



Q<sup>3</sup> – Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung



## Qualitätszirkel

Unter einem Qualitätszirkel versteht man eine „Kleingruppe, die innerhalb des eigenen Arbeitsbereiches freiwillig Aktivitäten in Richtung Qualitätskontrolle aufnimmt. Die Gruppe arbeitet kontinuierlich [...] zur Qualitätskontrolle, zur Selbstentfaltung, zur gegenseitigen Entwicklung, zur Steuerung der Abläufe und zur Verbesserung am Arbeitsplatz.“<sup>1</sup>

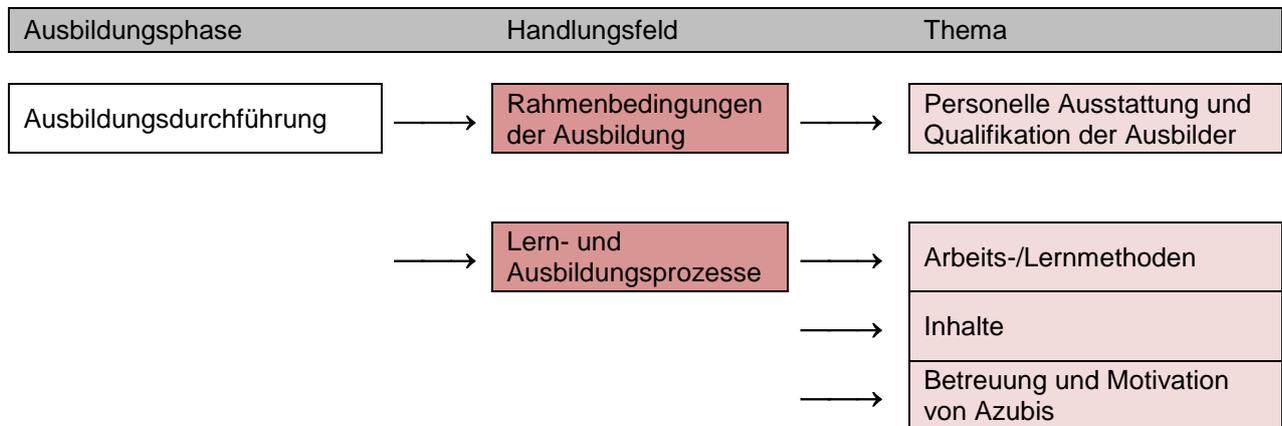
Ausgehend von einer kurzen Theorie werden Beispiele aus der Praxis des Modellversuches Q<sup>3</sup> zur Durchführung von Qualitätszirkeln aufgezeigt.

**Voraussetzung:** keine besonderen Voraussetzungen erforderlich

### Zielgruppe

<input type="checkbox"/>	Auszubildende
<input checked="" type="checkbox"/>	Ausbildungspersonal Unternehmen, Berufsschule, Bildungszentrum usw.
<input checked="" type="checkbox"/>	Geschäftsführer, Unternehmensleitung usw.

Eine Anwendung ist in folgenden Ausbildungsphasen und Handlungsfeldern sinnvoll:



**Siehe auch:** Assessment-Center, Corporate University, Führungskräfteentwicklung, Job-Rotation, Konferenzmethode (Lernkonferenz), Mitarbeiter-Beurteilung, Personalentwicklungsmaßnahmen, Planspiel, Potenzialanalyse, Qualifikationsmatrix, Seminar / Lehrgang, Teambildung und -entwicklung, Teamtypenbestimmung, Training Needs Analysis (Bildungsbedarfsanalyse), Transferevaluation, Zukunftskonferenz

<sup>1</sup> Loffing, C. (o.J.). Qualitätszirkel erfolgreich gestalten. So nutzen Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeiter. Kohlhammer Verlag, S.25. (Internet: [http://www.kohlhammer.de/kohlhammer.de/download/Pflege/Probe\\_189875.pdf](http://www.kohlhammer.de/kohlhammer.de/download/Pflege/Probe_189875.pdf), Zugriff: 04.04.2012)



Q<sup>3</sup> – Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung

## Qualitätszirkel

### Ein Weg zur Qualitätsverbesserung nicht nur in Unternehmen

#### Inhalt

1	Klassisches Modell .....	1
2	Qualitätszirkel einer Lernortkooperation .....	2
3	Empfohlene Schritte .....	3
4	Weiterführende Literatur .....	4
	Anlage .....	5
	Beispiel 1 der Durchführung Qualitätszirkels im Modellversuch für Leitungspersonal .....	i
	Beispiel 2 der Durchführung eines QZ im Modellversuch für Auszubildende .....	iii
	Arbeitsblatt zum Qualitätszirkel Auszubildende „Wertschätzung – Wunsch und Beitrag“ ..	iv
	Checkliste Planung Qualitätszirkel .....	v

### 1 Klassisches Modell

Bei einem Qualitätszirkel werden Arbeitsgruppen gebildet, in der Mitarbeiter/-innen einer gleichen hierarchischen Ebene und einer gemeinsamen Erfahrungsgrundlage in regelmäßigen Abständen zusammenkommen.

