Masterthesis
eingereicht an der ZHAW Soziale Arbeit

Mit Qualitätsmanagement zum neuen Betriebskonzept

Initiierung eines kontinuierlichen Qualitätsentwicklungsprozesses am Beispiel des Sonderschulinternats Hemberg

© Daniel Lehmann

MAS Sozialmanagement 2017

Lehmann Daniel

daniel.lehmann@thurweb.ch

Datum: 2. September 2017

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis **1**
Abbildungsverzeichnis **4**
1. Einleitung **5**
1.1 Ausgangslage 5
1.1.1 Geschichtlicher Hintergrund des Sonderschulinternats Hemberg *5*
1.1.2 Politische Veränderungen *6*
1.1.3 Veränderungen in der Führung *6*
1.1.4 Das Angebot des Sonderschulinternats Hemberg *7*
1.2 Problemstellung 7
1.3 Zielsetzung und Fragestellung 8
1.4 Aufbau der Arbeit 8
2. Grundlagen des Qualitätsmanagements **9**
2.1 Begriffe rund um Qualität 9
2.1.1 Qualität *9*
2.1.2 Schlussfolgerungen aus der Definition des Qualitätsbegriffs *11*
2.1.3 Qualitätsmanagement *12*
2.1.4 Qualitätssicherung vs. Qualitätsentwicklung *12*
2.1.5 Qualitätsmanagementsystem *13*
2.1.6 Qualitätsmanagementmodelle und -konzepte *14*
2.2 Total Quality Management (TQM) 16
2.2.1 Ursprung und Definition von Total Quality Management *16*
2.2.2 Die vier Qualitätsgrundprinzipien des TQM-Ansatzes *17*
2.2.3 Verortung des TQM-Ansatzes im Qualitätsmanagement *19*
2.2.4 Die vier Grundprinzipien des TQM als Instrument zur Analyse der „Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzeptes“, des Amtes für Volkschule, Kanton St. Gallen *19*
2.3 DIN EN ISO 9000ff und EFQM: Erkenntnisse für die Erarbeitung des Betriebskonzeptes 20
2.3.1 Das Normenorientierte Konzept: DIN EN ISO 9000ff *20*
1. Geschichtlicher Hintergrund 20
2. Beschreibung des Prozessmodells 21
3. Verbesserungsprozess, PDCA-Zyklus 22
2.3.2 Das Modellorientierte Konzept: EFQM Excellence Modell *23*

1. Geschichtlicher Hintergrund 23
2. Beschreibung Kriterienmodell.....24
3. Der Verbesserungsprozess: Die RADAR Logik 25
2.3.3 Die Grundsätze der DIN EN ISO und des EFQM Excellence Modells im Vergleich 25
2.3.4 Schlussfolgerung aus dem Vergleich von DIN EN ISO 9000ff und dem EFQM Excellence Modell 29
2.3.5 Folgerungen für die Erarbeitung des Betriebskonzepts 30
3. Analyse der „Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzepts, des Amtes für Volkschule, Kanton St. Gallen“ 31
3.1 Inhalt der Planungsgrundlage 32
3.2 Analyse der Planungsgrundlage in Bezug auf die Kundenorientierung 32
3.2.1 Differenzierung des Kundebegriffes 32
3.2.2 Ausrichtung auf Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden.....33
3.2.3 Zusammenspiel der Mitarbeitenden als interne Kundinnen und Kunden ...33
3.2.4 Schlussfolgerung Kundenorientierung.....33
3.3 Analyse der Planungsgrundlage in Bezug auf die Prozessorientierung.....34
3.3.1 Gestaltung der Prozesse.....34
3.3.2 Ständige Verbesserung der Prozesse 34
3.3.3 Schlussfolgerung Prozessorientierung 34
3.4 Analyse der Planungsgrundlage in Bezug auf Mitarbeitendenorientierung.....35
3.4.1 Einbezug der Mitarbeitenden als Ressource für die Unternehmensqualität. 35
3.4.2 Aus- und Weiterbildung.....35
3.4.3 Schlussfolgerung Mitarbeitendenorientierung.....35
3.5 Analyse der Planungsgrundlage in Bezug auf Managementverhalten.....35
3.5.1 Verantwortung der Leitung für die Qualitätsentwicklung.....35
3.5.2 Vorbild- und Motivationsfunktion der Leitung.....36
3.5.3 Schlussfolgerung Managementverhalten 36
3.6 Erkenntnisse aus der Analyse der Planungsgrundlage 36
3.7 Folgerungen der Analyse der Planungsgrundlage für die Planung des Betriebskonzepts 36
3.7.1 Managementverhalten 36
3.7.2 Mitarbeitende einbeziehen 37

3.7.3 Kundenorientierung ... 37
3.7.4 Prozessorientierung ... 39
4. Planung des Betriebskonzepts ... 40
4.1 Grundlagen des Projektmanagements ... 40
4.1.1 Definition Projekt und Projektmanagement ... 40
4.1.2 Projektphasen ... 40
1. Startphase ... 41
2. Planungsphase ... 42
3. Produktionsphase und Controlling ... 44
4. Abschlussphase ... 44
4.2 Planung des Projekts zur Erstellung eines neuen Betriebskonzepts ... 44
4.2.1 Startphase ... 44
1. Auftragsklärung - Projektauftrag ... 45
2. Projektorganisation ... 47
3. Teambildung ... 48
4.2.2 Planungsphase ... 49
1. Projektstrukturplan ... 49
2. Projektablaufplan und Meilensteine ... 50
4.2.3 Produktionsphase und Controlling ... 52
4.2.4 Abschlussphase ... 52
4.2.5 Schlussfolgerungen zur Planung des neuen Betriebskonzepts ... 52
5. Schlussfolgerungen ... 53
5.1 Beantwortung der Fragestellung ... 53
5.1.1 Qualität entwickeln durch Orientierung an den Kundinnen und Kunden ... 53
5.1.2 Qualität entwickeln durch die Verbesserung von Prozessen ... 54
5.1.3 Qualität entwickeln durch Einbezug der Mitarbeitenden ... 55
5.1.4 Qualität entwickeln durch Vorbildwirkung des Managements ... 55
5.2 Reflexion des Lernprozesses ... 56
6. Literaturverzeichnis ... 57
Anhang ... 61

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozessmodell ISO 22
Abbildung 2: PDCA-Zyklus 23
Abbildung 3: Das EFQM-Excellence-Modell 24
Abbildung 4: Die RADAR-Logik 25
Abbildung 5: Phasen eines Projekts 41
Abbildung 6: Projektorganisation 42
Abbildung 7: Beispiel eines Projektstrukturplanes 43
Abbildung 8: Beispiel eines Projektablaufplans 43
Abbildung 9: Projektorganisation 47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grundprinzipien des TQM, zur Analyse der Planungsgrundlage 20
Tabelle 2: Vergleich der sieben Grundsätze zum Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000: 2015 mit den acht Grundsätzen der Excellence 28
Tabelle 3: Vergleich der vier Säulen des TQM mit den Grundsätzen des ISO und EFQM ..30
Tabelle 4: Folgerungen Grundsätze TQM für die Erarbeitung des Betriebskonzepts 31
Tabelle 5: Differenzierung Kundenbegriff 39
Tabelle 6: ausgefüllter Projektauftrag 47
Tabelle 7: Ausschnitt Projektstrukturplan 50
Tabelle 8: Projektablaufplan 52

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Qualität ist etwas Wunderbares: ein schön verarbeitetes Möbelstück, ein elektronisch einwandfrei funktionierendes Gerät, ein schmackhaftes Müesli oder ein sorgfältig recherchierter Artikel einer Zeitung. Als Konsument oder Konsumentin ist es etwas Schönes ein Produkt von guter Qualität zu erwerben. Ich habe nicht nur als Konsument Freude an einem qualitativ hochwertigen Produkt. Mich befriedigt es auch als Berufsmann, wenn es mir gelingt eine Dienstleistung von guter oder noch besser, sehr guter Qualität zu erzeugen. Ist es nicht das, was Menschen dazu antreibt, mehr als einen Job zu machen, sondern Herzblut in eine Sache zu investieren um ein gutes Ergebnis zu erzielen, das auch von andern gewürdigt wird? Man mag mich einen Perfektionisten nennen, aber mich spornt es an, Bisheriges zu verbessern und zu optimieren.

Das Sonderschulinternat Hemberg, folgend SIH genannt, setzte sich während den vergangenen Jahren intensiv mit Qualität auseinander. Dies nicht, weil vom Leistungsträger ein Qualitätsmanagementsystem eingefordert worden wäre, sondern weil aus meiner Sicht nur durch eine Qualitätssteigerung das Überleben der Einrichtung sichergestellt werden konnte.

1.1.1 Geschichtlicher Hintergrund des Sonderschulinternats Hemberg

Das SIH ist im Kanton St. Gallen eines von sechs Sonderschulen mit Internat. Obwohl es, gegründet 1949 als Kinderheim, seit einigen Jahrzehnten eine eigene Schule hat, erfolgte die Anerkennung durch das Erziehungsdepartement des Kantons St. Gallen erst im Jahr 2004. Es ist daher das jüngste Sonderschulinternat im Kanton. Bereits drei Jahre nach der Betriebsbewilligung stand das SIH kurz vor der Schliessung. Ich trat anfangs 2009 als Mitarbeiter ein. Aus Erzählungen von Mitarbeitenden, die diese Zeit erlebt haben und aus Gesprächen mit dem Institutionsleiter, schliesse ich, dass ungenügend qualifiziertes Personal, enge Platzverhältnisse und Führungsmängel Gründe für diese Krise gewesen sein mögen. 2007 stand der jetzige Leiter vor der Aufgabe, die Einrichtung zu stabilisieren und konzeptionell weiter zu entwickeln, was ihm aus meiner Sicht mit Erfolg gelang. Seit einigen Jahren ist das SIH sehr gut ausgelastet und weist zudem eine geringe Personalfluktuation auf. Bauliche Massnahmen, neue qualifizierte Mitarbeitende, welche sich auf den Weg machten nach Lösungen zu suchen um die Tragfähigkeit für Kinder und Jugendlichen mit besonderen Bedürfnissen zu steigern, führten nach meiner Einschätzung zu einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung, was sich auf die Nachfrage des Angebots auswirkte. Es wurden laufend neue

Merkblätter und Konzepte entwickelt, aber es fehlte die Zeit oder Energie, diese Prozesse als Ganzes systematisch zu dokumentieren.

1.1.2 Politische Veränderungen

Auf den 1. Januar 2008 trat die Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantone (NFA) in Kraft. Der Bund, respektive die Invalidenversicherung zog sich daher aus der Finanzierung der Sonderschulung zurück und die Verantwortung für den Sonderschulbereich ging vollständig an die Kantone über. Dadurch musste jeder Kanton ein eigenes Sonderpädagogikkonzept erarbeiten. Im Kanton St. Gallen trat es 2015 in Kraft (vgl. Amt für Volksschule, 2015, S. 8). Es regelt für die Sonderschulung unter anderem, wie die Angebote gestaltet, organisiert und finanziert werden, aber auch wie die Qualität gesichert wird (vgl. Amt für Volksschule, 2015, S. 3-7). Bis zum Inkrafttreten des neuen Sonderpädagogik-Konzeptes durften die Sonderschulen ihre Betriebskonzepte während mehreren Jahren nicht überarbeiten und ihre Angebote konzeptionell nicht verändern. Nun erfolgte Ende 2016 der Auftrag, innerhalb eines Jahres ein neues Betriebskonzept auf der vom Erziehungsdepartement zur Verfügung gestellten Planungsgrundlage zu erstellen. Gemäss dieser müssen im Betriebskonzept Aussagen über die angebotenen Leistungen, die Finanzierung sowie über die Führung und Organisation gemacht werden. Es muss dargelegt werden, wie die Qualität gesichert und entwickelt wird und wie die Leistungsvereinbarungen, aus pädagogischer, organisatorischer und finanzieller Perspektive erfüllt werden (vgl. Amt für Volksschule, 2016, S. 1).

Im Rahmen des neuen Sonderpädagogikkonzepts werden bis im Jahr 2020 die Sonderschulplätze im Kanton neu verteilt. Es entstehen drei neue Tagessonderschulen und in der Folge werden Internatsplätze abgebaut. Für das SIH bedeutet dies der Verlust von ungefähr sechs Schul- und Internatsplätzen für Schülerinnen und Schüler aus dem Kanton St. Gallen. Mit nur noch 23 Schulplätzen lässt sich der Betrieb kaum mehr kostendeckend führen und entsprechend neue Einnahmequellen müssen gefunden werden. Einerseits wird versucht das Angebot in anderen Kantonen bekannt zu machen und andererseits wird ein neues Angebot im Bereich Time-out, entwickelt.

1.1.3 Veränderungen in der Führung

In diesem Jahr kommt es im SIH zu einer grossen personellen Veränderung. Der jetzige Institutionsleiter, welcher das SIH während zehn Jahren führte, übergibt die Leitung infolge Pensionierung an mich. Ebenfalls tritt die Schulleiterin in den Ruhestand.

Der Institutionsleiter reduzierte sein Arbeitspensum vor drei Jahren krankheitshalber von 100 auf 60 Prozent und ich übernahm in der damals formierten Geschäftsleitung die Aufgabe des pädagogischen Leiters. Bei der nun folgenden Übergabe der Institutionsleitung wird die Geschäftsleitung aufgelöst, da die Stelle des pädagogischen Leiters wieder in den Aufgabenbereich des Institutionsleiters fallen wird.

