf, dass jeder zu Wort kommt und notiert Pro- und Contra-Argumente zu einzelnen Verbesserungsvorschlägen. Am Schluss zieht er/sie eine Bilanz:

„Die meisten Pro- und die wenigsten Contra-Argumente stehen jetzt bei diesem Vorschlag. Ich habe auch wahrgenommen, dass jeder den Vorschlag für umsetzbar hält. Wollen wir beschließen, diesen Verbesserungsvorschlag umzusetzen?“

Oft zeigen sich verschiedene Verbesserungsvorschläge auch als miteinander kombinierbar. Dann sollte man eine solche mögliche Kombination auch diskutieren. Der/die Moderierende fragt dann beispielsweise, wenn Vorschlag 1 und 3 viele Punkte bekommen haben, ob sich die zwei Vorschläge nicht auch kombinieren ließen. Wenn sie nacheinander stattfinden, dann fängt man mit dem Vorschlag mit den meisten Punkten an (z.B.: Zuerst legt jede Abteilung einen Ausbildungs-Zuständigen fest, dann macht man eine interne Fortbildung zu Ausbildungsmethoden fürs Lernen in der Arbeit).

Manchmal sind die Vorschläge so unterschiedlich, dass man sie nicht kombinieren kann. Dann muss man sich für einen entscheiden. Je nach Unternehmenskultur entscheidet dann der Betriebsinhaber bzw. die/ der Vorgesetzte, oder man versucht, eine passive Akzeptanz zu erreichen. (s. das Beispiel im Kasten)

Am Ende dieses Schritts hat man sich so auf einen (ggf. kombinierten/ mehrschrittigen) Vorschlag verständigt, den man umsetzen möchte.

Im Beispiel könnte das, wie schon erwähnt, sein: Ausbildungs-Zuständige in den Abteilungen zu wählen und eine interne Fortbildung zu machen zu Ausbildungsmethoden für das Lernen in der Arbeit.

Wie gehe ich als Moderator/in damit um, wenn ein Vorschlag, den sonst alle wollen, von einem blockiert wird?

Immer wieder gibt es auch noch einzelne kritische Stimmen zu Vorschlägen, die sonst von Allen befürwortet werden. Der/die Moderator/in achtet darauf, dass diese gehört werden. Er versucht, *alle* für die Erprobung eines Vorschlags ins Boot zu holen, z.B.:

„Ich kann Ihre Bedenken verstehen, ich kann aber auch die Argumente der anderen sehr gut nachvollziehen. Können Sie sich darauf einlassen, dass diese Verbesserung jetzt mal so erprobt wird und sie aktiv dabei sind – und wenn es nicht klappt, dafür ein anderer Weg ausprobiert wird?“

Kasten 1: Umgang mit Widerständen einzelner TN

2.2.6 Konkrete Verbesserungen vereinbaren

Damit die Verbesserung auch wirklich eintritt, ist es wichtig, dass es nicht bei einem reinen Vorschlag bleibt, sondern man gemeinsam ganz konkret vereinbart, wer, was mit wem tun muss.

Eine Anmoderation hierfür kann sein:

„Wir haben uns jetzt also auf mehrere Vorschläge geeinigt. Jetzt geht es an die Umsetzung. Dafür müssen wir jetzt besprechen: Wer macht was und mit wem?“

Im Beispiel hieße das

- für den ersten Schritt der Veränderung (Vorschlag 1): Wann wählen die einzelnen Abteilungen den Verantwortlichen? Wie sehen die Entsende- und Willkommensgespräche genau aus? Wie ist die Kommunikation mit Fr. Bert geregelt?
- für den zweiten Schritt (Vorschlag 3): Wann können wir die interne Fortbildung mit Fr. Bert machen? Was braucht Fr. Bert dazu? Wie lang soll das gehen?

Eine mögliche konkrete Vereinbarung wäre dann:

„Folgende Veränderungsschritte haben wir jetzt beschlossen:

Erstens: bis zum 20.11. wählt jede Abteilung einen Ausbildungs-Zuständigen. Fr. Bert trifft sich in der Woche darauf mit diesen Ausbildungs-Zuständigen der einzelnen Abteilungen und bespricht mit ihnen, wie die Entsende- und Willkommensgespräche aussehen können, und welche Rolle dabei das Berichtsheft spielt. Außerdem geht es um erste Ideen dazu, wie die Vermittlung der Inhalte aus dem Ausbildungsrahmenplan in der Abteilung optimiert werden kann (ggf. Überarbeitung des betrieblichen Ausbildungsplans).

