

Qualitätsmanagement (QM) Konzept

Einleitung

Das dynamische Umfeld, die sich ändernden Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen und die zunehmend knappen Ressourcen bedingen ein angepasstes Qualitätsmanagement, welches den Gegebenheiten zeitnah angemessen Rechnung tragen kann.

Grundsätzliches

Das Qualitätsmanagement lehnt sich an das EFQM* Excellence Modell an. Dabei sind die folgenden Aspekte relevant:

- **Nutzen für Kunden schaffen:** exzellente Organisationen schaffen konsequent Kundennutzen durch Verstehen, Voraussehen und Erfüllen von Bedürfnissen, Erwartungen sowie das Nutzen von Chancen.
- **Die Zukunft nachhaltig gestalten:** Exzellente Organisationen üben einen positiven Einfluss auf ihr Umfeld aus. Sie steigern ihre Leistung und verbessern gleichzeitig die ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedingungen der Gesellschaftsgruppen, mit denen sie in Kontakt stehen.
- **Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln:** Exzellente Organisationen entwickeln ihre Fähigkeiten durch effektives Management von Veränderungen innerhalb und ausserhalb der Organisation.
- **Kreativität und Innovation fördern:** Exzellente Organisationen schaffen Mehrwert und steigern ihre Leistung durch kontinuierliche Verbesserung und systematische Innovation, indem sie sich die Kreativität all ihrer Interessengruppen nutzbar machen.
- **Mit Vision, Inspiration und Integrität führen:** Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, welche die Zukunft gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze.
- **Veränderungen aktiv managen:** Exzellente Organisationen sind für ihre Fähigkeit bekannt, Chancen und Gefahren zu erkennen und darauf effektiv und effizient zu reagieren.
- **Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein:** Exzellente Organisationen wertschätzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur der aktiven

Mitwirkung, um sowohl die Ziele der Organisation als auch die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen.

- **Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen:** Exzellente Organisationen erzielen in ihrer Branche dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die kurz- und langfristigen Bedürfnisse ihrer Interessengruppen erfüllen.