1.1.4 Das Angebot des Sonderschulinternats Hemberg

Das SIH bietet für 30 Schülerinnen und Schüler während der obligatorischen Schulzeit von der ersten bis zur neunten Klasse Sonderschule, Internat oder Externat an. Diese Grundangebote werden ergänzt durch Wochenendbetreuung, internes Time-out in der Landwirtschaft, heilpädagogisches Reiten und Arbeitsagogik. Als kleine Einrichtung setzt sich das SIH zum Ziel, tragfähige und auf Kinder und Jugendliche zugeschnittene Angebote zu entwickeln. Ein wichtiger Bestandteil ist der kleine, zur Institution gehörende Landwirtschaftsbetrieb, der ins Konzept integriert ist. Das Sonderschulinternat ist als Verein organisiert und beschäftigt insgesamt 40 Mitarbeitende. Aktuell wird ein Time-out Angebot mit Internat für Schülerinnen und Schüler der Volksschule entwickelt.

1.2 Problemstellung

Das SIH steht vor der Aufgabe ein neues Betriebskonzept zu schreiben. Die Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung müssen formuliert werden. Um diese Massnahmen fundiert zu beschreiben ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Qualität angezeigt.

Das SIH hat sich während den letzten Jahren aufgrund von auftretenden Problemen wie Platzmangel oder pädagogischen Fragestellungen laufend entwickelt. Zur Qualitätsentwicklung wurden Instrumente wie Supervision, Beratung durch Fachstellen, interne Weiterbildungen, Weiterbildung von Mitarbeitenden und interdisziplinäre Sitzungen eingesetzt. Die Erkenntnisse wurden in Protokollen oder Merkblättern festgehalten. Es fehlte jedoch Zeit und Energie um all diese Bemühungen zu bündeln und sich systematisch mit dem Thema Qualität zu beschäftigen. So fand Qualitätsentwicklung nach meinem Empfinden vorwiegend in denjenigen Bereichen statt, wo sie aufgrund auftauchender Probleme unausweichlich wurde. Grundsätze für das heiminterne Qualitätsmanagement, welche bei der Erarbeitung von Konzepten beachtet werden müssten und als Richtschnur dienten, wurden bisher nicht erarbeitet.

In der sozialen Arbeit stehen grosse Veränderungen bevor. Sonderschulplätze werden im Kanton St. Gallen tendenziell abgebaut und Internatsplatzierungen in externe Sonderschul-

angebote umgestaltet. Dadurch verschärft sich der Wettbewerb zwischen den Internaten. Der Spardruck nimmt merklich zu. Daher wird es zunehmend wichtiger, Qualität, soweit dies in der sozialen Arbeit möglich ist, belegen zu können.
Das SIH verfügt über kein Qualitätsmanagementsystem. Ein solches zu erarbeiten würde den personellen und finanziellen Rahmen sprengen. Trotzdem scheint es sinnvoll, Grundgedanken aus dem Qualitätsmanagement umzusetzen und sukzessive ein eigenes, schlankes Qualitätsmanagement aufzubauen. Der Wechsel in der Leitung und die Aufgabe, ein neues Betriebskonzept zu erarbeiten, fallen zeitlich zusammen. Daraus ergibt sich eine gute Gelegenheit, das neue Betriebskonzept nicht einfach anhand der vom Erziehungsdepartement zur Verfügung gestellten Planungsgrundlage zu schreiben, sondern den Gedanken der Qualitätsentwicklung bewusst aufzunehmen und somit die Grundlage für ein Qualitätsmanagement zu legen. Diesen Prozess möchte ich als Leiter auch nach der Implementierung des neuen Betriebskonzepts weiterführen.

1.3 Zielsetzung und Fragestellung

Ziel dieser Arbeit ist es, Grundsätze aus dem Qualitätsmanagement zu erarbeiten, aufgrund derer das neue Betriebskonzept geplant werden kann. Die bei der Auseinandersetzung gewonnenen Erkenntnisse sollen einerseits die Art und Weise der Planung des Betriebskonzeptes beeinflussen und andererseits inhaltlich ins Konzept einfliessen.
Der Qualitätsgedanke soll im Betriebskonzept verankert und in Zukunft systematisch weiter entwickelt werden. Daraus ergibt sich folgende Fragestellung:

Was muss bei der Planung eines Betriebskonzeptes speziell berücksichtigt werden, wenn damit ein fortlaufender Qualitätsentwicklungsprozess initiiert werden soll? Wie kann ein solcher Plan am Beispiel des Sonderschulinternats Hemberg aussehen?

1.4 Aufbau der Arbeit

Nachdem ich im ersten Kapitel die Wahl des Themas begründet und die Fragestellung formuliert habe, erfolgt im zweiten Kapitel eine vertiefte Auseinandersetzung mit den wichtigsten Begrifflichkeiten des Qualitätsmanagements. Anschliessend werden der Managementansatz Total Quality (TQM) sowie die beiden Qualitätsmanagement Modelle DIN EN ISO 9001 und EFQM vorgestellt und ihre Schwerpunkte miteinander verglichen. Als Abschluss dieses Kapitels werden Schlussfolgerungen für die Erarbeitung des neuen Betriebskonzepts gezogen.
Im Kapitel 3 werden die Aussagen zur Qualität im Sonderpädagogikkonzept und der Planungsgrundlage zur Erstellung des Betriebskonzepts mit den Erkenntnissen des Kapitels

Qualitätsmanagement verknüpft und Schlussfolgerungen für die Erarbeitung des Betriebskonzepts gezogen.
Im Kapitel 4 wird die Erarbeitung des Betriebskonzepts nach den Grundsätzen des Qualitätsmanagements geplant. Im abschliessenden Kapitel 5 wird die Fragestellung beantwortet und der Lernprozesse reflektiert.

2. Grundlagen des Qualitätsmanagements

Im folgenden Kapitel werden die Begrifflichkeiten rund um Qualität geklärt und zueinander in Beziehung gebracht. Im Weiteren werden der Managementansatz Total Quality Management, folgend TQM genannt, sowie die Qualitätsmanagementmodelle DIN EN ISO 9001 und EFQM beschrieben. Diese drei werden zueinander in Beziehung gebracht, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet und Schlussfolgerungen fürs Betriebskonzept des SIH gezogen.

2.1 Begriffe rund um Qualität

In den folgenden Abschnitten werden Grundbegriffe, die mit Qualität im Zusammenhang stehen, erläutert. Zuerst erfolgt eine Betrachtung des Begriffes Qualität, der in den weiteren beschriebenen Begriffen Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagementsystem, Qualitätsmanagementmodell und Qualitätsmanagementkonzept jeweils enthalten ist und dadurch den Rahmen gibt.

2.1.1 Qualität

Umgangssprachlich wird der Begriff Qualität in der Regel zur Beurteilung von Produkten oder Dienstleistungen verwendet, die als unterschiedlich gut oder schlecht bewertet werden. Im Qualitätsmanagement wird der Begriff Qualität jedoch zunächst als neutrale Grösse verwendet. Qualität in diesem Sinne meint die wertfreie Beschreibung der Merkmale eines Produkts oder einer Dienstleistung. Bei einer sozialen Einrichtung können dies beispielsweise die Erreichbarkeit, die Ausstattung der Zimmer, das Aufnahmeverfahren usw. sein. Die Bewertung geschieht, wenn die Merkmale des Produkts mit den Erwartungen und Anforderungen einer Person, die sich für das Produkt interessiert, in Verbindung gebracht werden. Demnach ist unter Qualität das Ausmass, in dem ein Produkt oder eine Dienstleistung in seiner Beschaffenheit den Anforderungen und Erwartungen genügt, zu verstehen (vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., 2016, S. 29; Duden 2017).

Bruhn (2013) differenziert Qualität in fünf Unterbegriffe:

Absoluter Qualitätsbegriff

Beim absoluten Qualitätsbegriff soll in der Beschaffenheit eines Produktes die höchste Qualität erreicht werden. Aus dieser Perspektive wird Qualität bewertet und ist daher dem umgangssprachlichen Qualitätsbegriff am nächsten (vgl. Bruhn, 2013, S. 20).

Leistungsbezogener Qualitätsbegriff

Der leistungsbezogene Qualitätsbegriff nimmt Bezug auf die Anforderungen, welche die Kundinnen und Kunden an ein Produkt oder eine Dienstleistung stellen (vgl. Bruhn, 2013, S. 20). In der sozialen Arbeit öffnet sich inhaltlich der Kundenbegriff. In der Regel ist nicht nur die leistungsempfangende Person Kunde. Kostenträger, Angehörige, gesetzliche Vertreter und andere Marktteilnehmende können ebenso als Kunden betrachtet werden (vgl. Vomberg, 2010, S. 14).

Produktbezogener Qualitätsbegriff

Bei dieser Betrachtungsweise geht es um die Leistungseigenschaften, welche ein Produkt oder eine Dienstleistung erbringt. Beispielsweise können das Anzahl Schüler pro Lehrperson, der Komfort eines Gebäudes, die Höchstgeschwindigkeit eines Autos etc. sein (vgl. Bruhn, 2013, S. 20).

Herstellungsorientierter Qualitätsbegriff

Aus diesem Verständnis werden Produkte danach bewertet, wie gut sie die betrieblichen Vorgaben erfüllen. Beispielsweise setzt sich eine Einrichtung zum Ziel, möglichst keine Klientinnen und Klienten von einem Angebot auszuschliessen, oder die Qualität wird erreicht wenn möglichst viele Klientinnen und Klienten ins Herkunftsmilieu zurückkehren können, etc. (vgl. Bruhn, 2013, S. 20).

Wertorientierter Qualitätsbegriff

Der wertorientierte Qualitätsbegriff bezieht sich auf das Preis-Leistungsverhältnis eines Produktes aus Sicht der Leistungsempfängerinnen und -empfänger (vgl. Bruhn, 2013, S. 20).

Merchel (2013) betrachtet Qualität zusätzlich aus den drei Perspektiven der Adressatinnen und Adressaten, der Organisation und der Fachwelt.

Aus dem Blickwinkel der Adressatinnen und Adressaten geht es um die Frage, welche Leistungen sie beziehen möchten und was für sie eine gute Leistung ist (vgl. S. 41-42). Wie be-

reits Vomberg differenziert auch Merchel die Kundinnen und Kunden. Er unterscheidet in Leistungsempfangende, Finanzierende und politische Entscheidende. Je nachdem wer als Kundin resp. Kunde betrachtet wird, bestehen unterschiedliche Erwartungen an die Qualität (vgl. Merchel, 2010, S. 41). Dieser Blickwinkel der Adressatinnen und Adressaten verbindet sich nach meinem Verständnis mit dem leistungsbezogenen Qualitätsbegriff von Bruhn und differenziert diesen.

Bei der zweiten, der organisationsbezogenen Perspektive richtet sich der Blick auf die Erbringerinnen und Erbringer der Leistung. Qualität wird von den Mitarbeitenden aufgrund der organisationsinternen Situation und der vorhandenen Potentiale eingeschätzt. Qualität wird von den Einzelnen je nach Hierarchiestufe und Aufgabengebiet unterschiedlich beurteilt (vgl. Merchel, 2013, S. 41). Um wieder den Bogen zu den Qualitätsbegriffen von Bruhn zu spannen, beleuchtet die organisationsbezogene Perspektive ähnliche Aspekte wie der herstellungsorientierte Qualitätsbegriff.

In der dritten, fachbezogenen Perspektive beurteilt eine Organisation ihre Leistung nach den aktuellen Erkenntnissen und nach dem Diskurs der Fachwelt (vgl. Merchel, 2013, S. 41-42).

Diese unterschiedlichen Perspektiven machen klar, dass das Verständnis vom Qualitätsbegriff von der Rolle der Betrachtenden und dessen Erwartungen abhängt und als Konstrukt in einem Aushandlungsprozess definiert werden muss. In der sozialen Arbeit prägen zusätzlich fachliche sowie gesellschaftliche Wert- und Normvorstellungen die Qualitätsdebatte (vgl. Merchel, 2013, S. 41).

2.1.2 Schlussfolgerungen aus der Definition des Qualitätsbegriffs

Nach der Betrachtung dieser verschiedenen Arten von Qualität und Perspektiven, aus denen Produkte und Leistungen bewertet werden, wird Folgendes klar: Wenn über Qualität gesprochen wird, muss zunächst geklärt werden, was unter dem Begriff Qualität verstanden wird. Im Hinblick auf Qualitätsentwicklung erachte ich es als wichtig, dass Qualität sowohl aus dem Blickwinkel der Adressatinnen und Adressaten, der Organisation und der Fachwelt beurteilt wird. Denn im Nonprofit-Bereich und insbesondere im Heim- und Sonderschulwesen öffnet sich der Kundenbegriff. Auftrag, Inanspruchnahme und Finanzierung einer Leistung erfolgen durch verschiedene Personen und Stellen. Zudem werden die Leistungen von den Kindern und Jugendlichen und ihren Eltern in der Regel nicht freiwillig in Anspruch genommen, sondern von der Behörde verfügt. Für die Erarbeitung des Betriebskonzepts erscheint es mir daher wichtig, dass die unterschiedlichen "Kundengruppen" definiert werden und geklärt wird, wie sie entsprechend in den Prozess der Leistungserbringung einbezogen werden.