Zweitens: Am 06.12. 14-18 Uhr treffen sich dann alle ausbildenden Fachkräfte und die Azubis zu einer internen Fortbildung mit Frau Bert. Sie stellt Methoden für die Begleitung des Lernens in der Arbeit vor.“

Der/die Moderierende kann die Vereinbarung durch Visualisierung unterstützen: er/sie schreibt die Vereinbarung(en) deutlich und gut lesbar auf ein Flipchart-Papier oder ein großes Blatt. Dieses fotografiert er am Ende ab, druckt die Fotografie aus und gibt sie jedem Beteiligten zur Erinnerung.

Direkt nach einer solchen Vereinbarung fragt der/die Moderierende:

„Wann und wie überprüfen wir, ob es funktioniert?“

Ein guter Ort zur Überprüfung ist ein weiterer Qualitätszirkel. Hierfür kann der/die Moderierende dann gleich mit den TN einen Termin vereinbaren. Im Beispiel würde dieser Termin allerdings erst einige Wochen nach der internen Fortbildung Sinn machen, weil die neuen Methoden erst einmal Anwendung finden müssen.

Mit der konkreten Vereinbarung ist der Qualitätszirkel eigentlich zu Ende. Die Verbesserungsmaßnahmen müssen jetzt aktiv umgesetzt werden und sich in der betrieblichen Ausbildungspraxis bewähren. Um aber auch die Qualität des gemeinsamen Prozesses im Qualitätszirkel immer weiter zu verbessern, ist es sinnvoll, als letzten Schritt vor dem Auseinandergehen noch ein „Blitzlicht-Feedback“ zu machen:

„Zum Abschluss fände ich es gut, wenn jeder ganz kurz sagt, wie er die heutige Zusammenarbeit und das Ergebnis fand, was ihm gut gefallen hat und was wir das nächste Mal anders machen könnten. Das nennt sich auch Blitzlicht-Feedback, weil es kurz, konzentriert und prägnant sein soll.“

Der/die Moderierende notiert sich die Feedback-Ergebnisse, um daraus Konsequenzen fürs nächste Treffen zu ziehen. Seine/ihre eigenen Fragen ans Feedback können z.B. sein: *„Wo war es den TN zu kompliziert? Was*

fanden sie eher langweilig? Was hat ihnen auch Spaß gemacht?“ Beim nächsten Qualitätszirkel versucht er/sie dann mehr von dem zu machen, was gut und weniger von dem was nicht gut ‚ankam‘. Gab es z.B. an einer Stelle zu lange Diskussionen, denen manche TN dann einfach nicht mehr folgen konnten, überlegt er/sie sich, wie zu lange Diskussionen beim nächsten Mal vermieden werden können (z.B. Aufforderung zu Kurz-Statements) oder die Zuhörenden der Diskussion besser folgen können (z.B. mehr Mitschrift auf Flipchart oder Metaplanwand).

Nach dieser Blitzlichtrunde bedankt er/sie sich für die Zusammenarbeit und wünscht viel Erfolg bei der Erprobung der Veränderungsmaßnahme(n).

