

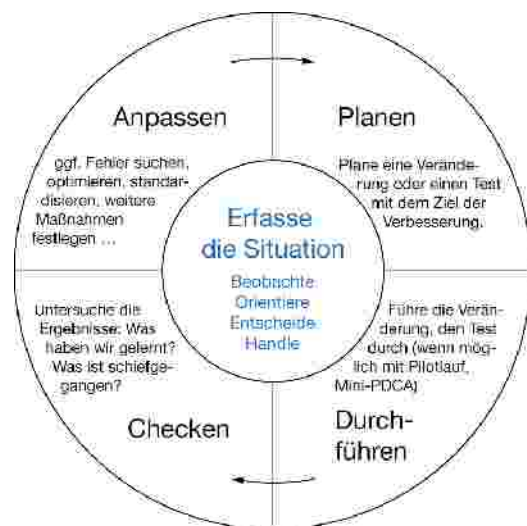
# Handlungsleitlinie Qualitätszirkel

## 1. Gegenstand

Das Prinzip der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung fußt auf dem Demingkreis (Abb.). In diesem kommt der periodischen Überprüfung der Ergebnisse von Prozessen („Checken“) und ggf. der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen („Anpassen“) eine wichtige Rolle zu, um kontinuierliche Verbesserung und organisatorisches Lernen zu gewährleisten.

Ein Instrument für strukturierte Rückblicke auf Prozesse, Projekte oder Ereignisse ist der Qualitätszirkel.

Die vorliegende Handlungsleitlinie beschreibt die Planung und Durchführung eines Qualitätszirkels.



## 2. Sinn, Zweck, Ziele

Ein Qualitätszirkel ist ein strukturierter Rückblick auf einen bestimmten Arbeitsbereich, ein Ereignis oder ein Projekt mit dem Ziel, Verbesserungspotential für die Zukunft zu entdecken und ggf. Verbesserungsmaßnahmen zu beschließen und kontrolliert umzusetzen. Der Qualitätszirkel widmet sich den Fragen:

- Wie lief das bei uns ab?
- Wie zufrieden sind wir damit?
- Was wollen wir gegebenenfalls an unserem Vorgehen verändern?

Während man bei einer Handlungsleitlinie fragt, wie wollen wir das handhaben, und sich damit darüber verständigt, wie etwas gehandhabt werden soll, fragt man beim Qualitätszirkel ganz bewusst „und wie machen wir es tatsächlich?“

Ein Qualitätszirkel dient bspw. dazu, gemeinsam zu überprüfen, ob man das, was man sich in einer Handlungsleitlinie oder einem anderen Qualitätsdokument (Leitbild, Mandatsbeschreibung, Arbeitsplan etc.) vorgenommen hat, auch einhält und ob man die angestrebten Qualitätsziele auch erreicht. Ein Qualitätszirkel kann aber zu jedem anderen Thema durchgeführt werden, für das man die realisierte Qualität gemeinsam überprüfen möchte.

Die konsequente Beachtung der Schritte des Qualitätszirkels hilft auch, bei konflikträchtigen Themen soziale Schwierigkeiten und Schuldzuweisungen zu vermeiden und zu gemeinsam getragenen Lösungen für die Zukunft zu kommen.

Die HLL Qualitätszirkel soll gewährleisten, dass

- Qualitätszirkel möglichst reibungslos und professionell durchgeführt werden;
- alle Betroffenen in die Rückblicke einbezogen sind und somit ein möglichst umfassendes Bild über den Gegenstand des Rückblicks entsteht;
- Meinungsverschiedenheiten geäußert und konstruktiv bearbeitet werden können;
- Abweichungen von Qualitätszielen identifiziert und beseitigt werden;
- Verbesserungsmaßnahmen beschlossen und zeitnah und wirksam umgesetzt werden.

Entwurf	<24.02.2012>	
Verabschiedet:	01.02.2012	
In Kraft ab:	01.03.2012	

### 3. Wer nimmt an einem Qualitätszirkel teil?

An einem Qualitätszirkel sollten immer diejenigen teilnehmen, die eine bestimmte Handlung auch verantworten oder davon unmittelbar betroffen sind. Die Teilnehmer an einem Qualitätszirkel sprechen immer nur über die Arbeit, die sie selbst auch mit verantworten. Wenn möglich, sollten immer alle Betroffenen und Beteiligten (Lehrer, Eltern, ältere Schüler) an einem Qualitätszirkel beteiligt werden.