Erarbeitete Lösungsvorschläge werden wenn möglich durch die Gruppe selbst realisiert. Ansonsten werden entsprechende Vorschläge an das Management als Verbesserungsmaßnahmen weitergeleitet. Der Zirkel bzw. dessen Beteiligte übernehmen demzufolge Verantwortung für Qualitätsprobleme und setzen sich für die Durchsetzung entsprechender Maßnahmen ein.

Themen eines Qualitätszirkels innerhalb eines Unternehmens können Datensammlung, Problem-/Störungsanalysen und Vorschläge bzw. Entscheidungen hinsichtlich der Lösung von Qualitätsproblemen sein.

Qualitätszirkel sind durch folgende *Merkmale charakterisiert*:

- Sie sind eine **auf Dauer angelegte** Gesprächsgruppe.
- Sie bestehen aus einer **begrenzten Anzahl von Beteiligten** (etwa 3 bis 10) und ggf. mit einem gemeinsamen Verantwortungsbereich.
- Die Teilnahme an den Qualitätszirkeln erfolgt **freiwillig**.
- Die Treffen erfolgen in **regelmäßigen Abständen** (z.B. monatlich, quartalsweise, halbjährlich).
- Sie können **von allen Hierarchieebenen angeregt** werden, erfahrungsgemäß erfolgt der Anstoß aber von der Arbeitsebene.
- Sie werden meistens durch eine/n Mitarbeiter/-in oder Moderator/-in aus einem anderen Bereich geleitet.
- Bei Bedarf erfolgt die Unterstützung durch Experten aus dem Unternehmen oder externe Berater/-innen.



Q<sup>3</sup> – Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung

## 2 Qualitätszirkel einer Lernortkooperation

Im Modellversuch Q<sup>3</sup> wurden ebenfalls Qualitätszirkel durchgeführt. In diesem dient(e) diese Methodik dazu, eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Gestaltung von beruflicher Ausbildung und deren Qualitätsaspekten bei der Lernortkooperation zu bewirken. Folgende Charakteristika gegenüber den klassischen Inhalten sind in diesem Zusammenhang kennzeichnend:

- Die Durchführung erfolgt mindestens halbjährlich für zwei Stunden pro Zirkel.
- Qualitätszirkel werden nach drei Akteursgruppen differenziert:
  - Leitungspersonal der Lernorte Unternehmen, Berufsschulen und überbetrieblicher Bildungseinrichtungen sowie Vertreter/-innen der Kammern,
  - Ausbilder der Lernorte und
  - Auszubildende
- Der gemeinsame Austausch der drei Gruppen erfolgt in Arbeitstagen.

Basis bildet das gemeinsam erarbeitete Qualitätsleitbild, wobei eine aktive Auseinandersetzung mit Einzelthemen je nach Anliegen der jeweiligen Akteursgruppe erfolgt.

Das Konzept der drei Gruppen spiegelt im Vergleich zur klassischen Methode die darin beschriebenen Hierarchieebenen wider. Als Beispiel wurde das Durchführungskonzept eines der ersten Qualitätszirkel zur Nachnutzung als Anhang eingefügt.



Q<sup>3</sup> – Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung



### 3 Empfohlene Schritte

#### 1) Formulierung der Aufgabe

Die erste Aufgabe des Qualitätszirkels besteht in der Formulierung des zu lösenden Problems und der daraus resultierenden Aufgabenstellung.

#### 2) Problem und Aufgabenstellung definieren

Es wird die endgültige Zusammensetzung des Qualitätszirkels festgelegt sowie die voraussichtliche Arbeitsdauer und Sitzungsintervalle.

#### 3) Ist-Zustand beschreiben

Alle Teilnehmenden schildern ihre Erfahrungen zum Gegenstand des Qualitätszirkels und stellen die Vor- und Nachteile aus ihrer Sicht dar.