2.1.3 Qualitätsmanagement

Der Begriff Management meint die gezielte und systematische Steuerung von Prozessen. Wenn Management und Qualität zusammengefügt werden, kann das Ziel des Qualitätsmanagements folgendermassen beschrieben werden: Die Prozesse werden so organisiert und gesteuert, dass die Merkmale eines Produktes respektive einer Dienstleistung möglichst den Anforderungen und Erwartungen der Kundinnen und Kunden und interessierten Parteien entsprechen. Dabei geht es beim Qualitätsmanagement um ein kontinuierliches Bestreben, die Organisation und ihre Leistung zu verbessern (vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., 2016, S. 29). Diese Definition des Qualitätsmanagements basiert nach meinem Verständnis etwas einseitig auf einer auf die Adressatinnen und Adressaten ausgerichteten Perspektive. Die weiteren Qualitätskriterien, wie die der Organisation oder der Fachwelt müssten meiner Ansicht nach ebenfalls berücksichtigt werden. Entsprechend neutraler definiert DIN EN ISO 9000:2005 Qualitätsmanagement als „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität“ (zit. nach Vomberg, 2010, S. 16). Bei dieser Definition wird der Qualitätsbegriff nicht gedeutet und die verschiedenen Perspektiven müssen entsprechend eingenommen werden.

2.1.4 Qualitätssicherung vs. Qualitätsentwicklung

Die beiden Begriffe Qualitätssicherung und -entwicklung werden in der Qualitätsdebatte häufig genannt. Daher werden diese beiden Begriffe an dieser Stelle erklärt und zueinander in Beziehung gebracht.

Qualitätssicherung

Nach Vomberg (2010) geht es bei der Qualitätssicherung darum, ein zuvor definiertes Niveau an Qualität zu erreichen. Dies geschieht, indem qualitative und quantitative Qualitätsinformationen ausgewertet werden. Dabei wird überprüft, ob vorgegebene Verfahren und Abläufe umgesetzt werden und zu den gewünschten Zielen führen (vgl. S. 15).

Merchel (2013) formuliert Qualitätssicherung als Absicht, einen definierten Qualitätsstandard eines Produktes oder einer Leistung zu gewährleisten. Dafür brauche es eine Vorstellung davon, was eine gute Leistung oder ein gutes Produkt auszeichnet. Des Weiteren müssen die Arbeitsschritte zum Erreichen der angestrebten Qualität definiert werden. Ebenso muss sichergestellt werden, dass diese Arbeitsschritte anhaltend und genau praktiziert werden (vgl. S. 222).

Obwohl Merchel (2004) Merkmale der Qualitätssicherung nennt, ist er der Meinung dass die Qualität in der sozialen Arbeit nicht gesichert werden kann, da diese im Zusammenspiel aus einrichtungsinternen und -externen Faktoren sowie persönlichen Faktoren der Personen,

welche die Leistung erbringen, entsteht (zit. nach Vomberg, 2010, S. 15). Vomberg stimmt dieser Haltung einerseits zu, da sie ebenfalls der Ansicht ist, dass in der sozialen Arbeit keine eindeutigen Ursache-Wirkungszusammenhänge gemacht werden können. Andererseits betont sie, dass fachlich begründete und in der Praxis erprobte Standards trotzdem helfen, ein gewisses Mass an Prozesssicherheit zu gewinnen (vgl. Vomberg, 2010, S. 15).

Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung beschreibt die Massnahmen und Vorkehrungen, anhand derer Produkte und Leistungen sowie deren Herstellungsverfahren geplant, gelenkt und verbessert werden (vgl. Gerull, 2007, S. 292). Für Merchel (2013) geht Qualitätsentwicklung über den starren Begriff der Qualitätssicherung hinaus, da er die prozesshaften, dynamischen und dialogischen Aspekte des Qualitätsmanagements betont. Qualität stellt für ihn eine laufend zu betreibende Entwicklungsaufgabe dar (vgl. S. 221). In Prozessen zu denken und diese zu Gunsten und im Austausch mit den Kundinnen und Kunden weiterzuentwickeln ist für Vomberg (2010) ein wesentliches Element der Qualitätsentwicklung. Um Strukturen, Abläufe und Ergebnisse weiterzuentwickeln müsse fundiertes methodisches Wissen angewandt werden (S. 16).

Zusammenfassung

Bei der Qualitätssicherung soll in erster Linie sichergestellt werden, dass Standards und Ziele durch festgelegte Verfahren und Abläufe erreicht werden. Bei der Qualitätsentwicklung genügt es hingegen nicht, die festgelegten Ziele zu erreichen. Ihr Anspruch ist es, Strukturen und Abläufe laufend zu verbessern und weiter zu entwickeln. Daher unterscheiden sich diese beiden Begriffe meiner Meinung nach weniger durch die angewandten Instrumente anhand derer Qualität gemessen wird, sondern vielmehr durch die Haltung, welche gegenüber Qualität eingenommen wird. Die Qualitätsentwicklung möchte Qualität laufend entwickeln und weiterbringen, während Qualitätssicherung lediglich die vorgegebene und erwartete Qualität erreichen möchte.

2.1.5 Qualitätsmanagementsystem

Gemäss Vomberg (2010) wird unter einem Qualitätsmanagementsystem die gesamte Organisationsstruktur eines Unternehmens verstanden, die für die Verwirklichung des Qualitätsmanagements erforderlich ist. Dazu gehört, dass die Verantwortlichkeiten und das Verfahren geklärt, die Prozesse festgelegt und die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (S. 17). Der Begriff System impliziert, dass wiederkehrende, gleich ablaufende Handlungen und Methoden bewusst eingesetzt werden (vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität,

2016, S. 30). Vomberg (2010) stellt fest, dass soziale Einrichtungen ihre Bemühungen bezüglich des Qualitätsmanagements fälschlicherweise häufig als Qualitätsmanagementsystem bezeichnen, obwohl meist lediglich einzelne Elemente des Qualitätsmanagements angewandt werden. Aus Vombergs Sicht kann aber erst von einem Qualitätsmanagementsystem gesprochen werden, wenn sich das gesamte Organisations-, Kommunikations- und Prozessgestaltungssystems darauf ausrichtet (vgl. S. 17).

2.1.6 Qualitätsmanagementmodelle und -konzepte

Qualitätsmanagementmodelle und -konzepte dienen dazu, die Organisationsstruktur systematisch aufzuarbeiten, die Prozesse zu erfassen und die Sicherung der Qualität der zu erbringenden Leistung zu gewährleisten. Gerull (2007) fasst unter dem Begriff Qualitätskonzept alle Systeme, Modelle, Ansätze und Verfahren zusammen, die sich hauptsächlich mit Aspekten der Qualitätsentwicklung, -sicherung, -bewertung und/oder -verbesserung befassen (vgl. S. 79). Daher werden folgend die Begriffe Qualitätskonzept und -modell in der weiteren Arbeit synonym verwendet.

Zollondz (2002) definiert sechs Merkmale, welche im Grundsatz allen Qualitätsmanagementmodellen gemein sind. Sie werden im Folgenden kurz beschrieben:

1. Prozesse

Es werden Kern-, Führungs- und Supportprozesse definiert und für diese die Qualitätskriterien festgelegt.

2. Führung

Die Führung ist für die Qualitätspolitik verantwortlich und muss die Qualitätsziele definieren. Sie muss ins Qualitätsmanagement eingebunden werden.

3. Ressourcen

Die Leitung muss für das Qualitätsmanagement materielle und immaterielle Ressourcen zur Verfügung stellen.

4. Mitarbeitende

Mitarbeitende müssen ausgebildet werden. Qualitätsbewusstsein und unternehmerisches Denken soll gefördert werden.

5. Kunden

Die Qualitätsforderungen werden aus den Erwartungen der Kundinnen und Kunden abgeleitet.

6. Verbesserungen

Das Qualitätsmanagement hat zum Ziel, sich ständig zu verbessern (zit. nach Gerull, 2007, S. 34-35).

Nach Merchel (2013) kann das Qualitätsmanagement einer Organisation entweder nach dem Denkmuster der Standardisierung der Verfahren oder der kriteriengeleiteten Evaluation aufgebaut werden. Die Standardisierung der Verfahren nimmt den Gedanken der Qualitätssicherung auf. Qualität soll durch klar definierte Arbeitsabläufe und den damit verbundenen Verhaltensanforderungen, deren Einhaltung durch festgelegte Verfahren überprüft wird, erreicht werden. Qualitätsmanagementkonzepte, welche die kriteriengeleitete Evaluation betonen, nehmen das Anliegen der Qualitätsentwicklung auf. Die Qualität soll sich verbessern, indem die Arbeit anhand abgesprochener Qualitätskriterien, gemeinsam und methodisch strukturiert, überprüft wird. Daraus sollen Erkenntnisse zur Weiterentwicklung gewonnen werden. In der Praxis können diese beiden Denkmuster auch kombiniert werden und sich überlagern oder ergänzen (vgl. Merchel, 2013, S. 143 - 144).
Böhm und Engelhardt (2009) unterscheiden zwischen normenbezogenen Qualitätsmanagementkonzepten wie beispielsweise DIN EN ISO und modellorientierten Qualitätsmanagementkonzepten wie das EFQM Modell. Bei den normorientierten Konzepten geht es darum, von der Norm vorgegebene Standards zu erfüllen. Im Grundsatz soll ein genormtes und konstantes System aufgebaut werden, wodurch sich Unternehmen und Organisationen miteinander vergleichen lassen. Bei den modellorientierten Konzepten geht es nicht darum, Standards zu erfüllen. Sie bieten vielmehr einen Orientierungsrahmen beim Initiieren eines Qualitätsentwicklungsprozesses. Ebenso dient der Orientierungsrahmen der Selbstbewertung.

<u>Schlussfolgerung</u>

Im Sinne von Merchel und Böhm und Engelhardt lassen sich Qualitätsmanagementkonzepte in zwei grundsätzliche Ansätze unterteilen:

- Konzepte der Verfahrensstandardisierung oder anders ausgedrückt normenorientierte Konzepte verfolgen schwerpunktmässig den Gedanken der Qualitätssicherung. Bei diesen Konzepten geht es darum, vorgegebene Normen zu erfüllen und so die Sicherung der Qualität zu gewährleisten. Diesem Ansatz lässt sich DIN EN ISO zuordnen, wobei die

spätere Betrachtung zeigen wird, dass sich DIN EN ISO zunehmend in Richtung kriteriengeleitete Evaluation entwickelt (Kapitel 2.3.3).

- Konzepte der kriteriengeleiteten Evaluation beziehungsweise modellorientierte Konzepte fokussieren die Qualitätsentwicklung. Dies ist ein dynamischer Prozess (siehe 2.1.4), welcher eine laufende Verbesserung der Qualität anstrebt. EFQM lässt sich diesem Ansatz zuordnen.

Bevor die zwei Grundkonzepte DIN EN ISO und EFQM genauer beschrieben werden, erfolgt ein Exkurs über das Total Quality Management.

2.2 Total Quality Management (TQM)

Das Kapitel 2.2 befasst sich mit dem Total Quality Managementansatz, folgend TQM genannt. Gemäss Engelhardt und Böhm (2009) basieren die heutigen Qualitätsmanagementsysteme auf den Gedanken des Total Quality Managements (vgl. S. 9).

2.2.1 Ursprung und Definition von Total Quality Management

Der Total Quality Management Ansatz wurde in Japan erstmals 1950 unter dem Namen Total Quality Control eingeführt. Dabei wurden die Qualitätsanforderungen mit dem japanischen Begriff „Kaizen“ verknüpft. „Kaizen“ meint einen ständigen Verbesserungsprozess und geht davon aus, dass es keinen Stillstand gibt und jede Organisation sich verbessern kann. Das Bestreben nach ständiger Verbesserung muss zur Organisationskultur werden. Alle Mitarbeitenden müssen sich dafür verantwortlich fühlen und ihren Teil dazu beitragen. Die Leitung hat die Aufgabe, die Mitarbeitenden zu schulen, damit diese Probleme erkennen und lösen können (vgl. Böhm und Engelhardt, 2009, S. 17).

Bei der Verknüpfung von Qualitätsanforderungen und ständiger Verbesserung wirkte Edward Demings, der Begründer des PDCA-Zyklus (siehe Kapitel 2.3.1) aktiv mit. In den 1980er Jahren begann sich der TQM-Ansatz in Europa zu etablieren (vgl. Böhm und Engelhardt, 2009, S. 17).

Für Böhm und Engelhardt (2009) ist TQM kein Qualitätsmanagementmodell, sondern vielmehr ein Managementansatz respektive eine Führungsphilosophie, die sich konsequent auf Qualität ausrichtet. Sie verstehen TQM als „die Form geplanter Organisationsveränderung (=Organisationsentwicklung),

- die auf die für die Organisation relevanten Umweltakteure,
- die ständige Verbesserung der Arbeitsergebnisse und
- aller darauf bezogenen Arbeitsabläufe und Strukturen,
- unter massgeblicher Beteiligten der Mitarbeiter/-innen

bezogen ist“ (S. 9).

Bruhn (2008) definiert TQM entlang den drei Begriffen, *Total*, *Quality* und *Management. Total* steht für ihn für eine umfassende Herangehensweise, welche die ganze Unternehmung und ihre Anspruchsgruppen einbezieht. Dazu gehören Kundenorientierung, Mitarbeitendenorientierung, sowie Gesellschafts- und Umweltorientierung. *Quality* meint, dass Qualität der zentrale Orientierungspunkt für das Unternehmen ist. Mit dem Begriff Management betont er die Verantwortung der Unternehmensleitung. Die Leitung muss eine Vorbildfunktion einnehmen. Es ist ihre Aufgabe, die Qualitätspolitik und Qualitätsziele zu definieren und zu bewahren, sowie Team- und Lernfähigkeit vorzuleben (zit. nach Merchel, 2013, S. 127).