Wenn die Zahl der Betroffenen größer ist als 12, sollte man den Qualitätszirkel lieber an eine Delegation übertragen werden.

### 4. Durchführung

Der Qualitätszirkel verläuft in vier Stufen. Die Dauer eines Qualitätszirkels und der einzelnen Phasen kann je nach Komplexität des Themas sehr unterschiedlich sein. Bei komplexeren oder strittigen Themen ist es sinnvoll, die Bildgestaltung und die Bewertung nicht in der gleichen Sitzung vorzunehmen.

Ablauf eines Qualitätszirkels:
<p>Auswahl des Qualitätsthemas</p> <p>1. Beschreibung der realisierten Qualität</p> <p>Zusammentragen aller Informationen, Beobachtungen, Wahrnehmungen zum Thema – ohne Bewertung</p> <p>Was machen wir gegenwärtig tatsächlich/ üblicherweise/ meistens in dieser Handlungssituation?</p> <p>2. Bewertung</p> <p>wenn es eine Handlungsleitlinie dazu gibt anhand der Prüffragen aus der Handlungsleitlinie; sonst freie Beurteilung aus Sicht aller Betroffenen. Die Leitfrage ist hier: Wie stehen wir dazu? Womit sind wir zufrieden? Wo sehen wir Veränderungsbedarf?</p> <p>3. Sammlung von Verbesserungsvorschlägen</p> <p>Sammeln, Sichten, Diskutieren, Klären, Entscheiden</p> <p>4. Vereinbarung der Umsetzung</p> <p>Wer macht was mit wem bis wann? Wann überprüfen wir, ob es klappt?</p>

### 1. Stufe: Bestandsaufnahme, Beschreibung der realisierten Qualität.

Der zu behandelnde Sachverhalt wird möglichst vorurteilslos und wertungsfrei beschrieben. Jeder Teilnehmer steuert seine Wahrnehmungen dazu bei. Alle Wahrnehmungen werden - so weit möglich ohne Bewertung oder Beurteilung - zusammengetragen und geordnet. Dabei können Leitfragen helfen. Widersprüchliche Wahrnehmungen können nebeneinander stehen bleiben. Das Resultat ist ein differenziertes Bild der im betreffenden Fall tatsächlich realisierten Qualität.

Um die »tatsächliche« Qualität der Arbeit beschreiben zu können, ist es notwendig, sie nicht von vornherein mit Aussagen wie »gut« oder »schlecht« zu bewerten (und damit evtl. auch Konflikte zu provozieren). Ein konkretes Beispiel dazu: statt »wir treffen uns viel zu selten in der Fachkonferenz« wäre eine konkrete Beschreibung ohne Wertung: »Im letzten Jahr haben wir uns einmal für eine Stunde getroffen«; statt »der Austausch von Unterlagen funktioniert bei uns überhaupt nicht« wäre eine konkrete Beschreibung »Ich habe für meinen Unterricht seit Schuljahresbeginn nur Unterlagen von Herrn M. bekommen«.

Entwurf	<24.02.2012>	
Verabschiedet:	01.02.2012	
In Kraft ab:	01.03.2012	

## 2. Stufe: Bewertung

Die so beschriebene Qualität wird dann in einem zweiten Schritt von den Teilnehmern des Qualitätszirkels bewertet. Zu einer solchen Bewertung sind Maßstäbe nötig, die im gemeinsamen Gespräch für alle Teilnehmer transparent werden sollten und über die ein Konsens bestehen muss.

Grundlage dieser Maßstäbe sind:

- a) das Selbstverständnis und die leitbildkonformen Qualitätsziele der Schule oder des Gremiums; das, was sie gemäß ihrem eigenen Aufgabenverständnis und ihren Konzepten als Qualität ihrer Handlungen und Leistungen anstreben; auch Lehrplanvorgaben gehören dazu;
- b) die Bedürfnisse der Schüler und Eltern, deren Zufriedenheit, Entwicklungen, Erfahrungen, Reaktionen und Wünsche;
- c) die Zufriedenheit, die Erfahrungen, Bedürfnisse und Werthaltungen der beteiligten Kolleginnen und Kollegen.