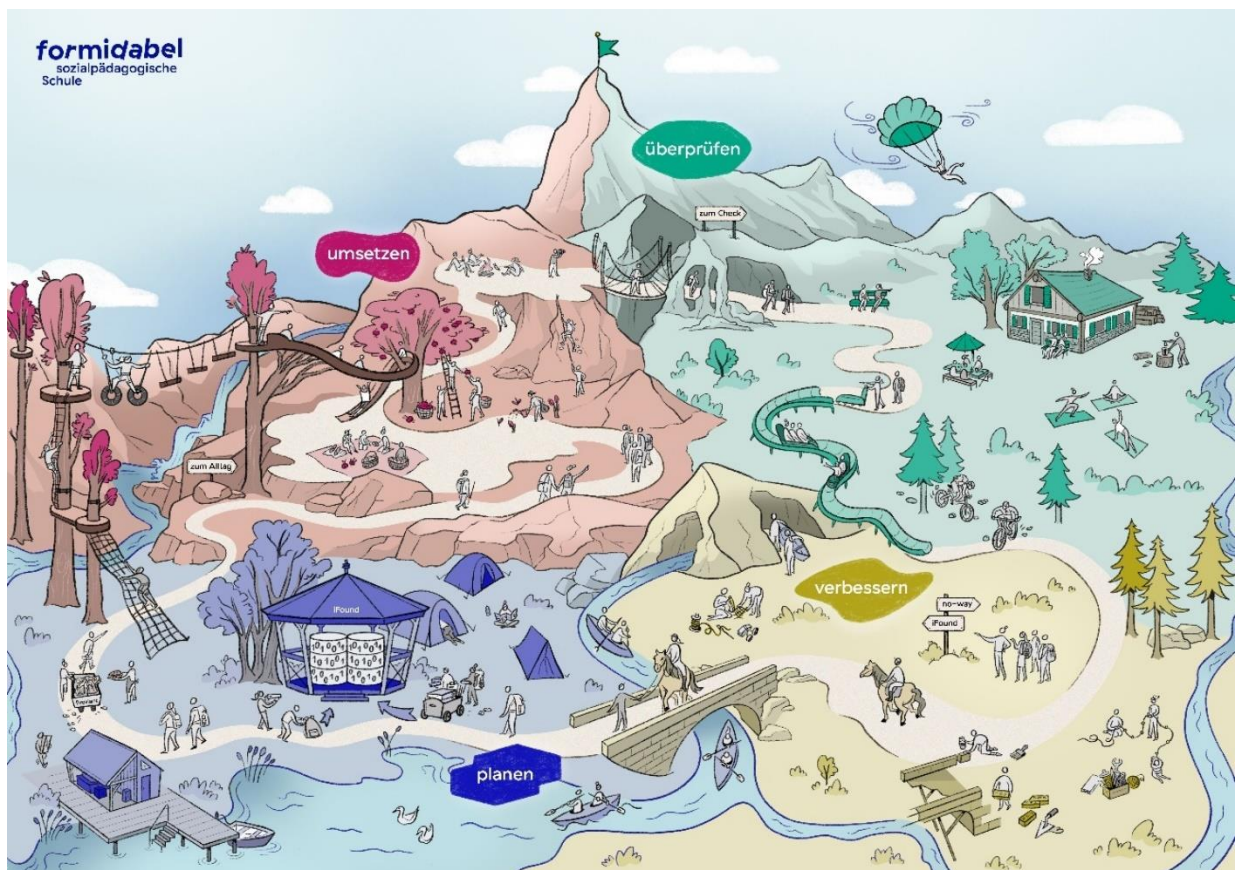
Haltung / Prinzipien

Das Qualitätsmanagement beruht auf folgende Haltungen und Prinzipien:

- Die Führungskräfte leben unsere Werte und Haltungen vor und vermitteln Vertrauen. Sie gestalten die Zukunft der sozialpädagogischen Schule formidabel und setzen sie um.
- Unsere langfristige Planung zeichnet sich durch klare Ziele aus und ist auf die Schülerinnen und Schüler (SuS) ausgerichtet.
- Persönliche Ziele, Teamziele und die Ziele der Institution sind aufeinander abgestimmt. Die Fähigkeiten und Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) werden bei uns entwickelt.
- Gebäude, Einrichtungen und Infrastruktur werden bei uns nachhaltig bewirtschaftet. Beim Treffen von Entscheidungen nutzen wir vorhandenes Wissen.
- Unsere Dienstleistungen werden bei uns effektiv und effizient durchgeführt. Damit wir unsere langfristigen Ziele umsetzen können, haben wir aktuelle Prozesse, Konzepte, Checklisten, Formulare, Richtlinien etc.

Ablauf-Struktur des QM

Die Struktur des QM beruht auf einem klassischen Kreislauf, in welchem folgende Gefässe eine Rolle spielen:



- **Alltag:** Unser Alltag in der Förderung der SuS und gesetzliche Rahmenbedingungen bilden die Grundlage für das digitale Handbuch. Wiederkehrende Abläufe, Prozessbeschreibungen, Checklisten und Vorlagen unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Ausübung ihrer Tätigkeit im Alltag.
- **iFound:** ist das Digitale Handbuch, in welchem sämtliche Prozesse, Abläufe und wichtigen Informationen festgehalten sind. In einfacher und übersichtlicher Art und Weise ist beschrieben, wie einzelne Aspekte des Alltags in der Förderung der SuS ausgeführt und umgesetzt werden müssen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist dies das interne «Nachschlagwerk» zu allen relevanten Themen des Alltags und der Ausführung der verschiedenen Tätigkeiten. Die hier abgelegten Papiere sind so einfach und übersichtlich wie möglich gestaltet und müssen für die Nutzerinnen und Nutzer hilfreich sein. Dieser Punkt wird regelmässig überprüft. Im Weiteren stellen wir mit diesem Instrument sicher, dass in Kernbereichen eine konstant hohe Qualität unserer Leistungen erbracht werden kann.
- **Check:** Die Aktualität der Dokumente bzw. Abläufe und pädagogische Themen werden regelmässig durch iFound-Audits bzw. Fach-Audits geprüft. Es existieren weitere Gefässe, um die Strukturen zu checken und so eine Verbesserung und Weiterentwicklung des ganzen QM zu gewährleisten.
- **Empfehlung zur Verbesserung / Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP:** die Quellen, aus denen Vorschläge und Anregungen hervorgehen, sind sehr vielfältig. Dies können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein, die feststellen, dass bspw. ein Ablauf nicht mehr aktuell ist, verbessert werden könnte oder noch gar nicht ausreichend beschrieben ist. Prozessverantwortliche Personen stellen fest, dass an ihrem Prozess Anpassungen vorgenommen werden müssen. Auch Befragungen der verschiedenen Anspruchsgruppen (Eltern, Schüler, Behörden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etc.) geben wertvolle Hinweise, in welchen Bereichen wir uns verbessern können, damit die Qualität unserer Dienstleistungen gesteigert werden kann.
- **Umsetzung:** Sämtliche Hinweise zur Verbesserung unserer Abläufe laufen in der Steuergruppe Qualität zusammen. Hier wird die Triage gemacht; es wird festgestellt, worum es sich handelt und wer für die Umsetzung der Anpassung zuständig ist. Dies kann die Prozessverantwortliche Person sein, wenn es nur ihren Prozess betrifft. Es kann die Geschäftsleitung sein, wenn es ein wichtiges, übergeordnetes Thema ist. Evtl. stellt man fest, dass ein Hinweis wirklich wichtig ist, es aber nicht einfach so bearbeitet werden kann. Dann wird eine Projektgruppe zum Thema gebildet. Die Umsetzung hat immer zum Ziel, dass der Alltag vereinfacht werden kann, dass die Qualität unserer Leistung gut ist und die entsprechenden Abläufe und Informationen im iFound korrekt und hilfreich abgelegt sind.

Elemente des QM

Ein QM funktioniert nur, wenn es im Alltag gelebt wird und von allen angewendet und getragen wird. Die sozialpädagogische Schule formidabel hat eine Qualitätsbeauftragte, die die einzelnen

Instrumente koordiniert und plant und so den Überblick über die Weiterentwicklung des QM behält. Die Beteiligung und der Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist von grosser Bedeutung. Sie wird durch folgende Gefässe bzw. Aufgaben gewährleistet:

Steuergruppen: Es gibt 6 Steuergruppen

- **Steuergruppe LOA (SGLOA)** (lösungsorientierter Ansatz): Im Leitbild der sozialpädagogischen Schule formidabel ist beschrieben, dass das Leitbild, unsere Konzepte und unser tägliches Handeln auf dem lösungsorientierten Ansatz nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg basieren. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Hierarchiestufen setzen sich mit dem lösungsorientierten Denken und Handeln auseinander. Die Steuergruppe überprüft und entwickelt entsprechende Konzepte und zeichnet sich verantwortlich für deren Umsetzung und die Weiterentwicklung der lösungsorientierten Haltung an unserer Schule. Sie organisiert und verantwortet die Einführungskurse. Überdies initiiert die Steuergruppe LOA Inputs und Anlässe (WET) für die gesamte Belegschaft.
- **Steuergruppe Prävention (SGP):** sie bearbeitet Themen der Prävention und führt dazu eine Übersicht zum Themenpool, entwickelt Strategien zur Umsetzung präventiver Themen, ist verantwortlich für die Aufrechterhaltung einer präventiven Haltung an der sozialpädagogischen Schule formidabel und stellt entsprechende Grundlagen zur Verfügung, macht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Standorte auf präventive Themen aufmerksam und gibt neue Impulse, ist verantwortlich, dass in jedem Förderteam eine Person für das Thema bestimmt ist und namentlich benannt ist.
- **Steuergruppe Unterricht (SGU):** sie steuert, organisiert und moderiert Unterrichtsentwicklungsprozesse, initiiert dazu einzelne Projekte und erarbeitet gemeinsame Grundlagen / ein gemeinsames Verständnis. Die SGU hat das Ohr am Kollegium wie auch in der Bildungslandschaft ausserhalb der sozialpädagogischen Schule formidabel und unterstützt und koordiniert Ansätze zur Weiterentwicklung des Unterrichts an unserer Schule.
- **Steuergruppe Qualität (SGQM):** sie definiert die Qualitätspolitik und -ziele, überprüft und bewertet die Weiterentwicklung des QM, definiert allfällige Massnahmen zur Förderung des Qualitätsbewusstseins an unserer Schule, koordiniert, berät und schult in allen Fragen des QM, koordiniert die Erarbeitung, Aktualisierung und Weiterentwicklung der QM Dokumente, stellt die QM Nachweisdokumentation sicher, koordiniert, plant und wertet das jährliche Auditprogramm aus, inkl. Auditorenwahl. Zudem erstellt die SGQM periodisch einen Bericht zum Stand, Umsetzung und Weiterentwicklung der Qualität in der sozialpädagogischen Schule formidabel zu Händen der Geschäftsleitung. Der Bericht enthält Feststellungen zum Stand der Qualität an unserer Schule und Empfehlungen von notwendigen Massnahmen zu deren Verbesserung.
- **Steuergruppe Soziales Lernen (SGSL):** sie definiert die Begrifflichkeit Soziales Lernen an unserer Schule, vollzieht und reflektiert eine Bestandaufnahme der Schulentwicklung auf die Thematik Soziales Lernen, definiert Schnittstellen zu Themen des Sozialen Lernens, überprüft und bewertet die Vermittlung von sozialen Kompetenzen, definiert allfällige Massnahmen zur Förderung und Entwicklung von sozialen Kompetenzen und kann bei Bedarf Mindeststandards festlegen, koordiniert und unterstützt in Fragen des Sozialen

Lernens, koordiniert die Erarbeitung, Aktualisierung und Weiterentwicklung von Arbeits- und Hilfsmittel für den Alltag.