2.2.2 Die vier Qualitätsgrundprinzipien des TQM-Ansatzes

In diesem Abschnitt werden die Grundprinzipien des TQM-Ansatzes näher beleuchtet. Wunderer (2000) benennt Prozessorientierung, Kundenorientierung und Managementverhalten als die drei Qualitätsgrundprinzipien des Total Quality Managements (S. 476). Ich orientiere mich folgend an diesen Qualitätskriterien. Der Begriff Managementverhalten erscheint mir als zu umfassend und daher unterteile ich das Managementverhalten zusätzlich in Mitarbeitendenorientierung, welche Gerull (2007) zu den vier Säulen des TQM-Ansatzes zählt (vgl. S. 94). Folgend fasse ich die Grundsätze des TQM-Ansatzes entlang der vier Begriffe, Kundenorientierung, Prozessorientierung, Mitarbeitendenorientierung und Managementverhalten zusammen. In den kommenden Abschnitten werde ich diese vier Qualitätsgrundprinzipien synonym mit dem Begriff von Gerull auch als Säulen des TQM-Ansatzes bezeichnen. Mir gefällt diese Bezeichnung, da sie die Wichtigkeit dieser Prinzipien als tragende Elemente des TQM-Ansatzes ausdrückt.

A. Kundenorientierung

Im Mittelpunkt aller Bemühungen einer Organisation stehen die Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden. Auf diese gilt es die Produkte und Dienstleistungen auszurichten (vgl. Gerull, 2007, S. 94 und Merchel, 2013, S. 127). Aus meiner Sicht muss im Non-Profitbereich, bei dem sich Leistungsempfangende, Auftraggeber und Finanzierende in der Regel unterscheiden, zuerst geklärt werden, wer als Kundin oder Kunde betrachtet wird. Nach meinem Verständnis gilt es, die Erwartungen und Bedürfnisse all dieser zu berücksichtigen und folglich mit allen in einem engen Austausch zu sein.

Im TQM werden auch die Mitarbeitenden als interne Kundinnen und Kunden betrachtet (vgl. Gerull, 2007, S. 92). Denn wenn für die Erbringung einer Leistung mehrere Mitarbeitende beteiligt sind, müssen die Mitarbeitenden einander Leistungen in guter Qualität anbieten und

die gegenseitigen Erwartungen erfüllen. Nur so stimmt die Qualität des Endergebnisses (vgl. Bruhn, 2013, S. 54). Folglich muss einer guten internen Zusammenarbeit ein besonderes Augenmerk geschenkt werden.

B. Prozessorientierung

Für Wunderer (2000) können durch eine verbesserte Prozessqualität Fehler vermieden, Kosten reduziert und Abläufe einfacher, schneller und flexibler gestaltet werden (vgl. S. 475). Böhm und Engelhardt (2009) unterstreichen diesen Gedanken. Für sie ist eine optimale Gestaltung und Beherrschung betrieblicher Prozesse ein wichtiger Aspekt des TQM-Ansatzes. Wichtig sind für sie auch die Entwicklung einer Lernkultur, in der Fehler und Mängel erkannt werden sowie das Streben nach ständiger Verbesserung. Dadurch können Effizienz und Effektivität gesteigert werden (S. 18). Nach meinem Verständnis dient eine ständige Optimierung von Prozessen dazu, Fehler zu vermeiden, zu korrigieren und damit die Qualität zu verbessern. Auch Gerull (2007) unterstreicht diese Aussagen mit den Stichworten kontinuierliche Verbesserung, Selbststeuerung, fehlerfreundliche und lernende Organisation (vgl. S. 94).

C. Mitarbeitendenorientierung

Die Wertschätzung der Mitarbeitenden ist für Böhm und Engelhardt (2009) ein wichtiger Grundsatz. Denn im Prozess der ständigen Verbesserung sind die Angestellten die entscheidenden Akteurinnen und Akteure. Deshalb sollen sie ihre Qualifikationen laufend ausbauen können (vgl. S. 19). Auch Gerull (2007) anerkennt die Mitarbeitenden als entscheidende Ressource für die Qualität eines Unternehmens (S. 94). Wunderer (2000) betont, dass alle Mitarbeitenden auf jeder Führungsebene sich für Qualität und die Erfüllung der Kundenwünsche mitverantwortlich fühlen müssen (S. 475). Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die genannten Autoren der besonderen Stellung der Mitarbeitenden in Bezug auf die Qualitätsentwicklung einig sind. Folglich tut die Unternehmensführung gut daran, in die Personalentwicklung zu investieren.

D. Managementverhalten

Für Wunderer (2000) ist die Unternehmungsführung für die Ausgestaltung des TQM-Ansatzes verantwortlich. Sie muss sowohl bei der Initiierung des Konzeptes als auch bei dessen Umsetzung eine Leit- und Vorbildfunktion einnehmen. Die Qualitätsziele müssen von der Leitung vorgelebt werden. In diesem Sinne spricht er beim TQM von einem Top-Down-Ansatz (vgl. S. 475).

2.2.3 Verortung des TQM-Ansatzes im Qualitätsmanagement

Böhm und Engelhardt (2009) betrachten TQM nicht als Qualitätsmanagementkonzept. Für sie ist es ein Managementansatz, der sich auf Qualität ausrichtet (vgl. S. 17). Gerull (2007) geht noch einen Schritt weiter, indem er TQM als einen Verbund aus verschiedenen Haltungen, Prinzipien und unterschiedlichen Instrumenten bezeichnet (vgl. S. 93).

An diesem Punkt setzt Merchel (2013) seine Kritik an, indem er sagt, dass sich an den TQM-Prinzipien keine spezifischen Methoden ableiten liessen. Aus seiner Sicht besteht TQM aus einem nicht miteinander verbundenen Instrumenten-Mix, weshalb sich schlussendlich jede beliebige Methode dem TQM zuordnen lasse (vgl. S. 128). Trotz dieser Kritik sieht Merchel im TQM durchaus nützliche Aspekte für die soziale Arbeit und spricht dabei die vier oben genannten Qualitätsgrundprinzipien an. Er erachtet es als positiv, dass TQM die Ausrichtung der Qualität auf die Adressatinnen und Adressaten betont und der Leitung die Verantwortung für ein produktives Qualitätsmanagement zugesprochen wird. Weiter lobt er die Fokussierung auf die Prozessorientierung. Damit werde der Qualitätsentwicklungsaspekt im Gegensatz zum Sicherungsgedanken hervorgehoben. Schlussendlich würdigt er den Stellenwert, der den Mitarbeitenden bei der Qualitätsentwicklung zugesprochen wird (vgl. Merchel, 2013, S. 130).

Gerull (2007) sieht den Schwerpunkt von TQM ebenfalls bei der Qualitätsentwicklung. Nach seiner Meinung können die in der Praxis entwickelten Verfahren helfen, Probleme zu lösen, Mitarbeitende zu schulen und sie auf allen Ebenen einzubeziehen. Zur Qualitätssicherung dient nach seiner Meinung dieser Ansatz weniger, da er weder eine Systematik, noch Normen vorgibt, aufgrund derer Einrichtungen miteinander verglichen werden können (vgl. S. 94).

2.2.4 Die vier Grundprinzipien des TQM als Instrument zur Analyse der „Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzeptes“, des Amtes für Volkschule, Kanton St. Gallen

Das Amt für Volksschule des Kantons St. Gallen hat zur Erarbeitung des Betriebskonzepts eine Planungsgrundlage zur Verfügung gestellt. Diese befindet sich im Anhang dieser Arbeit. Im Kapitel 3 werde ich diese Planungsgrundlage nach den Grundsätzen des TQM untersuchen. Ich möchte überprüfen, wie weit der Aspekt der Qualitätsentwicklung berücksichtigt wurde. Die Erkenntnisse sollen ins neue Betriebskonzept einfliessen, da dieses vom Qualitätsentwicklungsgedanke geprägt sein soll.

Als Analyseinstrument nutze ich die vier in den Kapitel 2.2.1 und 2.2.2 herausgearbeiteten Grundprinzipien, welche zur Übersicht in folgender Tabelle nochmals zusammenfassend dargestellt werden.

Grundprinzip	Merkmale
Kundenorientierung	• Ausrichtung auf Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden • Differenzierung des Kundenbegriffes • abgestimmtes und funktionierendes Zusammenspiel der Mitarbeitenden als interne Kundinnen und Kunden
Prozessorientierung	• optimale Gestaltung und Verinnerlichung betrieblicher Prozesse • Streben nach ständiger Verbesserung der Prozesse
Mitarbeitendenorientierung	• Einbezug der Mitarbeitenden als Ressource für die Unternehmensqualität • Aus- und Weiterbildung
Managementverhalten	• Verantwortung der Leitung für Qualitätsentwicklung • Vorbild- und Motivationsfunktion der Leitung für Mitarbeitende

Tabelle 1: Grundprinzipien des TQM, zur Analyse der Planungsgrundlage (eigene Darstellung)

2.3 DIN EN ISO 9000ff und EFQM: Erkenntnisse für die Erarbeitung des Betriebskonzeptes

In diesem Kapitel sollen theoretische Hinweise für einen fortlaufenden Qualitätsentwicklungsprozess erarbeitet werden. In den folgenden beiden Kapiteln werden darum die beiden Qualitätsmanagementkonzepte DIN EN ISO 9000ff (Kapitel 2.3.1) und EFQM Excellence Modell (Kapitel 2.3.2) beschrieben. Des Weiteren werden im Kapitel 2.3.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet. Aus dieser Gegenüberstellung werden im Kapitel 2.3.4 Schlussfolgerungen gezogen. Abschliessend werden im Kapitel 2.3.5 die dabei gewonnenen Erkenntnisse für die Erstellung des Betriebskonzeptes festgehalten

2.3.1 Das Normenorientierte Konzept: DIN EN ISO 9000ff

1. Geschichtlicher Hintergrund

1987 entstand die erste Fassung der DIN EN ISO-9000-Normenreihe. Sie zählt heute zum bedeutendsten und einzigen weltweit anerkannten System um ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen und zu überprüfen. DIN steht für deutsches Institut für Normung, EN für

Europäische Norm und ISO für International Organization for Standardization. Die DIN EN ISO 9001 legt die Anforderungen an das Qualitätsmanagement fest und ist daher für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO am bedeutendsten (vgl. Vomberg, 2010, S. 75-76). Die zweite Zahl zeigt jeweils das Jahr der Überarbeitung der Norm an. Im Jahr 2000 und 2015 fanden grundlegende Überarbeitungen statt, während 1994 und 2008 kleinere Anpassungen vorgenommen wurden (vgl. Szabo, 2015, S. 3-4). Die aktuellste Norm ist daher DIN EN ISO 9001:2015. Mit der DIN EN ISO 9001 soll erreicht werden, dass Unternehmen alles dafür tun, um einwandfreie Produkte herzustellen resp. gute Dienstleistungen zu erbringen. Damit sich die Unternehmen in Bezug auf ihr Handeln bezüglich Qualität messen und vergleichen können, gilt für alle Betriebe, unabhängig ihrer Grösse oder Branche, dieselbe Norm (vgl. Brugger-Gebhardt, 2016, S. 3). Gemäss Merchel (2013) steht hinter dem Grundgedanken der DIN EN ISO die Vorstellung, dass zu Beginn des Qualitätsmanagements eine differenzierte Beschreibung der Bedingungen und Prozesse steht, die zur Herstellung eines guten Produkts oder einer guten Dienstleistung erforderlich sind. Die dabei definierten Bedingungen und Prozesse gilt es verbindlich umzusetzen. Daraus entstehen Verhaltensanforderungen, die in einem Qualitätshandbuch dokumentiert werden. Also Folge muss überprüft werden, ob diese Verhaltensanforderungen auch umgesetzt werden (vgl. S. 79-80). Nach meinem Verständnis widerspiegelt sich bei dieser Grundhaltung der Gedanke der Qualitätssicherung, bei dem es hauptsächlich darum geht, vorgegebene Normen zu erfüllen um die Erreichung der Qualität sicher zu stellen. Gerull (2007) betont jedoch, dass nach der Revision im Jahr 2000 nicht mehr nur die Qualitätssicherung angestrebt wird. Stattdessen bewegt sich die ISO Norm durch die Orientierung an der Kundenzufriedenheit in Richtung TQM (vgl. S. 87). Die fortlaufende Verbesserung der Qualität gewinnt dadurch gegenüber dem Streben nach Qualitätssicherung an Bedeutung.

2. Beschreibung des Prozessmodells

Seit der Version 2000 steht bei DIN EN ISO das Prozessmanagement im Mittelpunkt des Qualitätsmanagements. Dabei wird eine Organisation nicht mehr schwerpunktmässig nach Hierarchie und Bereiche gegliedert, welche sich gegenseitig abgrenzen, sondern das Management fokussiert sich auf die Gestaltung von Prozessen. Dabei verfolgt die Leitung das Ziel, einen möglichst hohen Kundennutzen zu erzielen (vgl. Zollondz, 2001, S. 739, zit. nach Vomberg, 2010, S. 77). Im Prozessmodell, siehe Abbildung 1, werden die Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem gegliedert. Es werden einerseits das Unternehmen und seine Tätigkeiten dargestellt und andererseits die Beziehung zu den Kundinnen und Kunden, welche Anforderungen an das Unternehmen stellen und schlussendlich ein Produkt oder eine Leistung beziehen. Das Modell wurde als Kreislauf dargestellt, das den angestrebten

kontinuierlichen Verbesserungsprozess betont. Die Zahlen im Prozessmodell entsprechen dem jeweiligen Normkapitel (vgl. Brugger-Gebhardt, 2016, S. 6-9).