Im Qualitätszirkel wird festgestellt, in welchen Aspekten die Qualität der betrachteten Arbeitsabläufe zufriedenstellend ist und ein Konsens darüber angestrebt, welche Aspekte als unzulänglich und veränderungsbedürftig betrachtet werden müssen.

Leitfragen für die Bewertung sind „Womit sind wir im Sinne unserer Ziele zufrieden bzw. nicht zufrieden?“ und anschließend: „Wo sehen wir Handlungsbedarf?“

## 3. Stufe: Verbesserungsvorschläge und Handlungsvereinbarungen.

Im dritten Schritt klärt der Qualitätszirkel, welche der als veränderungsbedürftig erkannten Aspekte mit den zur Verfügung stehenden Mitteln verändert werden können. Dabei wird berücksichtigt, dass es auch gute Gründe geben kann, einen Zustand, der für unbefriedigend gehalten wird, zunächst einmal beizubehalten (z.B. weil der Aufwand für eine Verbesserung zu groß ist).

Sind die Teilnehmer des Zirkels sich darüber im Klaren, was unmittelbar verbessert werden soll, werden Verbesserungsvorschläge gesammelt, bewertet, gegeneinander abgewogen, evtl. miteinander kombiniert usw., so dass schließlich ein Entschluss und eine verbindliche Vereinbarung zu Stande kommt, wie die betreffende Handlung künftig ausgeführt werden soll.

## 4 Stufe: Umsetzungsplanung.

Schließlich geht es um die Aufgabenverteilung bei der Umsetzung der Beschlüsse in die Praxis:

Wer übernimmt welche Aufgabe, wer muss informiert, wer gefragt werden? Wird die neue Vorgehensweise zuerst unverbindlich erprobt? Welche begleitenden Maßnahmen zu ihrer Realisierung sind notwendig (z.B. organisatorische oder qualifikatorische)? Und vor allem auch: Wann soll eine Auswertung des bis dahin Erreichten stattfinden?

Über den Verlauf jeder Sitzung des Qualitätszirkels, insbesondere über die Befunde und Beschlüsse, wird ein Protokoll angefertigt. Gibt es für das Thema, das der Qualitätszirkel behandelt hat, bereits eine Handlungsleitlinie an der Schule, müssen die neuen Vereinbarungen evtl. in die Handlungsleitlinie eingearbeitet werden.

Diese können in einem eigenen Maßnahmenplan dokumentiert werden.

Nach einer bestimmten Zeit sollte der verbesserte Handlungsablauf erneut im Qualitätszirkel überprüft werden. Durch diese wiederkehrende Prüfung der Arbeitsabläufe wird Qualitätsentwicklung zu einem kontinuierlichen Prozess; so kann sich die realisierte Praxis den Qualitätszielen der Schule Schritt für Schritt annähern. Werden die wesentlichen Situationen und Abläufe immer wieder bewusst betrachtet, dann wird auch die erreichte Qualität gesichert, da Abweichungen und Auflösungstendenzen frühzeitig und systematisch erkannt werden und rechtzeitig gegengesteuert werden kann.

Entwurf	<24.02.2012>	
Verabschiedet:	01.02.2012	
In Kraft ab:	01.03.2012	

Besonders wichtig ist es daher, die Arbeit der Qualitätszirkel so zu organisieren, dass tatsächlich alle qualitätsrelevanten Abläufe und Zustände regelmäßig diesem Verfahren unterzogen werden, auch wenn kein unmittelbarer Anlass dafür vorliegt.

## 5. Verknüpfung mit anderen Prozessen

Die HLL Qualitätszirkel findet steht in Bezug mit allen übrigen HLL und Qualitätsdokumenten, die durch periodische Rückblicke angepasst, verbessert und weiterentwickelt werden.

Die durchgeführten Qualitätszirkel werden durch das interne Audit überprüft.