#### 4) Gliederung erstellen

Der Moderator präsentiert einen Vorschlag, wie die Erarbeitung des Sollzustandes gegliedert werden soll. Der Qualitätszirkel verwendet diesen Gliederungsvorschlag als Richtungsschnur und passt ihn im Verlauf der Zirkel-Arbeit bei Bedarf an.

#### 5) Soll-Zustand erarbeiten

Alle Beiträge der Teilnehmer werden diskutiert und Ideen werden eingebracht. Es werden Lösungsmöglichkeiten gesucht und bewertet. Es wird entschieden, welche der Lösungen realisiert wird.

#### 6) Ergebnisbericht erstellen, verteilen und präsentieren

Die Gruppe präsentiert ihr Arbeitsergebnis einem/r Vorgesetzten oder Moderator/-in. Der Moderator darf die Formulierungen des Abschlussberichtes nur in Ausnahmefällen ändern. Alle Betroffenen werden über das Ergebnis bzw. über deren Umsetzung informiert.

#### 7) Rückmeldesystem einrichten

Um Rückmeldungen richtig zu kanalisieren, können Beauftragte ernannt werden. Als Bindeglied zwischen den Initiatoren des Qualitätszirkels und den Anwendern.

#### 8) Erfahrungen auswerten und Sollvorschlag verfugen

Die Initiatoren des Qualitätszirkels laden den Beauftragten während der Praxisphase ein, um die Vorschläge und Erfahrungen der Anwender zu diskutieren. Am Ende der Praxisphase wird darüber entschieden, welche Verbesserungen aufgrund der Erfahrungen vorzunehmen sind.



Q<sup>3</sup> – Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung

#### 4 Weiterführende Literatur

Rischar, Titze (2002): *Qualitätszirkel. Effektive Problemlösung durch Gruppen im Betrieb*. expert Verlag, Renningen.

Ridolfo (2005): *Ideenmanagement. Chancen und Möglichkeiten für Klein- und Mittelbetriebe. Kosten einsparen durch Mitarbeiterideen*. Tectum Verlag, Marburg.

Engel (1986): *Japanische Organisationsprinzipien. Verbesserung der Produktivität durch Qualitätszirkel*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg.

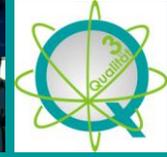
Bungard (1992): *Qualitätszirkel in der Arbeitswelt*. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen.

Deppe (1992): *Quality Circle und Lernstatt. Ein integrativer Ansatz*, Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Institut für Innovations- und Umweltmanagement (2005): *Qualitätszirkel*. Graz.



Q<sup>3</sup> – Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung



## Anlage

### Durchführung von Qualitätszirkeln in der Lernortkooperation der beruflichen Ausbildung Beispiele und Checkliste zur Vorbereitung



Q<sup>3</sup> – Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung



## Beispiel 1 der Durchführung Qualitätszirkels im Modellversuch für Leitungspersonal

### Konzept zur Durchführung des Qualitätszirkels am 12.03.2012

#### Teilnehmende:

Leitungspersonal der Lernorte Unternehmen, Berufsschulen und überbetrieblicher Bildungseinrichtungen sowie Vertreter/-innen der Kammern

#### Ziele:

- Grundlagen für Veränderungen schaffen, indem Akteure sich kennen lernen und austauschen, wodurch Kooperationsbereitschaft und –qualität steigen,
- Sensibilisierung für die Bedeutung von Lernortkooperationen (LOK), für den Stellenwert von Wertschätzung u. Engagement der Ausbilder/-innen u. Auszubildenden,
- Ableitung von Lösungswegen und Aufgaben sowie betriebspezifischen Maßnahmeplänen.