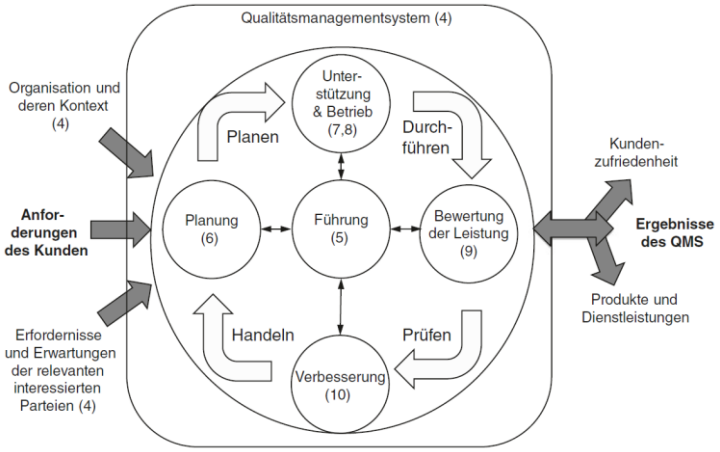

Abbildung 1: Prozessmodell ISO (Brugger-Gebhardt, 2016, S. 6)

3. Verbesserungsprozess, PDCA-Zyklus

Seit der Version 2000 ist der Begriff der kontinuierlichen Verbesserung im Grundkonzept der DIN EN ISO verankert und wurde bei der Überarbeitung im Jahr 2008 nochmals als Qualitätsmerkmal hervorgehoben (vgl. Gerull, 2007, S. 88 und Merchel, 2013, S. 85). Brugger-Gebhardt (2016) präzisiert den Begriff Verbesserung des DIN EN ISO als wesentliches Ziel im Qualitätsmanagement. Dabei geht es einerseits um die Verbesserung der Produkte oder Leistungen und andererseits um die laufende Entwicklung der Organisation des Unternehmens. Um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben, ist ein ständiger Verbesserungsprozess unabdingbar (vgl. S. 5).

Der PDCA-Zyklus, ist ein weit verbreitetes Instrument um Aktivitäten wie Prozesse, Konzepte, Regelungen, usw. zu planen, einzuführen und laufend zu verbessern. Oftmals wird er auch nach seinem Erfinder William Eduard Deming „Deming-Kreis“ benannt. Beim PDCA-Zyklus erfolgen vier aufeinanderfolgende und wiederkehrende Handlungsschritte: P (Plan), D (Do), C (Check) und A (ACT) (vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität, S. 68). Bei der Gestaltung eines Prozesses könnte das folgendermassen ablaufen: Zuerst wird ein Prozess entworfen (PLAN) und dann in einem zweiten Schritt umgesetzt (DO). Nach einer bestimmten Zeit wird der Prozess ausgewertet und überprüft ob die gewünschten Ergebnisse erreicht wurden (CHECK). Sind diese zufriedenstellend, dann wird der Prozess fortgeführt und fest installiert (ACT), falls nicht, beginnt der Prozess erneut bei PLAN (vgl. Brugger-Gebhardt, 2016, S. 17-18).

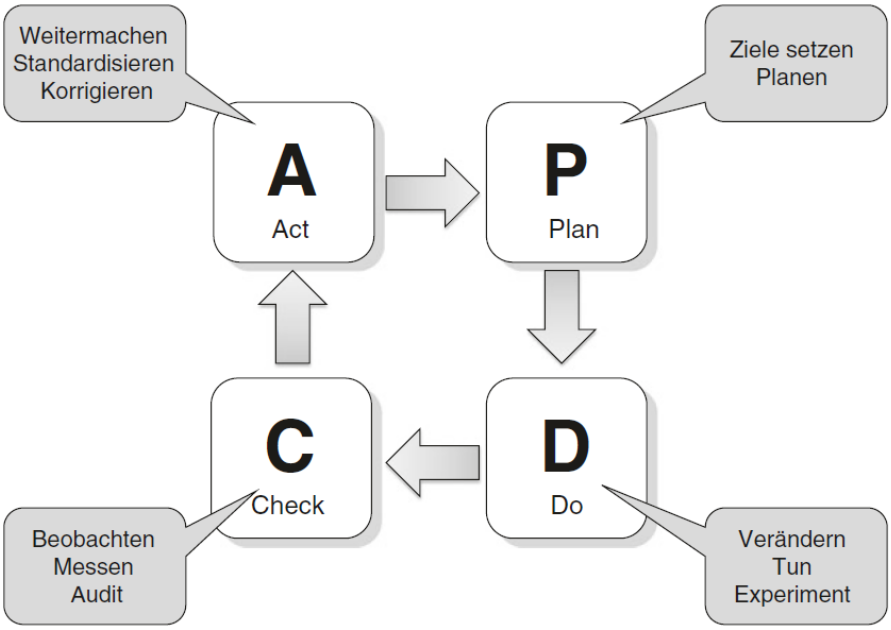

Abbildung 2: PDCA-Zyklus (Brugger-Gebhardt, 2016, S. 17)

2.3.2 Das Modellorientierte Konzept: EFQM Excellence Modell

1. Geschichtlicher Hintergrund

1988 wurde auf Initiative von europäischen Unternehmungen und der EU die European Foundation for Quality gegründet. Ziel war es, die europäische Wirtschaft gegenüber den stark und mächtig wirkenden amerikanischen und japanischen Wirtschaften zu stärken. In der gezeichneten Vision sollten die europäischen Organisationen eine überragende Stellung in der Welt einnehmen. So wurde auch der Begriff der nachhaltigen „Excellence“ geprägt, welcher den europäischen Organisationen zugedacht war. 1991 wurde das erste EFQM-Modell eingeführt und seither laufend weiterentwickelt. Heute ist es ein anerkanntes Qualitätsmanagementmodell (vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität, S. 46). Gerull (2007) versteht das EFQM Excellence Modell als TQM-Modell, welches Qualitätsmanagement als einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess sieht (vgl. S. 98). Das EFQM Excellence Modell bietet ein Schema, anhand dessen die Qualität einer Organisation oder eines Unternehmens gemessen werden kann. Dabei kann die Bewertung eigenständig oder durch Externe erfolgen. Die EFQM-Institution vergibt jährlich den European Quality Award. Mit dieser Auszeichnung sollen Unternehmen motiviert werden, ihre Qualitätsbestrebungen öffentlich darzustellen und sich gegenseitig zu messen (vgl. Merchel, 2013, S. 89).

2. Beschreibung Kriterienmodell

Beim EFQM-Modell steht im Gegensatz zu DIN EN ISO, welche im Grundsatz den Qualitätssicherungsansatz verfolgt, die Selbstbewertung im Mittelpunkt. Dazu wurde das Kriterienmodell mit fünf Befähiger- und vier Ergebniskriterien konzipiert, siehe Abbildung 3. Die Befähigerkriterien beschreiben, mit welchen Methoden eine Organisation ihre Ergebnisse erzielt. Die Ergebniskriterien dienen dazu, die Wirkung des unternehmerischen Handelns zu messen. Diese Kriterien stellen Schlüsselmerkmale dar, um hervorragende Ergebnisse zu erzielen. Nach diesen neun Kriterien, die wiederum in Unterkriterien differenziert werden, erfolgt die Bewertung der Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation (vgl. Gerull, 2007, S. 98 und Merchel, 2013, S. 90).

Mit den Begriffen Lernen, Kreativität und Innovation wird der kontinuierliche Verbesserungsprozess betont. Ein solcher findet statt, wenn die Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen in den Befähigerprozess rückgekoppelt werden und Verbesserungen entsprechend umgesetzt werden. So kann EFQM als Instrument zur Organisationsentwicklung genutzt werden. In der Beurteilung werden die Kriterien unterschiedlich gewichtet, wobei die Befähiger- und Ergebniskriterien je 50% ausmachen (vgl. Gerull, 2007, S. 98-S. 99 und Merchel, 2013, S. 93-94).

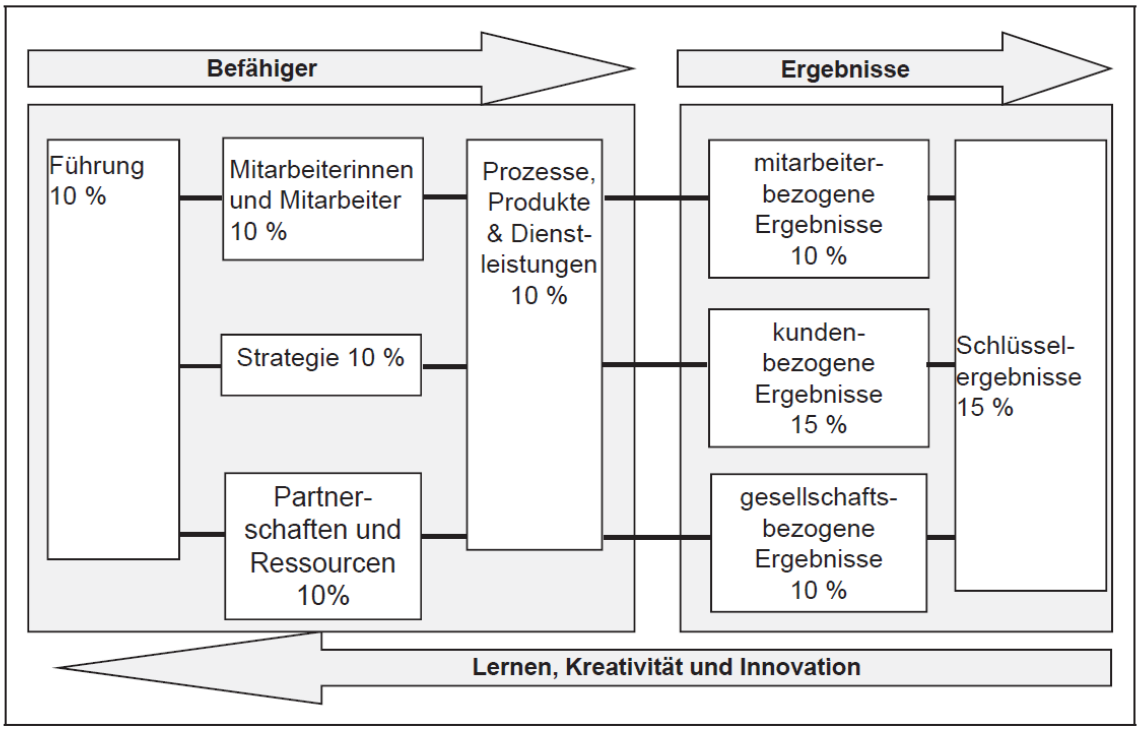

Abbildung 3: Das EFQM-Excellence-Modell (EFQM, 2009, S. 50, zit. nach Vomberg, 2010, S. 115)

3. Der Verbesserungsprozess: Die RADAR Logik

Um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess umzusetzen, dient die RADAR-Logik (siehe Abbildung 4). Inhaltlich ist sie nach dem Prinzip des PDCA-Zyklus aufgebaut (vgl. Merchel, 2013, S. 94). Sie dient dazu, die angestrebten Ergebnisse fundiert zu planen und die entsprechenden Vorgehensweisen systematisch anzuwenden. Durch eine laufende Überprüfung der Ergebnisse werden die angewandten Methoden bewertet und verbessert. Dadurch wird ein Lernprozess in Gang gehalten (vgl. European Foundation for Quality Management, 2012, S. 25-26). RADAR dient auch als Messinstrument um den Reifegrad einer Organisation zu messen. Dazu werden die einzelnen RADAR-Elemente in zusätzliche Attribute aufgegliedert. Die Ausprägung der Attribute werden dann auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent bewertet (vgl. Sommerhoff, 2013, S. 42).

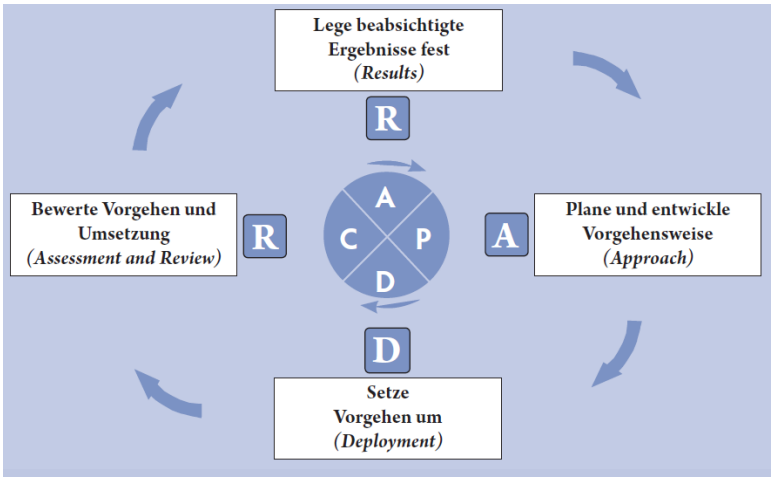

Abbildung 4: Die RADAR-Logik (Zollondz, 2011, S. 358)

2.3.3 Die Grundsätze der DIN EN ISO und des EFQM Excellence Modells im Vergleich

DIN EN ISO 9000 definiert sieben Grundsätze des Qualitätsmanagements. Werden diese umgesetzt, sollten gemäss Brugger-Gebhardt (2016) die meisten Anforderungen der DIN EN ISO 9001 an ein Qualitätsmanagementsystem erfüllt sein (vgl. S. 4). Das EFQM Excellence Modell 2013 definiert acht Grundkonzepte der Excellence, deren Erfüllung zu herausragenden Leistungen führen soll (vgl. European Foundation for Quality Management, 2012, S. 3). In diesem Kapitel werden die beiden Modelle aufgrund ihrer Grundsätze miteinander verglichen. In der folgenden Tabelle werden sie auszugsweise zitiert und thematisch nebeneinander dargestellt.