## 6. Evaluations- und Rückblicksfragen

Die wirkungsvolle Anwendung des Qualitätszirkels wird im Rahmen des Internen Audits überprüft. Dabei werden folgende Evaluationsfragen zugrundegelegt:

- Welche Qualitätszirkel wurden zu den durch das QMS festgelegten und anderen relevanten Themen durchgeführt?
- Waren die Beteiligten und Betroffenen ausreichend in die Rückblicke einbezogen?
- Konnten Meinungsverschiedenheiten geäußert und konstruktiv bearbeitet werden?
- Wurden Verbesserungsmaßnahmen beschlossen und zeitnah und wirksam umgesetzt?

## 7. Dokumentationshinweise

Über Qualitätszirkel werden Aufzeichnungen in Form des **Qualitätszirkelprotokolls** incl. des **Maßnahmenplans** geführt. Diese werden vom jeweiligen Gremium archiviert. Eine Kopie wird dem KOK übermittelt.

Die beschlossenen Maßnahmen werden in die Offene-Punkte-Liste des betreffenden Gremiums übernommen.

### Mitgelte Dokumente:

Qualitätszirkelprotokoll (Anhang)

## 8. Schlussbestimmungen

Diese HLL wurde vom Koordinatorenkreis verabschiedet und am 1.3.2012 in Kraft gesetzt.

Sie wird jährlich im Rahmen des internen Audits überprüft und ggf. weiterentwickelt.

Entwurf	<24.02.2012>	
Verabschiedet:	01.02.2012	
In Kraft ab:	01.03.2012	

## Qualitätszirkelprotokoll

Qualitäts-Zirkel-Protokoll	Nr.:	Startdatum:
Arbeitsbereich:		

Aufgabenstellung/Thema für diesen Qualitätszirkel :
---

Termine :					
Teilnehmer :					
Protokoll :					
Moderation :					

<b>A. Beschreibung der Qualitätskriterien und -ziele :</b>
Auf welchen Hintergrund ist die bisherige Situation zu verstehen und eine neue Situation zu suchen? Nach welchen Kriterien sollte diese entwickelt werden?
Relevante Leitbildabschnitte:
Qualitätspolitik, Verpflichtung zur Durchführung eines QMS
Relevantes Arbeitskonzept:
Relevante Handlungsleitlinien :

Entwurf	<24.02.2012>	
Verabschiedet:	01.02.2012	
In Kraft ab:	01.03.2012	

## **B) Verlauf**

### **1. Beschreibung der momentanen Situation durch Beobachtung (Wahrnehmen) :**

Wie stellt sich die Situation dar? Wie geschieht es? Seit wann? Lassen sich Ursachen und Wirkungen feststellen? Wie sind die einzelnen Betroffenen bisher mit der Situation umgegangen? Welche Personen sind wie betroffen? Worin besteht das Problem? Was wurde bisher unternommen mit welchem Ergebnis?

### **2. Beurteilung des Ist-Zustandes (Prüfen, Beurteilen)**

Sind wir zufrieden mit der Situation, oder was wünschen wir anders? Wie werten wir die heutige Situation? Welche Erwartungen bestehen von welcher Seite her ? Welche Rolle spielen die Qualitätskriterien und -ziele? Wie urteilen Kostenträger, Behörden, Angehörige? Welche Rolle spielen diese Urteile?

Entwurf	<24.02.2012>	
Verabschiedet:	01.02.2012	
In Kraft ab:	01.03.2012	

### 3. Verbesserungsvorschläge (korrigieren)

Was können/wollen wir tun, um die gewünschte Situation zu erreichen ?

#### 3.1. Brainstorming

#### 3.2. Abgleich mit den Möglichkeiten

Entwurf	<24.02.2012>	
Verabschiedet:	01.02.2012	
In Kraft ab:	01.03.2012	

#### 4. Handlungsvereinbarungen

##### 4.1. Was wird verändert?

Welche Maßnahmen wollen wir durchführen?

##### 4.2. 4. Umsetzungsplanung (Abschließen)

Wer macht was bis wann? Wer muß informiert / gefragt werden ? Erprobungsphase ? begleitende Maßnahmen ?

#### C. Schlussregelungen

##### Termin einer weiteren Bearbeitung:

Wann sollen die Verbesserungen erneut im Qualitätszirkel betrachtet werden ?

An KOK weitergegeben am :

Unterschrift:

Entwurf	<24.02.2012>	
Verabschiedet:	01.02.2012	
In Kraft ab:	01.03.2012	