#### Ablauf:

- Zeit: 180 min

Zeit	Inhalt / Gegenstand	Ziel	Methode	Arbeitsmittel
10 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßung der Teilnehmenden</li> <li>• Vorstellungsrunde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warm werden</li> <li>• gegenseitiges Kennenlernen der Akteure</li> </ul>	Warm up	
5 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurze Vorstellung der Qualitätszirkelreihe – Auftrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung der Teilnehmenden auf den Ablauf der Qualitätszirkelreihe</li> <li>• Interesse wecken an Mitwirkung</li> </ul>	Kurzvortrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folien</li> <li>• Beamer, Laptop</li> </ul>
15 min	Einstimmung LOK Mindmap - Input zu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenwert von LOK</li> <li>• Ausbildungspersonal</li> <li>• Bewusstsein Bedeutung und Wertschätzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstimmen der Teilnehmenden auf Thematik (gemeinsamer Stand)</li> <li>• Identifikation von Problemlagen/ Herausforderungen</li> </ul>	Kurzvortrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindmap</li> <li>• Folien</li> <li>• Beamer, Laptop</li> <li>• Handout</li> </ul>
60 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kartenabfrage zu Lösungsvorschlägen inkl. Diskussion und Clusterung der Lösungsvorschläge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammlung von möglichen Lösungen</li> <li>• Erfassung von konkreten Aufgaben und Lösungen zur Zielerreichung</li> <li>• Zusammenfassung als Maßnahmekatalog</li> </ul>	Kartenabfrage Metaplan-technik Diskussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pinnwand/ Tafel</li> <li>• Stifte</li> <li>• Kärtchen, Nadeln</li> </ul>
20 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung auf Umsetzungsauftrag und Vorgehen</li> <li>• Vorstellung und Aushändigen des Erprobungsbogens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heraussuchen einer Lösung, die erprobt wird</li> <li>• Aufgabenvergabe zu erprobender Lösungen</li> <li>• Erfassung der Kontaktdaten und Vereinbarungen zur Erprobung</li> </ul>	Kurzvortrag Protokoll	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folien</li> <li>• Beamer, Laptop</li> </ul>



Q<sup>3</sup> – Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung



Zeit	Inhalt / Gegenstand	Ziel	Methode	Arbeitsmittel
30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorstellung weiterer Themen: Probleme, Aufgaben, Lösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überblick geben über weitere Themenschwerpunkte</li> <li>Aufzeigen von schon erarbeiteten/ vorhandenen Lösungen</li> </ul>	Kurzvortrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mindmap</li> <li>Folien</li> <li>Beamer, Laptop</li> <li>Handout</li> </ul>
30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>Themen von Interesse bzgl. Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sammlung von Ideen</li> </ul>	Metaplan-technik Diskussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pinnwand/ Tafel</li> <li>Stifte</li> <li>Kärtchen, Nadeln</li> </ul>
10 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenfassung</li> <li>Termin und Inhalte folgender QZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation der Teilnehmer zur Erprobung und zur Weiterarbeit</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Folien</li> <li>Beamer, Laptop</li> </ul>

#### Ergebnisse:

- Protokoll
- Übergreifender (Maßnahme)Lösungskatalog (Mindmap)
- Erprobungspläne



Q<sup>3</sup> – Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung



## Beispiel 2 der Durchführung eines QZ im Modellversuch für Auszubildende

### Teilnehmende:

Auszubildende der Lernorte Unternehmen, Berufsschulen und überbetrieblicher Bildungseinrichtungen

### Titel:

Wertschätzung: Freiräume für Ausbildung schaffen und Ausbildung verbessern

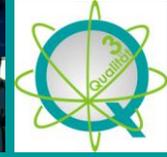
### Arbeitsthema:

Wunsch und Beitrag

<b>11 Uhr Beginn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßung</li> <li>• Vorstellung</li> <li>• Verteilung der bunten Karten</li> <li>• Aufstellung Pinnwand; gute Betreuung – schlechte Betreuung</li> </ul>
<b>11:05 Uhr Input</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstieg in die Thematik Betreuung</li> <li>• Beispiele für gute und schlechte Betreuung</li> <li>• Beschriftung der Karten – Verteilung an der Pinnwand</li> </ul>
<b>11:25 Uhr Bearbeitung und Diskussion des Arbeitsthemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsthema: Wunsch und Beitrag</li> <li>• Arbeitsblätter mit den Fragestellungen austeilen</li> <li>• Einteilung in Gruppen</li> <li>• Besprechung der Fragestellungen</li> <li>• Bearbeitung der Fragen in der Gruppe</li> <li>• Vorstellung der Ergebnisse je Gruppe (Präsentation an den Pinnwänden)</li> <li>• Bewertung der Ergebnisse je Gruppe (Punkteverteilung)</li> <li>• Anschließende Diskussion</li> </ul>
<b>12:40 Uhr Zusammenfassung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassung der Ergebnisse</li> <li>• Wichtigkeit des Themas Wertschätzung in der Ausbildung – Überleitung auch zum Ausbildungspersonal</li> <li>• Betreuungspotential und Möglichkeiten zur Verbesserung, eigene Beiträge</li> <li>• Zusammenarbeit Ausbildungspersonal und Auszubildende</li> <li>• Ankündigung Ergebnispräsentation beim Qualitätszirkel für das Ausbildungspersonal</li> </ul>
<b>12:50 Uhr Themenwahl Q3 September</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgabe 3 verschiedener Themen zur Auswahl</li> <li>• Auswahl der Themen anhand von Punktvergabe</li> <li>• Terminbekanntgabe der nächsten Qualitätszirkelreihe</li> <li>• Terminbekanntgabe der Arbeitstagung April</li> </ul>
<b>12:55 Uhr Fragebögen QZ- evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austeilung Fragebögen zur Evaluation</li> <li>• Zeit zum Ausfüllen vor Ort</li> </ul>
<b>13:00 Uhr Ende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verabschiedung</li> </ul>