3 Qualitätszirkel zur Überprüfung der Ziele aus dem Qualitätsleitbild

3.1 Überblick über den Ablauf

Zeit	Was?	Wie?	Material
14:00	Begrüßung, Überblick über das Vorgehen,		Überblick auf Flipchart
14:10	Kurze Information: Was haben wir heute vor?		Wichtigste Punkte auf Flipchart
14:20	Gemeinsam Leitsätze aus dem Qualitätsleitbild durchgehen, Realisierung bewerten, Beispiele sammeln <i>Bewertung: „sehr gut realisiert“, „teils-teils“ und „gelingt uns nur selten“</i>	Sammeln auf Zuruf, auf Flipchart notieren; <i>Moderator/in bittet um Beispiele und notiert diese auf Flipchart mit</i>	Flipchart zum Notieren der Themenvorschläge
14:35	Gemeinsam Punkte auswählen, bei denen Handlungsbedarf besteht Zusammen 2 Themen auswählen	„Punkten“ durch die TN	Kärtchen, Stellwand oder Magnettafel, Klebepunkte für die TN
14:45	Verbesserungsvorschläge sammeln für erstes ausgewähltes Thema Verbesserungsvorschläge besprechen, Pro- und Contra-Argumente sammeln	Brainstorming <i>Moderator/in notiert alle Vorschläge auf Flipchart mit</i> <i>Moderator/in notiert Pro- und Contra-Argumente</i>	Flipchart zum Notieren der Verbesserungsvorschläge
15:30	Konkrete Verbesserung gemeinsam beschließen <i>Wer macht was bis wann mit wem?</i>	<i>Moderator/in hält die Beschlüsse fest</i>	Flipchart
16:00	Pause		
16:15	Verbesserungsvorschläge sammeln für zweite ausgewähltes Thema Verbesserungsvorschläge besprechen, Pro- und Contra-Argumente sammeln <i>Moderator/in notiert alle Vorschläge auf Flipchart mit</i>	Brainstorming; <i>Moderator/in notiert alle Vorschläge auf Flipchart mit</i> <i>Moderator/in notiert Pro- und Contra-Argumente</i>	Flipchart
17:00	Konkrete Verbesserung gemeinsam beschließen <i>Wer macht was bis wann mit wem?</i>	<i>Moderator/in hält die Beschlüsse fest</i>	Flipchart
17:15	Feedback und Abschluss	„Blitzlicht-Feedback“	

3.2 Moderationsleitfaden

Im vorherigen Kapitel wurde Schritt für Schritt erklärt, wie man einen Qualitätszirkel zur Ausbildung moderieren kann. Jede/r Teilnehmer/in stützt sich dabei bei der Bewertung auf seine/ihre eigenen Vorstellungen von einer guten Ausbildung.

Im Modellversuch „Graswurzel Qualitätsentwicklung und -sicherung“ wurde aber auch ein Verfahren entwickelt, wie diese Vorstellungen schon zu Beginn einer Ausbildung miteinander ausgetauscht werden können und damit Klarheit darüber geschaffen werden kann, welche Ziele und Erwartungen die jeweiligen Beteiligten – die Azubis, die ausbildende Fachkraft,... – mit der Ausbildung verbinden.

Dieses Verfahren nennt sich „Entwicklung eines Qualitätsleitbildes“. Es ist unter

www.foraus.de/media/docs_content/Instrument_01_Entwicklung_e_Qualitaetsleitbild_f_Ausbildung.pdf in Form einer Handreichung, ähnlich wie dieser hier, beschrieben. Hat man ein solches Qualitätsleitbild am Beginn der Ausbildung entwickelt, so hat man einen Rahmen auf den man sich beim Qualitätszirkel direkt beziehen kann.

Es geht dann im Qualitätszirkel darum, gemeinsam zu überprüfen, ob man seinen dort beschriebenen gemeinsamen Zielen und Erwartungen gerecht wird².

Man fragt sich also gemeinsam:

- Haben wir das erreicht, was wir uns vorgenommen haben? Wo ja, wo nein – und wie können wir dort ‚nachlegen‘, wo es uns noch nicht gelingt?

Wie moderiert man einen solchen Qualitätszirkel?

Hier ist beschrieben, wie man bei der Moderation vorgehen kann, wenn man gemeinsam die Qualitätsziele aus einem Qualitätsleitbild überprüfen will.

Lebendig wird der Prozess dadurch, dass alle Beteiligten offen ihre Meinung und Einschätzung zu den einzelnen Punkten vorbringen können und dass der/die Moderator/in darauf achtet, dass die Beteiligten sich nicht in den unterschiedlichen Einschätzungen oder in Vorwürfen verheddern.

Das kann z.B. unterstützt werden, wie im Folgenden beschrieben.

² Die Graswurzel Qualitätsentwicklung und -sicherung (Graswurzel QES) ist ein systematisches Verfahren zur Verbesserung des Ausbildungshandelns. Sie besteht aus drei Elementen:

1. Gemeinsame Entwicklung eines Qualitätsleitbildes – hier verständigen sich alle Beteiligten auf Ziele, Prinzipien und Werte der Ausbildung (siehe:

http://www.foraus.de/media/docs_content/Instrument_01_Entwicklung_e_Qualitaetsleitbild_f_Ausbildung.pdf).

