

Leitfaden: Einrichtung von Qualitätszirkeln (QZ)

1. Qualitätszirkel – Was ist das?

Qualitätszirkel (QZ) sind wesentliche Bausteine eines Qualitätsmanagementprozesses. Sie sind praxisbezogene, themenorientierte und systematische Teambesprechungen oder spezielle Arbeitsgruppen, die sich aus ca. 4-8 Mitarbeitern aus einem Arbeitsbereich zusammensetzen. Die Gruppe wählt sich ihre Themen aus dem Bereich der Qualitätsentwicklung selbst aus. Dabei können sich themenbezogene Untergruppen bilden. Führungskräfte sind in der QZ-Arbeit erwünscht, sollten jedoch nicht die Leitungs- bzw. Moderationsfunktion übernehmen.

Ein QZ trifft sich auf freiwilliger Basis regelmäßig (wöchentlich oder in größeren Abständen). Die Gesprächsrunden finden während der Arbeitszeit statt und können jeweils ca. 1-2 Stunden dauern. Die Gruppe analysiert Probleme und Schwachstellen aus den Arbeitsbereichen, erarbeitet und realisiert Lösungsvorschläge und kontrolliert die dabei erzielten Ergebnisse. Dokumentation und Evaluation sind daher wesentliche Merkmale von QZ. Anhand des Ergebnisprotokolls wird der Qualitätsbeauftragte (QB) des Unternehmens regelmäßig über die besprochenen Themen unterrichtet.

Die Gesprächsleitung übernimmt ein externer Qualitätszirkelmoderator oder ein Teilnehmer der Gruppe, der für die Funktion geschult wurde (Kommunikations-, Präsentations-, Moderationstechniken, Gesprächsführung).

Wichtig für QZ sind: Motivation der Gruppe und eine qualifizierte Moderation.

2. QZ – Inhalte und Ziele

Die Inhalte ergeben sich aus, z. B. Schwachstellenanalysen, Zielfestlegungen oder werden als Auftrag bearbeitet. Eine Zielgewichtung sollte vorgenommen werden. Eine regelmäßige Qualitätszirkelarbeit (dokumentiert und evaluiert) kann auf 3 Ebenen nachfolgende Effekte haben.

Qualitätsorientierte Zielsetzung:

- Ständige Verbesserung der Arbeitsqualität
- Aktive und vorausschauende Fehlervermeidung
- Erhöhung der Schüler- und Mitarbeiterzufriedenheit
- Steigerung der Wettbewerbschancen
- Sicherung von Qualitätsstandards
- Fundierte Problembeschreibungen und Schwachstellenanalysen

Mitarbeiterbezogene Zielsetzung:

- Steigerung der Arbeitsmotivation und Zufriedenheit
- Nutzung von kreativem und geistigem Potential
- Erhöhte Identifikation mit der eigenen Arbeit und der Einrichtung
- Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter im Sinne von Teamfähigkeit
- Erweiterte Kenntnisse über verschiedene Fach- und Arbeitsbereiche

Produktionsorientierte Zielsetzung:

- Kostensenkung und Zeitersparnis
- Verbesserung von Koordination und Kommunikation
- Schnelles Erkennen und Beseitigen von innerbetrieblichen Störungen

Die Ergebnisse und Maßnahmen von Qualitätszirkeln werden in den Dimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität evaluiert. Dabei sollten folgende Ebenen und Kriterien beachtet werden:

Strukturqualität:	Ausstattung, Organisation Personelle Ressourcen Zusammensetzung QZ, zeitliche Ressourcen
Prozessqualität:	Arbeitsweise eines QZ Bearbeitete Themen Zeitlicher und inhaltlicher Ablauf Nutzen von Datenquellen Einsatz von Arbeitsmethoden
Ergebnisqualität:	Nutzen, Auswirkungen der Teilnahme Beurteilung der Sitzung und Moderation Vergleich der Zielsetzung mit dem Grad der Erreichung Atmosphäre und inhaltliche Arbeit

Grenzen:

- QZ dienen nicht zur schnellen Beseitigung langfristiger Fehler
- QZ können keine Managemententscheidungen treffen
- Hierarchie- und verhaltensbezogene Probleme, Führungs- und Kooperationsprobleme können nicht im Rahmen von QZ gelöst werden

3. **QZ-Voraussetzungen:**

- QZ-Arbeit muss in die Organisation des Betriebes eingebettet sein und wird von der Leitung unterstützt.
- Eine gute Vorbereitung und Schulung der Moderatoren in Bezug auf Gesprächsführung, Kommunikationstechniken, Gruppenanleitungen usw. ist notwendig.
- Vorgesetzte und Leitung müssen sicherstellen, dass Hilfestellung bei organisatorischen und personellen Schwierigkeiten geleistet wird. Sie sind zuständig für die Daten- und Informationsbeschaffung und die fachliche Beratung der Gruppe.
- Ein besonderer Raum mit spezieller kommunikationsfördernder Einrichtung und Moderationsmaterial sollte idealerweise zur Verfügung stehen.

4. **QZ-Moderator**

Ein Moderator muss in der Lage sein, systematisch und gezielt Besprechungen zu leiten. Die Vermittlung der Moderationstechniken soll sich an Kommunikationstechniken/Prozessen in einer Gruppe orientieren. Hierfür gibt es spezielle Moderatoren-Schulungen, soweit nicht im Rahmen der beruflichen Qua-

lifikation entsprechende Kenntnisse bereits erworben wurden. Besondere Aufmerksamkeit sollte zusätzlich auf den Erwerb von Evaluationstechniken gelegt werden (z. B. Einsatz von Fragebögen bzw. Feedback-Instrumenten, Dokumentationsschemata).

Die Prozesse im Einzelnen sind z. B.:

- Didaktik und Methodik von QZ vorbereiten
- Inhaltliche und technische Voraussetzungen schaffen
- Planung und Durchführung von QZ-Prozessen
- Anwenden von Kommunikations- und Moderationstechniken
- Zielgewichtung und Ziele operationalisieren (s. Leitfaden: Ziele)
- Dokumentation und Evaluation

Weiterführende Literatur:

Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung: Qualitätssicherung und –entwicklung an beruflichen Schulen der Stadt München, 2007, <http://www.gab-verfahren.de/de/downloads/qualit%C3%A4tsmanagement%20an%20beruflichen%20schulen.pdf>, zuletzt aufgerufen 29.11.2016

Habermann Carola (2001): Qualitätszirkel in der Ergotherapie – ein Projekt zum kontinuierlichen Qualitätsmanagement des DVE, in: Ergotherapie & Rehabilitation 2001, 5.

Hucke, Birthe und Gans, Mathias (2009): Qualitätsmanagement und Ergotherapie, in: Deutscher Verband der Ergotherapeuten e. V. (Hrsg.): Neue Reihe Ergotherapie, Reihe 9, Band 6. Idstein: Schulz-Kirchner Verlag GmbH, 2009.

Kultusministerkonferenz: Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen, Veröffentlichung des Unterausschusses für Berufliche Bildung vom 30.01.2014, http://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2014/2014_01_30-Qualitaetsentwicklung-berufliche-Schulen.pdf, zuletzt aufgerufen 29.11.2016