Q<sup>3</sup> – Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung



**Arbeitsblatt zum Qualitätszirkel Auszubildende „Wertschätzung – Wunsch und Beitrag“**

Wertschätzung: Freiräume für Ausbildung schaffen und Ausbildung verbessern

Arbeitsthema: Wunsch und Beitrag

Fragestellungen

1. Was ist gute und was ist schlechte Betreuung? Bitte nochmal die für Sie wichtigsten Punkte zusammenfassen.

.....  
 .....  
 .....

2. Was brauche ich an Unterstützung für eine gute Betreuung?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

3. Wie kann ich selbst den Ausbilder unterstützen?

.....  
 .....  
 .....

4. Was kann ich selbst dazu beitragen, die Betreuung zu verbessern?

.....  
 .....  
 .....

Diskussionsbedarf:

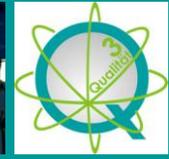
Gibt es Instrumente, die bereits vorgestellt wurden, die Sie als besonders geeignet empfinden, um die Betreuung zu verbessern?

Gibt es Instrumente, die Sie uns vorschlagen möchten? (Die wir noch gar nicht kennen.)

.....  
 .....  
 .....



Q<sup>3</sup> – Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung



## Checkliste Planung Qualitätszirkel



Bei der thematischen Auswahl erfolgte eine Orientierung an Grundlegendokumenten zu den ermittelten Bedarfen (u.a. Qualitätsleitbild und Systematik zu bearbeitender Felder)



Der Qualitätszirkel besitzt einen informierenden und weiterbildenden Teil, z.B. als Einstieg in das Thema.  
(Information was Qualität im jeweiligen Thema ist – sensibilisieren und informieren)



Der Qualitätszirkel ermöglicht die bewusste Reflexion des Themas zur Arbeitswelt der Teilnehmenden.  
(Brückenbau zum eigenen Handlungsfeld wird ermöglicht – Delta wird deutlich Soll und Ist)



Der Qualitätszirkel ermöglicht eine moderierte kritische Diskussion des Themas.  
(Bewusst werden der Diskrepanz durch „darüber“ sprechen bzw. genauere Infos für Projektteam als Basis für richtiges Unterstützungsangebot)



Der Qualitätszirkel führt zu einem konkreten Ergebnis z.B.: konkreter Auftrag zur Erarbeitung eines Instrumentes, Formblattes, Informationsmaterials, konkrete Vereinbarung zwischen den Teilnehmenden, Vertagung und Weiterdiskussion im nächsten WS.  
(Verbindlichkeit soll entstehen und zu entwickelnde Materialien auch zur späteren Anwendung kommen, Basis für Akzeptanz)



Am Ende des Qualitätszirkels wird gemeinsam mit den Teilnehmenden das Thema für den nächsten besprochen. 2-3 Vorschläge oder Anknüpfung an aktuelles Thema (i.A. Ausgang); Termin wird bekannt gegeben.  
(ermöglicht: Entlastung Themenwahl, wird zum Selbstläufer, beteiligungsorientiert, Termin wird fest verankert – im besten Fall)



Die Lösung/ Umsetzung der Themen kann nur unter Beteiligung aller an der Ausbildung beteiligten erfolgen; ein zeitintensiver(er) Prozess wird dem zugrunde liegen. Mehrere Diskussionsrunden zu einem Thema werden ggf. erforderlich sein, um eine Vereinbarung zu treffen. In diesem Erarbeitungsprozess werden unterstützende Materialien bzw. neue Strukturen und Verantwortlichkeiten entstehen.

**Wir sollten uns deswegen bewusst sein, dass ein Thema mehrmals auf die Agenda gesetzt werden muss.**

- Qualitätszirkel 5 Wochen vor Durchführung planen.
- Einladungen 4 Wochen vor Durchführung versenden.
- Dokumentation aller Qualitätszirkel in einheitlicher Form und Einstellen auf Homepage, sodass mit einem Blick Aktivitäten sichtbar werden.
- Information (per Mail) an Teilnehmende über Dokumentation.
- Einmal jährlich: Evaluation mit Feedbackbogen.