- **Steuergruppe Informatik (SGIT):** sie trägt die Verantwortung für die Konzeption, Planung und Umsetzung einer auf pädagogische Ziele ausgerichtete IT-Infrastruktur, sie organisiert pädagogische Beratungs-, Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote für die Mitarbeitenden, sie erarbeitet mit der GL die notwendigen Grundlagen für eine pädagogisch ausgerichtete Infrastruktur, sie evaluiert (Lern-) Software und digitale Lehrmittel und entwickelt dazu mögliche Einsatzszenarien im Unterricht sowie geeignete Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote, sie evaluiert, erprobt und führt neue IT-Mittel ein und arbeitet wo sinnvoll, mit den umliegenden Schulen, um Synergien zu nutzen.
- **Prozessverantwortliche / Teilprozessverantwortliche (PV / TPV):** Sämtliche Prozesse der Prozesslandschaft sind auf verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt. Bei der Verteilung wird darauf geachtet, dass verschiedene Berufsgruppen, verschiedene Standorte und unterschiedliche Führungsebenen vertreten sind. Diese verantwortlichen Personen sind dafür zuständig, dass ihr Prozess vollständig und aktuell abgebildet ist. Sie sorgen dafür, dass notwendige Anpassungen vorgenommen werden und die ganze Schule über die Neuerungen in Kenntnis gesetzt wird. Sie halten die gesetzlichen Vorgaben ein.
- **Qualitätstreffen:** In regelmässigen Abständen treffen sich alle PV, TPV und Leitungen der Steuergruppen zum Austausch über die aktuell bearbeiteten Themen. Diese Treffen zeigen Schnittstellen auf, halten alle Anwesenden auf dem Laufenden und zeigen Fortschritte auf, die im letzten halben Jahr gemacht worden sind. Die Beteiligten haben zudem den Auftrag, ihr hier gewonnenes Wissen an die anderen Mitglieder im Förderteam weiterzugeben.
- **iFound-Audit:** wird regelmässig durchgeführt, ca. 2-mal pro Kalenderjahr. Diese Auditform prüft, ob die Prozesse und Dokumente, welche im iFound abgespeichert sind, dem Alltag bzw. den rechtlichen Grundlagen entsprechen. Im Weiteren wird geprüft, ob die vorhandenen Dokumente aktuell sind oder ob Anpassungen notwendig werden. Und als letzter Aspekt wird festgestellt, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Papiere tatsächlich kennen / anwenden, wie der Nutzen im Alltag ist und ob es allenfalls weitere Ideen gibt, wie Tätigkeiten des Alltages sinnvoll abgebildet werden können. Dadurch wird ein wichtiger Beitrag zur Weiterentwicklung und zur Qualitätssicherung geleistet.
- **Fach-Audit:** wird regelmässig durchgeführt, ca. 2 - 4 mal pro Kalenderjahr. Diese Auditform legt den Fokus auf den wichtigen lösungsorientierten Ansatz im pädagogischen Alltag mit den SuS. Dabei überlegt sich ein Förderteam, wo zurzeit Herausforderungen in ihrem Arbeitsalltag mit den SuS bestehen und wo Handlungsbedarf vorhanden ist, um die Qualität der pädagogischen Arbeit zu verbessern. Vor Ort beobachten die internen Fach-Auditorinnen und -Auditoren das Förderteam. Anschliessend wird in einer Reflecting Phase mit einem externen Gesprächsleiter diskutiert und festgestellt, was unternommen werden könnte. Nach 3 – 6 Monaten wird evaluiert, was sich für das Förderteam verändert / verbessert hat.
- **Befragungen:** Alle 2 – 4 Jahre werden Mitarbeitendenbefragungen durchgeführt. Zudem wird mit jeder Mitarbeiterin, jedem Mitarbeiter ein Austrittsgespräch geführt, bevor sie / er die sozialpädagogische Schule formidabel verlässt. Diese beiden Gefässe geben wichtige Hinweise darauf, was gut läuft und wo es noch Optimierungspotential gibt. Im Weiteren

werden in einem regelmässigen Rhythmus Schülerinnen und Schüler und Eltern zu ihrer Zufriedenheit zum Aufenthalt an unserer Schule befragt. Diese Rückmeldungen werden in den Verbesserungskreislauf eingespeist und wo sinnvoll, die Abläufe und Prozesse angepasst.

Einbezug / Beteiligung Anspruchsgruppen

Wichtige Inputs erhält das QM von innen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und von aussen, sei es von Erziehungsberechtigten, einweisenden Stellen oder der Dienststelle für Volksschulbildung als Auftraggeber. Regelmässige Befragungen und das Beschwerdemanagement geben Hinweise darauf, wo es gut läuft und wo es Optimierungspotential gibt.

Projektmanagement

Projekte haben eine Schlüsselfunktion in der Weiterentwicklung der sozialpädagogischen Schule formidabel. Sie verwirklichen neue Lösungen, die es in der angestrebten Form noch nicht gibt. Chancen werde durch sie verbessert oder es werden Risiken für unsere Schule reduziert. Das Projektmanagement ist durch diverse Dokumente geregelt und erfordert eine eigene Organisation, in der Regel durch ein Projektteam.

Ziele

Mit dem umfassenden QM müssen die folgenden Ziele erreicht werden:

- Wir lernen auf allen Ebenen.
- Wir nehmen veränderte Bedürfnisse wahr und passen unsere Dienstleistungen zeitnah an.
- Wir streben die höchstmögliche Qualität unserer erbrachten Dienstleistungen an.
- Wir entwickeln uns stetig weiter und steigern die Qualität unserer Dienstleistungen.
- Vorhandene Ressourcen werden optimal eingesetzt und genutzt.