Sieben Grundsätze zum Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000:2015	Die acht Grundkonzepte der Excellence
1. Kundenorientierung „Der Kunde bestimmt die Anforderungen an die Produkte und Leistungen des Unternehmens. Daher sollte das Handeln des gesamten Unternehmens darauf ausgerichtet werden, die Anforderungen des Kunden zu erfüllen und sogar zu übertreffen“ (Brugger-Gebhardt, 2016, S. 5).	**1. Nutzen für Kunden schaffen** „Exzellente Organisationen schaffen konsequent Kundennutzen durch Verstehen, Voraussehen und Erfüllen von Bedürfnissen, Erwartungen sowie das Nutzen von Chancen“ (European Foundation for Quality Management, 2012, S. 4).
2. Führung „Die unternehmerische Praxis zeigt: Wenn die Geschäftsführung nicht voll und ganz hinter einem bestimmten Thema steht, wird es im Unternehmen nicht umgesetzt. Die Führungskräfte müssen Vorreiter in diesem Thema sein und die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Kundenanforderungen im gesamten Unternehmen umgesetzt werden“ (Brugger-Gebhardt, 2016, S. 5).	**5. 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“ (European Foundation for Quality Management, 2012, S. 6).
3. Einbeziehung von Personen „Wenn Mitarbeiter an einer Entscheidung beteiligt werden, dann werden sie diese Entscheidung auch mittragen. ... Daher ist eine ausführliche Information über den Grund von neuen Regelungen eine Mindestvoraussetzung“ (Brugger-Gebhardt, 2016, S. 5).	**7. 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“ (European Foundation for Quality Management, 2012, S. 7).
4. Prozessorientierter Ansatz „Ein Unternehmen lässt sich managen, indem es seine Prozesse managt. Jeder Prozess muss geplant, gesteuert, überwacht	**6. Veränderungen aktiv managen** „Exzellente Organisationen sind für ihre Fähigkeiten bekannt, Chancen und Gefahren zu erkennen und darauf effizient zu reagie-

und verbessert werden. Wenn das Zusammenspiel der Prozesse funktioniert, ergibt das eine funktionierende Wertschöpfung“ (Brugger-Gebhardt, 2016, S. 5). **6. Faktengestützte Entscheidungsfindung** „Viele Entscheidungen von Führungskräften werden mangels Datengrundlage nach Gefühl getroffen. Damit mehr dieser Entscheidungen auf einer festen Basis stehen, sollen vorher grundlegende Daten ermittelt werden“ (Brugger-Gebhardt, 2016, S. 5).	ren“ (European Foundation for Quality Management, 2012, S. 7). „Exzellente Organisationen entwickeln aussagekräftige Prozessleistungsindikatoren und Ergebnismessgrössen zur Überprüfung ... von Schlüsselprozessen...“ (vgl. European Foundation for Quality Management, 2012, S. 7). „Exzellente Organisationen verwenden Daten zur jetzigen Leistung und Fähigkeiten ihrer Prozesse ... um Kreativität, Innovation und Verbesserung voranzutreiben" (vgl. European Foundation for Quality Management, 2012, S. 7). „Exzellente Organisationen richten Strukturen, Prozesse und Projekte gemäss ihren Strategien aus“ (European Foundation for Quality Management, 2012, S. 7). „Exzellente Organisationen managen effektiv Veränderungen durch strukturiertes Projektmanagement und gezielte Prozessverbesserungen“ (European Foundation for Quality Management, 2012, S. 7).
5. Verbesserung „Ein wesentliches Ziel im Qualitätsmanagement ist einerseits die ständige Verbesserung der Produkte, andererseits der Organisation des Unternehmens. ... Eine ständige Verbesserung ist daher auch aus wirtschaftlicher Sicht unerlässlich“ (Brugger-Gebhardt, 2016, S. 5).	**4. 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“ (European Foundation for Quality Management, 2012, S. 6).

7. Beziehungsmanagement „Die interessierten Parteien nehmen grossen Einfluss auf die Leistungen eines Unternehmens. Je besser das Beziehungsmanagement ist, desto besser können die einzelnen Ansprüche gegeneinander abgewägt werden und desto mehr Erfolg wird das Unternehmen haben“ (Brugger-Gebhardt, 2016, S. 6.)	**8. Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen** „Exzellente Organisationen erzielen in ihrer Branche dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die kurz- und langfristigen Bedürfnisse ihrer Interessengruppen erfüllen“ (European Foundation for Quality Management, 2012, S. 8).
	2. 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“ (European Foundation for Quality Management, 2012, S. 5).
	3. Die Fähigkeit der Organisation entwickeln „Exzellente Organisationen entwickeln ihre Fähigkeiten durch effektives Management von Veränderungen innerhalb und ausserhalb der Organisation“ (European Foundation for Quality Management, 2012, S. 5).

Tabelle 2: Vergleich der sieben Grundsätze zum Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000: 2015 mit den acht Grundsätzen der Excellence (eigene Darstellung)

Der Vergleich zeigt, dass sich EFQM und DIN EN ISO in den Grundsätzen „Kundenorientierung“, „Führung“, „Einbezug von Mitarbeitenden“, „Prozessorientierung“, „Verbesserung und Beziehungsmanagement“ sehr ähnlich sind. Diese decken sich ebenfalls weitgehend mit den vier Säulen des TQM, Kundenorientierung, Prozessorientierung, Mitarbeitendenorientierung und Managementverhalten. Folglich bin ich mit Vomberg (2010) einig, dass nicht nur EFQM die Grundgedanken des TQM verfolgt, sondern auch DIN EN ISO.

Vomberg (2010) vergleicht die Grundgedanken der Vorgängerversionen und betont, dass die Grundsätze des EFQM-Modells weiter reichen, als die der DIN EN ISO (vgl. S. 53). Mit dem

Grundsatz „Zukunft nachhaltig gestalten“ betont EFQM im Gegensatz zu DIN EN ISO die ökologische, ökonomische und soziale Verantwortung für die Gesellschaft. Mit dem Grundsatz „Die Fähigkeit der Organisation entwickeln“, betont EFQM den proaktiven Gedanken, aktiv nach vorne zu schauen und Veränderungen zu erkennen und entsprechend darauf einzugehen. Dadurch wird nochmals deutlich, dass sich EFQM stärker auf Organisationsentwicklung ausrichtet, als DIN EN ISO. Für Vomberg (2010) liegt bezüglich TQM-Orientierung der grösste Unterschied zwischen DIN EN ISO und dem EFQM-Modell in der Ergebnisorientierung. Während das EFQM-Modell die bestmöglichste Leistung anstrebt, welche die Erwartungen der Interessensgruppen übertreffen soll, geht es bei DIN EN ISO in erster Linie um die Erfüllung der Mindestanforderungen der Normvorgaben (vgl. S. 53). Wenn ich die sechs grundsätzlichen Elemente, welche Zollondz im Qualitätsmanagements definiert hat (siehe Kapitel 2.1.6) in den Vergleich einbeziehe, stelle ich fest, dass diese sich ebenfalls mehrheitlich mit den gemeinsamen Grundsätzen von ISO und EFQM decken.

2.3.4 Schlussfolgerung aus dem Vergleich von DIN EN ISO 9000ff und dem EFQM Excellence Modell

Im Kapitel 2.1.5, Qualitätsmanagementmodelle und -konzepte wurde DIN EN ISO als normenorientiertes Konzept bezeichnet, welches vom Aufbau den Gedanken der Qualitätssicherung verfolgt. Das EFQM-Modell hingegen wurde als modellorientiertes Konzept dargestellt, welches die Qualitätsentwicklung im Fokus hat. Diese Darstellung lässt auf erhebliche Unterschiede der beiden Konzepte schliessen. Nach dem Vergleich ihrer Grundsätze in den obenstehenden Kapiteln lassen sich jedoch viele Gemeinsamkeiten entdecken. Ebenso sind bei beiden Konzepten die Grundgedanken des TQM zu finden. Daraus ist zu schliessen, dass sich DIN EN ISO im Verlaufe der letzten Jahre in Richtung TQM entwickelte. Die folgende Tabelle zeigt nochmals zusammengefasst die Übereinstimmung der Grundsätze der DIN EN ISO und des EFQM Modells mit den vier Grundsäulen des TQM.

Vier Säulen des TQM	**Übereinstimmungen ISO und EFQM in den Grundsätzen**
Kundenorientierung • Ausrichtung auf Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden • Differenzierung des Kundenbegriffes • abgestimmtes und funktionierendes Zu-	**Kundenorientierung** • Anforderungen der Kundinnen und Kunden verstehen, erfüllen, übertreffen **Beziehungsmanagement** • Bedürfnisse der Anspruchsgruppen erfül-

sammenspiel der Mitarbeitenden als interne Kundinnen und Kunden	len
Prozessorientierung • optimale Gestaltung und Verinnerlichung betrieblicher Prozesse • Streben nach ständiger Verbesserung der Prozesse	**Prozessorientierung** • Prozesse planen, steuern, überwachen, verbessern **Verbesserung** • Leistung steigern durch kontinuierliche Verbesserung
Mitarbeitendenorientierung • Einbezug der Mitarbeitenden als Ressource für die Unternehmensqualität • Aus- und Weiterbildung	**Einbezug der Mitarbeitenden** • Mitarbeitende wertschätzen • Mitarbeitende in Entscheidung einbeziehen
Managementverhalten • Verantwortung der Leitung für Qualitätsentwicklung • Vorbild- und Motivationsfunktion für Mitarbeitende	**Führung** • Zukunft gestalten • Vorbildwirkung

Tabelle 3: Vergleich der vier Säulen des TQM mit den Grundsätzen des ISO und EFQM (eigene Darstellung)

2.3.5 Folgerungen für die Erarbeitung des Betriebskonzepts

Werden diese sechs übereinstimmenden Grundsätze des EFQM-Modells und der DIN EN ISO Norm bei der Erarbeitung des Betriebskonzepts berücksichtigt, werden die Grundanliegen des TQM erfüllt und folglich ein Qualitätsentwicklungsprozess initiiert. Für das Betriebskonzept des Sonderschulinternats Hemberg ziehe ich daher folgende Schlüsse:

Grundsatz	**Themen fürs Betriebskonzept**
Managementverhalten Führung	• Das neue Betriebskonzept muss sorgfältig nach den Regeln des Projektmanagements geplant werden. • Die Mitarbeitenden müssen über das Projekt „Erarbeitung eines neuen Betriebskonzepts“ laufend informiert werden. • Durch die Eigenmotivation der Leitung können die Mitar-

	beitenden begeistert werden. Das Projekt "neues Betriebskonzept" soll in der Jahresplanung als wichtig eingestuft werden.
Kundenorientierung Beziehungsmanagement	• Der Kundenbegriff muss differenziert werden und die verschieden Bedürfnisse sollen dabei berücksichtigt werden (Leistungsempfangende, Leistungszahlende, Auftraggebende usw.) • Die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden als interne Kundinnen und Kunden müssen beachtet werden.
Prozessorientierung Verbesserung	• Es muss entschieden werden, welche Inhalte als Prozesse und welche als Konzepte bearbeitet werden. • Prozesse sollen definiert und gestaltet werden. • Es müssen Gefässe definiert werden, an denen die Konzepte und Prozesse regelmässig gemäss PDCA-Zyklus überprüft werden.
Mitarbeitendenorientierung Einbezug der Mitarbeitenden	• In Projektgruppen sollen Mitarbeitende in die Erarbeitung des Betriebskonzepts einbezogen werden. • Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden müssen berücksichtigt und gefördert (Weiterbildung) werden. • Kompetenzen der Mitarbeitenden müssen definiert werden

Tabelle 4: Folgerungen Grundsätze TQM für die Erarbeitung des Betriebskonzepts (eigene Darstellung)

3. Analyse der „Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzepts, des Amtes für Volkschule, Kanton St. Gallen“

Im Kapitel 3 gehe ich der Frage nach, wie stark bei der *Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzepts, des Amtes für Volkschule des Kantons St. Gallens*, nachfolgend Planungsgrundlage genannt, der Gedanke der Qualitätsentwicklung berücksichtigt wurde. Als Grundlage dieser Analyse nehme ich die vier Grundsäulen des TQM, wie sie im Kapitel 2.2.4 herausgearbeitet wurden. Dies sind Kunden-, Prozess- und Mitarbeitendenorientierung sowie Managementverhalten. Aus den erhaltenen Erkenntnissen ziehe ich Schlussfolgerungen für die Planung des Betriebskonzepts.

3.1 Inhalt der Planungsgrundlage

Um einen groben Überblick über den Aufbau und den Inhalt der Planungsgrundlage zu erhalten, wird folgend das Inhaltsverzeichnis dargestellt. Die gesamte Planungsgrundlage befindet sich im Anhang.