2. Dialogische Steuerung – hier werden Ausbilder/innen und Auszubildende dabei unterstützt, sich gezielt über die einzelnen Ausbildungsschritte zu verständigen, gemeinsam auszuloten, wie sie Schritt für Schritt vorgehen und wie das gemeinsame Ausbildungshandeln noch besser gestaltet werden kann (siehe: http://www.gab-muenchen.de/de/downloads/begleitheft_spickzettel_gemeinsam_ausbilden.pdf).

3. Gemeinsame Qualitätszirkel – hier überprüfen alle Beteiligten, ob sie in ihrem Praxis-handeln in der Ausbildung den Zielen, Werten und Prinzipien, auf die sie sich im Qualitätsleitbild verständigt haben, gerecht werden (hier beschrieben).

3.2.1 Qualitätsleitbild in Erinnerung rufen, Erfahrungen und Einschätzungen zu den einzelnen Leitsätzen einholen

Als erstes ruft der/die Moderierende das Qualitätsleitbild in Erinnerung. Er/Sie hat es zuvor jedem in ausgedruckter Form ausgeteilt und ggf. auch im Raum auf einem großen Blatt aufgehängt, damit jeder TN es vor sich hat. Dann führt er/sie in das Treffen ein:

„Wir wollen heute gemeinsam überprüfen, ob wir das, was wir im Qualitätsleitbild als wichtige Prinzipien und Ziele festgelegt haben, auch in der Ausbildung leben und erreichen. Ich schlage vor, dass wir dafür zuerst gemeinsam unser Qualitätsleitbild durchlesen. In einem nächsten Schritt sagt dann jeder zu jedem der Leitsätze, was er dazu wahrgenommen hat und gibt eine Einschätzung ab, ob dieser Punkt aus seiner Sicht bereits gut umgesetzt wird oder eher noch nicht so gut.“

Alle geben also reihum zu jedem Leitsatz ihre Meinung ab. Hilfreich ist es dabei, Bewertungsstufen vorzugeben, wie z.B.: „Sehr gut realisiert“, „teils-teils realisiert“, „gelingt uns nur selten“. Für die entscheidet sich jede/r erst einmal mehr oder weniger intuitiv. Der/die Moderator/in fragt daraufhin jeden einzelnen, wofür er sich entschieden hat und bittet um ein oder mehrere Beispiele, die für ihn für diese Einschätzung ausschlaggebend waren. Man muss sich jetzt nicht auf eine Bewertung einigen, sondern der/die Moderator/in fragt nach: z.B. *„Welche konkreten Beispiele gibt es dafür, dass Sie sich für teils- teils entschieden haben?“*

Über die einzelnen Aussagen wird nicht diskutiert. Jede/r hat das Recht, seine Einschätzung und Ansicht zu äußern, alle Ansichten sind gleichermaßen gültig. Es werden auch positive Beispiele gesammelt, wo und wie das schon gelingt. Der/die Moderator/in schreibt Stichpunkte auf einem Flipchart oder großen Papierbogen mit.

Unterschiedliche Erfahrungen können nebeneinander stehen bleiben. Sinn ist, dass ein gemeinsames Bild über die Umsetzung der einzelnen Leitsätze entsteht.

Im Qualitätsleitbild eines Installationsbetriebes steht z.B. „Wir achten darauf, dass Auszubildende möglichst selbständig arbeiten können“: Die Auszubildenden und die ausbildenden Gesellen geben zu diesem Punkt aber an, dass dies momentan nur sehr selten gelänge. Jetzt fragt man sich gemeinsam: Warum ist das so? Was genau klappt nicht? Klappt es bei allen nicht oder gibt es auch Beispiele, wo es gelingt? Woran merken wir, dass es nicht klappt? Wie zeigt sich das? Was sind die Folgen?

Hier kann z.B. herauskommen, dass die zeitlichen Kapazitäten der ausbildenden Gesellen sehr knapp sind und sie denken, dass sie lieber so viel wie möglich selbst machen, weil die Azubis einfach langsamer sind und „durch Zuschauen ja schließlich auch etwas lernen“; dass die Azubis das Selber-Machen aber auch nicht einfordern, obwohl sie damit unzufrieden sind, dass sie „fast immer nur zuschauen“ dürfen.

3.2.2 Punkte auswählen, bei denen Verbesserungsbedarf besteht

Wenn man die Leitsätze gemeinsam durchgeht, zeigt sich meist schnell, dass manche Punkte schon sehr gut klappen, andere weniger (wie im Beispiel das selbstständige Arbeiten der Azubis). Die Punkte bei denen es noch klemmt, sollen dann in den Fokus rücken: Bei ihnen gibt es Verbesserungsbedarf.