"1. Hintergrund und allgemeine Ziele
2. Standort und Geschichte
3. Zielgruppe der Sonderschule
4. Pädagogisches Konzept
4.1 Ziele der Sonderschule
4.2 Schulische Förderung
4.3. Ausserschulische Betreuung
4.4 Betreuung im Sonderschulinternat
4.5 Verpflegung
4.6 Transport
4.7 Förderplanung und Beurteilung
4.8 Sexualerziehung
4.9 Aufnahme, Aufenthalt und Austritt
4.10 Krisenintervention
5. Medizinische Grundversorgung
6. Kommunikation und Kooperation
6.1 Kommunikation nach aussen
6.2 Kommunikation nach innen
7. Führung und Organisation
8. Qualitätskonzept
9. Aufsicht
10. Finanzierung"

(Amt für Volksschule, 2016, S. 2)

3.2 Analyse der Planungsgrundlage in Bezug auf die Kundenorientierung

3.2.1 Differenzierung des Kundebegriffes

Der Kundenbegriff wird in der Planungsgrundlage nicht differenziert. Folglich wird die Frage auch nicht geklärt, wie die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen erhoben und erfüllt werden. Die verschiedenen Kundengruppen werden in den folgenden Kapiteln der Planungsgrundlage lediglich angedeutet, aber nicht zueinander in Beziehung gebracht:

- Kapitel 3: Beschreibung der Schülerinnen und Schüler, die zur Zielgruppe gehören.
- Kapitel 4.9: Zusammenarbeit mit den Eltern bei der Aufnahme, während des Aufenthaltes und beim Austritt.
- Kapitel 6: Zusammenarbeit mit den Eltern, Behörden, Ämtern, Fachstellen, externen Fachpersonen und der Regelschule.

3.2.2 Ausrichtung auf Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden

Wenn die Kundinnen und Kunden nicht definiert werden, kann auch nicht auf ihre spezifischen Anforderungen an die Qualität der Dienstleistung eingegangen werden. Im Kapitel 6 wird die Zusammenarbeit mit den Kundengruppen beschrieben, nicht aber wie auf die Erwartungen und Bedürfnisse eingegangen und wie mit den unterschiedlichen Ansprüchen umgegangen wird. Über die Haltung gegenüber den einzelnen Kundengruppen und wie ihre Interessen gewichtet werden gibt es keine Vorgaben. Was geschieht beispielsweise bei Interessenskonflikten zwischen den Anspruchsgruppen? Die Zusammenarbeit mit den involvierten Personen muss beschrieben werden, nicht aber wie sie weiterentwickelt und verbessert wird. Es gibt auch keine Aussagen darüber, wie Kinder und Jugendliche, ihre Eltern, Therapeutinnen und Therapeuten usw. in die Leistungserbringung einbezogen werden.

3.2.3 Zusammenspiel der Mitarbeitenden als interne Kundinnen und Kunden

Im Kapitel 6 „Kommunikation und Kooperation“ gibt es Angaben über den Informationsfluss und die interne Zusammenarbeit. Der Verbesserungsprozess wird nicht ersichtlich, auch nicht wie Konflikte zu handhaben sind. Gerade in einem Sonderschulinternat sollte die interdisziplinäre Zusammenarbeit geklärt und gefördert werden.

3.2.4 Schlussfolgerung Kundenorientierung

Auf die Kundenorientierung wird in der Planungsgrundlage kaum eingegangen. Es fehlt eine Differenzierung der Kundengruppen. Ebenso fehlen Hinweise, wie sie in den Dienstleistungsprozess einbezogen werden können. Wenn Qualität in der sozialen Arbeit wie im Kapitel 2*.1.4 Qualitätssicherung vs. Qualitätsentwicklung* festgehalten wurde aus dem Zusammenspiel von internen und externen Faktoren entsteht, müssen konsequenterweise auch die Aufgaben der verschiedenen internen und eben auch externen Akteure definiert werden (vgl. Merchel, 2004, S. 43, zit. nach Vomberg, 2010, S. 15). Dieser Umstand scheint kaum berücksichtig worden zu sein und daher bemängele ich eine fehlende oder zumindest ungenügende Kundenorientierung in der Planungsgrundlage.

3.3 Analyse der Planungsgrundlage in Bezug auf die Prozessorientierung

3.3.1 Gestaltung der Prozesse

In der Planungsgrundlage erfolgen keine Aussagen zur Gestaltung von Prozessen. Der Kern der Planungsgrundlage bildet das Kapitel 4, „Pädagogisches Konzept“. Dieses ist unterteilt in Ziele der Sonderschule, schulische Förderung, ausserschulische Betreuung, Betreuung im Sonderschulinternat, Verpflegung, Transport, Förderplanung und Beurteilung, Sexualerziehung, Aufnahme, Aufenthalt und Austritt und Krisenintervention.
Dieses Kapitel wird nicht etwa „pädagogischer Prozess“ genannt, sondern explizit „pädagogisches Konzept“. Wie im Kapitel *2.2.1, Inhalt und Hintergrund von TQM,* festgestellt, dienen optimierte und beherrschte Prozesse dazu Fehler zu vermeiden, Kosten zu reduzieren und Abläufe zu vereinfachen (vgl. Wunderer, 2000, S. 475). Daher wäre aus meiner Sicht wichtig, dass zumindest die Kernaufgaben als Prozesse gestaltet werden. Davon ist in der Planungsgrundlage nicht die Rede.

3.3.2 Ständige Verbesserung der Prozesse

In der Planungsgrundlage wird im Kapitel 8 „Qualitätskonzept“ die Frage gestellt, welche Ziele mit der Qualitätsentwicklung erreicht werden sollen. Qualitätsentwicklung beinhaltet nach meinem Verständnis die ständige Verbesserung per Definition. Daher müsste nicht gefragt werden, was mit Qualitätsentwicklung erreicht werden soll, sondern wie dieser Verbesserungsprozess gestaltet wird.
Im Betriebskonzept muss ausgewiesen werden, welche Instrumente zur Qualitätsentwicklung eingesetzt werden. Auf mich macht es den Eindruck, dass den Anforderungen an den Verbesserungsprozess Genüge getan wird, wenn die Organisation einige Instrumente, wie z.B. Supervision, aufführt. Die ständige Verbesserung, als Grundhaltung verankert, kann ich nicht finden. Keine Aussagen gibt es über die Messung der Wirkung und wie die Ergebnisse wieder in den Verbesserungsprozess einfliessen.

3.3.3 Schlussfolgerung Prozessorientierung

Die Planungsgrundlage baut nach meiner Analyse auf Konzepten und dem Beschreiben von Tätigkeiten auf. Die Gestaltung von Prozessen wird nicht erwähnt. Die ständige Verbesserung kann zwar unter dem Begriff Qualitätsentwicklung verstanden werden, müsste jedoch nach meinem Verständnis explizit erwähnt und in die Beschreibung des pädagogischen Konzepts integriert werden.

3.4 Analyse der Planungsgrundlage in Bezug auf Mitarbeitendenorientierung

3.4.1 Einbezug der Mitarbeitenden als Ressource für die Unternehmensqualität.

Die Planungsgrundlage macht keine Aussage wie die Mitarbeitenden in die Erstellung des Betriebskonzepts einbezogen und motiviert werden, sich für die Weiterentwicklung der Qualität einzusetzen. Der Einbezug und die Wertschätzung von Mitarbeitenden ist im TQM jedoch ein wichtiger Grundsatz, da sie im Prozess der ständigen Verbesserung die entscheidenden Akteure sind (vgl. Böhm und Engelhardt, 2009, S. 19).

3.4.2 Aus- und Weiterbildung

Die Planungsgrundlage nimmt im Kapitel 8 Bezug zu den Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden. Die Organisation kann aber selber bestimmen, in welchem Rahmen diese stattfindet. Weiterbildung wird als ein Teil des Qualitätskonzeptes erwähnt. Mir scheint aber, dass der Förderung der Mitarbeitenden keine besondere Beachtung, im Sinne von „Mitarbeitende sind eine wichtige Ressource bei der Qualitätsentwicklung“, geschenkt wird.
Die Mitverantwortung der Mitarbeitenden für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse wird nicht erwähnt.

3.4.3 Schlussfolgerung Mitarbeitendenorientierung

Der Einbezug der Mitarbeitenden in die Qualitätsentwicklung wird in der Planungsgrundlage erwähnt. Weiterbildung wird als Teil der Qualitätsentwicklung betrachtet. Es finden sich aber keine Aussagen dazu, wie Mitarbeitende gezielt motiviert und gefördert werden und dadurch zu einer wichtigen Ressource bei der Qualitätsentwicklung werden. In der Planungsgrundlage gibt es keine Hinweise darauf, dass die Mitarbeitenden in die Erarbeitung des Betriebskonzeptes einbezogen werden sollten.

3.5 Analyse der Planungsgrundlage in Bezug auf Managementverhalten

3.5.1 Verantwortung der Leitung für die Qualitätsentwicklung

In der Planungsgrundlage wird die Verantwortung der Leitung für die Qualitätsentwicklung nicht erwähnt. Da die Führung für die Erstellung des Betriebskonzeptes verantwortlich ist, trägt sie schlussendlich die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung. Gemäss dem Kapitel 8 „Qualitätskonzept“ besteht die Möglichkeit, die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung zu delegieren.

3.5.2 Vorbild- und Motivationsfunktion der Leitung

Die Vorbildwirkung und die Förderung der Motivation der Mitarbeitenden als Schlüssel zur Qualitätsentwicklung wird in der Planungsgrundlage nicht erwähnt, auch nicht der Gedanke, dass alle Mitarbeitenden einen Teil zur Qualität beizutragen haben und entsprechend darauf sensibilisiert werden müssen.

3.5.3 Schlussfolgerung Managementverhalten

Der Verantwortung der Leitung für die Qualitätsentwicklung und ihre Vorbild- und Motivationsfunktion für die Mitarbeitenden wird nicht erwähnt. Es scheint zu genügen, wenn die Bemühungen und Instrumente zur Qualitätssicherung resp. -entwicklung beschrieben werden. Ein nachhaltiger, kontinuierlicher Qualitätsentwicklungsprozess kann so kaum in Gang gebracht werden.

3.6 Erkenntnisse aus der Analyse der Planungsgrundlage

Die Analyse der Planungsgrundlage aus der Perspektive der vier Säulen des TQM zeigt deutlich, dass diese nicht die Qualitätsentwicklung sondern vielmehr das Ziel der Qualitätssicherung verfolgt. Es geht darum, dass Abläufe definiert und beschrieben und unter dem Stichwort Qualitätskonzept überprüft werden. Folglich müssen die Vorgaben der Planungsgrundlage erfüllt werden. Qualitätsentwicklung wird zwar auch als Stichwort erwähnt, doch werden die dafür erforderlichen Kriterien nicht genannt. Wird nämlich Qualitätsentwicklung als ständige Entwicklungsaufgabe verstanden, bei der unter Einbezug der Mitarbeitenden die Prozesse zu Gunsten der Kundinnen und Kunden und in Absprache mit ihnen verbessert werden, so wie es Vomberg, 2010 definiert, dann müsste Prozessorientierung, ständige Verbesserung, Kundenorientierung und der Einbezug der Mitarbeitenden viel stärker gewichtet werden (vgl. S. 16).

3.7 Folgerungen der Analyse der Planungsgrundlage für die Planung des Betriebskonzepts

Nach den Erkenntnissen, die aus der Analyse der Planungsgrundlage entstanden sind, gilt es aus meiner Sicht für die konkrete Planung des Betriebskonzeptes folgendes zu beachten:

3.7.1 Managementverhalten

Die Leitung des Sonderschulinternats trägt die Verantwortung für die Erstellung des Betriebskonzepts und auch dafür, dass dieser Prozess so gestaltet wird, dass eine kontinuierli-

che Qualitätsentwicklung initiiert wird. Ihre Aufgabe ist es, das Betriebskonzept nach den Regeln des Projektmanagements zu planen und sich zu überlegen, wer in die Konzeptarbeit einbezogen wird. Der Leitung muss es gelingen, die Mitarbeitenden für dieses Projekt zu begeistern und zu motivieren. Dazu gehört eine gute Kommunikationspolitik. Ziel derselben ist, dass sich die Mitarbeitenden fürs Gelingen des neuen Konzepts und dessen Weiterentwicklung mitverantwortlich fühlen. Die Mitarbeitenden müssen regelmässig über das Gesamtprojekt und die daraus entstehenden Teilprojekte informiert werden.

3.7.2 Mitarbeitende einbeziehen

Die Mitarbeitenden sind die wichtigste Ressource des Unternehmens und müssen daher zwingend eingebunden werden. Ihr Fachwissen soll in den einzelnen Projekten zum Tragen kommen. Das Sonderschulinternat setzt sich schwerpunktmässig aus den Disziplinen Sozialpädagogik und Schulpädagogik zusammen. Mitarbeitende werden einbezogen, indem sie in die Projektgruppen eingebunden werden, aber auch durch regelmässige Informationen und die Möglichkeit, ihre Ideen z.B. in einer Vernehmlassung einzubringen.
Um den Gedanken der internen Kundenorientierung zu verfolgen lohnt es sich, die Projektgruppen interdisziplinär zusammen zu stellen. Die Teams müssen dafür sensibilisiert werden, sich in ihren Aufgaben gegenseitig zu unterstützen. Diese Haltung wird sich positiv auf die Prozesse auswirken und somit zur Qualitätsentwicklung beitragen.