Der/die Moderator/in hält die Erfahrungen und Einschätzungen zu diesen Punkten fest. Dann fragt er zu jedem dieser Punkte einzeln: *„Gibt es zu diesem Punkt Handlungsbedarf?“* Manchmal ist eine Qualitätsaussage

nicht befriedigend umgesetzt, aber man weiß genau, dass dies auf eine besondere Situation oder auf besondere Bedingungen zurückzuführen war, z.B. auf eine dünne Personaldecke. Wenn es inzwischen wieder ein oder zwei Mitarbeiter /innen mehr gibt, ändert sich die Situation von selbst. Dann muss man im Qualitätszirkel nicht ausführlich über mögliche Verbesserungen diskutieren.

Der Anspruch, dass die Azubis möglichst selbstständig arbeiten, löst sich jedoch nicht von alleine, sondern man muss es ihnen irgendwie ermöglichen. Hier besteht also ein Verbesserungsbedarf über den diskutiert werden muss. Alle Punkte, zu denen die TN Handlungsbedarf sehen, werden auf Kärtchen notiert und auf eine extra Stellwand, Magnettafel oder Wand gehängt. Wenn es sehr viele Punkte sind, man für den Qualitätszirkel aber nur eine bestimmte Zeit eingeplant hat, ist es wichtig, dass der/die Moderator/in die Teilnehmer abstimmen lässt, welche der Punkte heute besprochen werden sollen und wie man mit den weiteren verfährt (z.B.: Verschiebung auf das nächste Treffen). Schnell geht das z.B., wenn der/die Moderierende die TN, an die Themen, die ihnen am wichtigsten sind, mit Kreuzchen machen oder Punkte kleben lässt.

Für die Themen die nicht behandelt werden können, legt der/die Moderator/in einen „Themenspeicher“ an: das ist ein großes Blatt mit der Überschrift „Themenspeicher“ auf dem diese Themen notiert werden, damit sie nicht verloren gehen.

Unsere Erfahrung zeigt, dass mind. 45 Minuten pro Punkt eingeplant werden müssen. Wenn man einen halben Tag Zeit hat sind daher zwei Themen sinnvoll (siehe Ablaufplan 2.1).

3.2.3 Verbesserungsvorschläge sammeln und besprechen

Anmoderation:

„Wir überlegen jetzt gemeinsam: Wie können wir das verbessern? Ich schlage vor, dass jeder jetzt Ideen zu jedem einzelnen Punkten äußert, zu dem wir Verbesserungsbedarf festgestellt haben. Dazu machen wir ein Brainstorming: die Vorschläge werden von mir mitgeschrieben, sie werden nicht diskutiert. Alle Ideen sind erst mal gut – es kommt jetzt noch nicht darauf an, sich schon zu überlegen, ob sie realistisch sind. Wir fangen mit dem ersten Punkt an: ...“

Der/die Moderator/in sammelt die Vorschläge auf Flipchart. Im dargestellten Beispielfall sieht das z.B. so aus:

- VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE
für „SELBSTSTÄNDIGES
ARBEITEN DES AZUBIS“
- *Azubi immer zuerst genau erklären, worauf er achten muss, vor allem auf mögliche Gefahren hinweisen.*
- *Azubi Erkundungsaufgabe vorab stellen, bei der er herausfinden soll, worauf er achten muss. Bevor er loslegt, ein Gespräch über sein geplantes Vorgehen mit dem Gesellen.*
- *Azubi nur diejenigen Aufgaben auf der Baustelle machen lassen, die keinerlei Gefahren bergen.*
- *Zwischendurch mit dem Azubi darüber sprechen, wie gut er zurecht kommt und wo es ggf. Probleme gibt.*

Dann fordert er/sie die TN wieder auf, Punkte für den oder die Vorschläge zu vergeben, die sie am besten finden.

Danach fährt er/sie fort:

„Diese (2-4) Vorschläge haben jetzt am meisten Punkte bekommen: welcher davon spricht Sie spontan an? Was erscheint Ihnen gut machbar?“

Reihum äußert sich jeder TN zu seiner Wahl. Dann werden die Lösungen diskutiert. Der/die Moderator/in achtet darauf, dass jeder zu Wort kommt und notiert Pro- und Contra-Argumente zu einzelnen Verbesserungsvorschlägen. Am Schluss zieht er eine Bilanz:

„Die meisten Pro- und die wenigsten Contra-Argumente stehen jetzt bei diesem Vorschlag. Ich habe auch wahrgenommen, dass jeder den Vorschlag für umsetzbar hält. Wollen wir beschließen, diesen Verbesserungsvorschlag umzusetzen?“

Oft zeigen sich verschiedene Verbesserungsvorschläge auch als miteinander kombinierbar. Dann sollte man eine solche mögliche Kombination

auch diskutieren. Der/die Moderierende fragt dann beispielsweise, wenn Vorschlag 1 und Vorschlag 4 viele Punkte bekommen haben, ob sich die beiden nicht auch kombinieren ließen. Manchmal ist das natürlich nicht möglich, weil die Vorschläge zu unterschiedlich sind. Es gibt auch immer wieder den Fall, dass alle einen Vorschlag gut finden, ein Einzelner sich aber weigert, diesem zuzustimmen. Hier ist das Geschick des/der Moderierenden gefragt, auch diesen Widersacher ‚mit ins Boot‘ zu holen (siehe Kasten 1).

Am Ende dieses Schritts hat man sich so auf einen (ggf. kombinierten/ mehrschrittigen) Vorschlag verständigt, den man umsetzen möchte.

Im Beispiel könnte das sein, dass die Gesellen in Zukunft Erkundungsaufgaben vorab stellen (Vorschlag 2) und Zwischengespräche führen (Vorschlag 4).

Wie gehe ich als Moderator/in damit um, wenn ein Vorschlag, den sonst alle wollen, von einem einzelnen TN blockiert wird?

Immer wieder gibt es auch noch einzelne kritische Stimmen zu Vorschlägen, die sonst von Allen befürwortet werden. Der/die Moderator/in achtet darauf, dass diese gehört werden. Er versucht, *alle* für die Erprobung eines Vorschlags ins Boot zu holen, z.B.:

„Ich kann Ihre Bedenken verstehen, ich kann aber auch die Argumente der anderen sehr gut nachvollziehen. Könnten Sie sich darauf einlassen, dass diese Verbesserung jetzt mal so er-probt wird und sie aktiv dabei sind – und wenn es nicht klappt, dafür ein anderer Weg ausprobiert wird?“

Kasten 2: Möglicher Umgang mit Widerstand einzelner TN

3.2.4 Konkrete Verbesserungen vereinbaren

Damit die Verbesserung auch wirklich eintritt, ist es wichtig, dass es nicht bei einem reinen Vorschlag bleibt, sondern man gemeinsam ganz konkret vereinbart, wer, was bis wann mit wem tun muss.

Eine Anmoderation hierfür kann sein:

„Wir haben uns jetzt auf einen Vorschlag geeinigt. Jetzt geht es an die Umsetzung. Dafür müssen wir jetzt besprechen: Wer macht was bis wann und mit wem?“

Im Beispiel hieße das: Was machen die Gesellen, wenn sie sogenannte Erkundungsaufträge stellen, wie können solche Erkundungsaufträge zum Beispiel lauten? Wann stellen sie solche Aufträge? Was macht der Azubi damit?

Eine mögliche konkrete Vereinbarung wäre: Der Geselle stellt immer vor wichtigen – insbesondere vor gefährlichen – Arbeitsschritten so einen Auftrag. Der kann z.B. lauten: „Überlegen Sie sich mal, was auf keinen Fall passieren darf!“ oder „Worauf müssen Sie besonders achten?“. Diese Erkundungsaufträge werden dann immer vor dem Arbeitsschritt besprochen, der Geselle gibt Feedback. Wenn sich dann zeigt, dass der Azubi etwas Wichtiges vergessen hat, fordert er ihn auf, nochmal drüber nachzudenken. Wenn der Auszubildende auf einzelne wichtige Aspekte gar nicht selbst kommt, ergänzt der Geselle sie. Damit ist der Azubi gut vorbereitet und der Geselle kann ihn arbeiten lassen in dem Wissen, dass er über die Gefahren Bescheid weiß. Außerdem fragt der Geselle den Azubi immer

wieder zwischendurch, ‚wie es läuft‘; hört ihm zu und gibt ihm Feedback zu seinem Arbeitstand³.

Der/die Moderierende kann die Vereinbarung durch Visualisierung unterstützen: er schreibt die Vereinbarung deutlich und gut lesbar auf ein Flipchart-Papier oder ein großes Blatt. Dieses fotografiert er am Ende ab und druckt es nach dem Workshop auf DIN A4 aus und legt es jeder ausbildenden Fachkraft (also im Beispiel: jedem ausbildenden Gesellen) zu den Auftragspapieren als Erinnerung dazu.

Direkt nach einer solchen Vereinbarung fragt der/die Moderierende:

„Wann und wie überprüfen wir, ob es funktioniert?“

Ein guter Ort zur Überprüfung ist ein weiterer Qualitätszirkel. Hierfür sollte der/die Moderierende dann gleich mit den TN einen Termin vereinbaren, z.B. 6-8 Wochen später.

Damit ist der Qualitätszirkel eigentlich zu Ende. Die Verbesserungsmaßnahmen müssen jetzt aktiv umgesetzt werden und sich in der betrieblichen Ausbildungspraxis bewähren. Um aber auch die Qualität des gemeinsamen Prozesses im Qualitätszirkel immer weiter zu verbessern, ist es sinnvoll, als letzten Schritt vor dem Auseinandergehen noch ein „Blitzlicht-Feedback“ zu machen:

„Zum Abschluss fände ich es gut, wenn jeder ganz kurz sagt, wie er die heutige Zusammenarbeit und das Ergebnis fand, was ihm gut gefallen hat und was wir das nächste Mal anders machen könnten. Das nennt sich auch Blitzlicht-Feedback, weil es kurz, konzentriert und prägnant sein soll.“

Der/die Moderierende notiert sich die Feedback-Ergebnisse, um daraus Konsequenzen fürs nächste Treffen zu ziehen. Seine/Ihre eigenen Fragen ans Feedback können z.B. sein: „Wo war es den TN zu kompliziert? Was fanden sie eher langweilig? Was hat ihnen auch Spaß gemacht? Beim nächsten Qualitätszirkel versucht er/sie dann mehr von dem zu machen, was gut, und weniger von dem zu machen ‚was nicht gut ‚ankam‘. Gab es z.B. an einer Stelle zu lange Diskussionen, denen manche TN dann einfach nicht mehr folgen konnten, überlegt er/sie sich, wie sich zu lange Diskussionen beim nächsten Mal vermeiden lassen (z.B. Aufforderung zu Kurz-Statements) oder wie die Zuhörenden Diskussionen besser folgen können (z.B. mehr Visualisierung, also Festhalten auf Flipchart oder Metaplanwand).

Nach dieser Blitzlichtrunde bedankt er/sie sich für die Zusammenarbeit und wünscht viel Erfolg bei der Erprobung der Veränderungsmaßnahme.

³ Im Rahmen des Projekts Graswurzel QES wurde ein „Spickzettel für Ausbilder/innen und Azubis“ entwickelt (Baustein 2 der Graswurzel QES in KMU). Info und Download: http://www.gab-muenchen.de/de/detail-7_13_291-graswurzel-qes.htm

4 Qualitätszirkel zu einem akuten Thema

Ein Qualitätszirkel kann auch dann durchgeführt werden, wenn es in der Ausbildung dringliche, plötzliche Probleme gibt. Dann braucht man oft eine schnelle, aber gute Lösung. Z.B. wenn ein Ausbilder/ eine Ausbilderin oder eine auszubildende Fachkraft für längere Zeit erkrankt ist und sich die Frage stellt, wie die Ausbildung trotzdem sinnvoll weiterlaufen kann. Oder wenn erkannt wird, dass eine bestimmte Abmachung einfach nicht klappt (z.B. den Auszubildenden genug Zeit zu geben für das Führen ihres Ausbildungsnachweises) und davon mehrere Mitarbeiter betroffen sind.

Für solche, plötzlich auftretenden Probleme, macht es Sinn einen Qualitätszirkel schnell einzuberufen, um gemeinsam eine gute Lösung zu finden.

Dabei geht man genauso vor wie beim Qualitätszirkel in 2.2, nur dass man nicht zuerst Themen zusammentragen muss, weil das Thema – ein ‚brennendes Problem‘ – ja bereits da ist. Man beginnt also direkt mit dem zweiten Schritt, dem gemeinsamen Zusammentragen der Erfahrungen der TN zum Thema. Dann verfährt man genau wie in der Anleitung in 2.2.