3.7.3 Kundenorientierung

Die Tätigkeiten einer Unternehmung oder Organisation sind auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kundinnen und Kunden auszurichten. Im Fall des Sonderschulinternats gestaltet sich der Kundenbegriff als komplex. Merchel (2010) unterscheidet die Kundinnen und Kunden in Leistungsempfangende, Finanzierende und politisch Entscheidende (vgl. S. 41). Da eine Sonderbeschulung nicht freiwillig in Anspruch genommen wird, sondern von der Schulbehörde verfügt wird, kommt für mich die Rolle der Zuweisenden dazu. Weiter sind beispielsweise Therapeutinnen und Therapeuten in den Förderprozess eingebunden. Diese bezeichne ich als Unterstützende.
Die folgende Tabelle definiert die Kundinnen und Kunden des Sonderschulinternats und beschreibt ihre Rolle innerhalb der zu erbringenden Leistungen in der Schule und im Internat. Weiter wird überlegt, wie sie in die Erarbeitung des Betriebskonzepts einbezogen werden können.

Kunde	**Kinder und Jugendliche**
Rolle	• Direkt Leistungsempfangende
Einbindung ins Konzept	Die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen stehen im Zentrum des neuen Betriebskonzepts und sind bei allen Projektschritten zu berücksichtigen. Insbesondere im Pädagogischen Konzept (Kapitel 4).
Kunde	**Eltern**
Rolle	• Indirekte Leistungsempfangende • Finanzierende (Fr. 17.00 pro Tag)
Einbindung ins Konzept	Kapitel 4.3, ausserschulische Betreuung Kapitel 4.4, Betreuung im Internat Kapitel 4.7, Förderplanung und Beurteilung Kapitel 4.9, Aufnahme, Aufenthalt, Austritt Kapitel 4.10, Krisenintervention Kapitel 6.1, Kommunikation nach aussen
Kunde	**Beiständinnen / Beistände**
Rolle	• Zuweisende: Empfiehlt evtl. Sonderbeschulung • Unterstützende: Unterstützt Kinder, Jugendliche und Eltern
Einbindung ins Konzept	Kapitel 4.7, Förderplanung und Beurteilung Kapitel 4.10, Krisenintervention Kapitel 6.1, Kommunikation nach aussen
Kunde	**Schulpsychologinnen, Schulpsychologen**
Rolle	• Zuweisende Funktion: Klärt Bedarf der Sonderbeschulung ab und gibt eine Empfehlung zuhanden Schulgemeinde
Einbindung ins Konzept	Kapitel 4.7, Förderplanung und Beurteilung Kapitel 4.9, Aufnahme, Aufenthalt und Austritt Kapitel 6.1, Kommunikation nach aussen

Kunde	**Schulgemeinde**
Rolle	• Zuweisende Behörde: Verfügt die Sonderbeschulung • Finanzierende: Fr. 36‘000.-- pro Jahr
Einbindung ins Konzept	Kapitel 4.9, Aufnahme, Aufenthalt und Austritt
Kunde	**Kanton**
Rolle	• Finanzierender: ca. Fr. 70'000.00 im Jahr pro Internatsschüler/Internatsschülerin • politisch Entscheidender (Auftraggeber, Leistungsvereinbarung, Aufsicht)
Einbindung ins Konzept	Auftraggeber des Betriebskonzepts
Kunde	**Therapeutinnen und Therapeuten**
Rolle	Unterstützende
Einbindung ins Konzept	Kapitel 4.7, Förderplanung und Beurteilung Kapitel 6.1, Kommunikation nach Aussen

Tabelle 5: Differenzierung Kundenbegriff (eigene Darstellung)

Im Sinne eines kontinuierlichen Qualitätsentwicklungsprozesses muss im Betriebskonzept im Kapitel 8 „Qualitätskonzept“ überlegt werden, wie die Bedürfnisse der einzelnen Kundinnen- und Kundengruppen regelmässig erhoben werden.

3.7.4 Prozessorientierung

Die Gestaltung und Verbesserung von Prozessen dient der Qualitätssteigerung. Die Kapitel: 4.7 Förderplanung; 4.9 Aufnahme, Aufenthalt und Austritt und 4.10 Krisenintervention werden im Betriebskonzept als Prozesse dargestellt und beschrieben. Diese drei eignen sich nach meiner Einschätzung besonders um als Prozesse dargestellt zu werden, da es standardisierte Abläufe sind. Zu einem späteren Zeitpunkt lohnt es sich, weitere Prozesse zu definieren.

4. Planung des Betriebskonzepts

4.1 Grundlagen des Projektmanagements

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Grundlagen des Projektmanagements erläutert und anschliessend das Projekt „Erstellung eines neuen Betriebskonzepts fürs Sonderschulinternat“ geplant. Dabei werden die Erkenntnisse aus dem Kapitel 2, *Grundlagen des Qualitätsmanagements* und dem Kapitel 3, *Analyse der Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzepts, des Amtes für Volkschule, Kanton St. Gallen* praktisch umgesetzt.

4.1.1 Definition Projekt und Projektmanagement

Gemäss der DIN-Norm 69901 zeichnet sich ein Projekt durch die drei Merkmale, Einmaligkeit der Bedingungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und durch eine projektspezifische Organisation aus (zit. nach Mayrshofer und Kröger, 2006, S. 13). Das Projektmanagement beinhaltet alle Massnahmen die dazu dienen ein Vorhaben in einem interdisziplinären Team erfolgreich umzusetzen. Zu diesen gehören Methoden, Hilfsmittel, Werkzeuge, sowie zielorientierte Verhaltensweisen. Ein Projekt wird in der Regel in verschiedene Phasen wie Start-, Planungs-, Steuerungs- und Abschlussphasen eingeteilt und von einer Projektleitung geführt (vgl. Wolf, 1997, zit. nach Mayrshofer und Kröger, 2006, S. 16).

4.1.2 Projektphasen

Mayrshofer und Kröger (2016) unterteilen ein Projekt in Anlehnung an das „Guide to the Project Management Body of Knowledge“ des Project Management Institute (USA, 1996) in folgende fünf Teilprozesse: Start-, Planungs-, Produktions-, Abschluss- und Controllingprozess (vgl. S. 27). Anhand dieser Teilprozesse definiert Lehmann (2013) fünf Projektphasen und ordnet diesen Aufgaben zu. Sie sind in der folgenden Grafik dargestellt (vgl. S. 15).

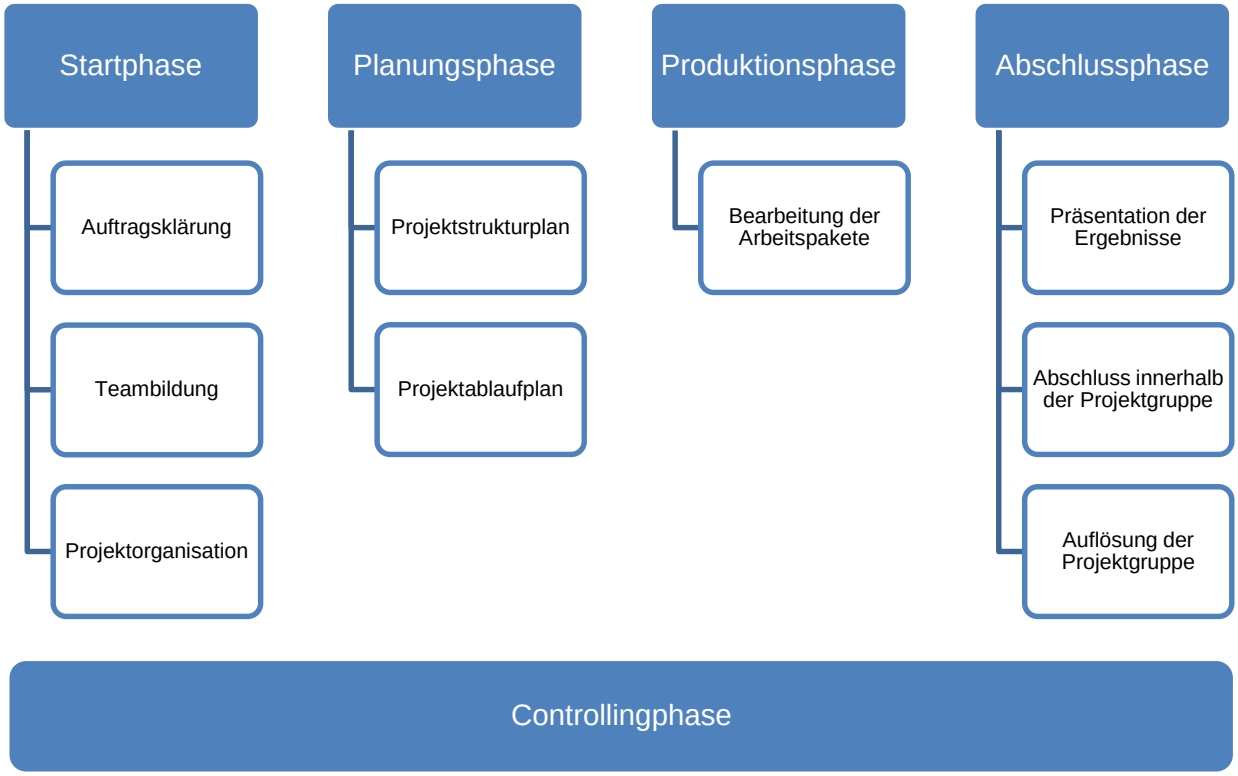

Abbildung 5: Phasen eines Projekts (Lehmann, 2013, S. 5)

1. Startphase

Lehmann (2013) ordnet der Startphase die Auftragsklärung, den Teambildungsprozess und die Projektorganisation zu (vgl. S. 15). In der nachfolgenden Erläuterung dieser Begriffe ändere ich die Reihenfolge in Projektorganisation, Auftragsklärung und Teambildung. Nach meinem Verständnis überschneiden sich die Aufgaben der Projektorganisation und der Auftragsklärung und müssen daher zusammen gedacht werden. Mit dem Teambildungsprozess wird nach meiner Sicht erst begonnen, nachdem die Rahmenbedingungen bei der Projektorganisation und der Auftragsklärung definiert wurden.

Projektorganisation

Bei der Projektorganisation wird die Organisationsform bestimmt und die Zuständigkeiten und Kompetenzen festgelegt. Dadurch soll gewährleistet werden, dass die Beziehungen zur bestehenden Unternehmensorganisation und der Informationsfluss gut funktionieren (vgl. Fahrni, Hartschen, Blauenstein, 2009, S. 160). Bauer und Sander (2011) zählen zu einer Projektorganisation den Lenkungsausschuss, die Projektleitung, das Projektteam und je nach Aufgabenstellung noch eine externe Fachberatung. Der Lenkungsausschuss initiiert das Projekt, ernennt die Projektleitung und das Projektteam und legt die Ziele und Rahmen-

bedingungen des Projektes fest (vgl. S. 174). Gemäss Mayrshofer und Kröger (2006) werden diese zwischen der Auftraggeberin, dem Auftraggeber resp. dem Lenkungsausschuss und der Projektleitung im Rahmen der Auftragsklärung ausgehandelt (S. 129). Die Projektleitung ist verantwortlich für die Planung und Umsetzung des Projekts sowie die Führung des Projektteams. Sie kontrolliert, dass die Termine und Vorgaben eingehalten werden (vgl. Sander und Bauer, 2011).

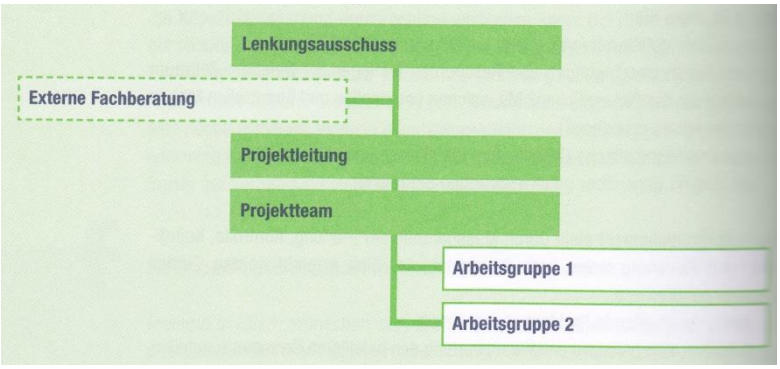

Abbildung 6: Projektorganisation (Sander und Bauer, 2011, S. 174)

Auftragsklärung

Bei der Auftragsklärung handeln die Auftraggeberin resp. der Auftraggeber und die Projektleitung die Rahmenbedingungen des Projektes aus. Zu diesen gehören etwa Ziele, Ressourcen, Informationsfluss sowie die Projektorganisation. Die Auftragsklärung geschieht vor dem eigentlichen Start des Projektes (vgl. Mayrshofer und Kröger, 2006, S. 129-130).

Teambildung

Bauer und Sander (2011) betonen, dass im Projektteam alle von der Veränderung betroffenen Bereiche vertreten sein sollen. Damit effizient gearbeitet werden kann, soll ein Team aus nicht mehr als sieben Personen bestehen. Das Projektteam setzt die zugewiesenen Aufgaben der Projektleitung um und unterstützt sie in der Erarbeitung des Projektplans und des Controllings. Bei grösseren Projekten empfiehlt es sich Arbeitsgruppen zu bilden, welche das Projektteam unterstützen (vgl. S. 175). Damit ein Team effizient zusammen arbeiten kann, müssen zu Beginn des Projektes die Erwartungen, die Rollen im Team sowie die Regeln zur Zusammenarbeit geklärt werden (vgl. Mayrshofer und Kröger, 2006, S. 158-159).

2. Planungsphase

Das Ziel der Planungsphase ist es, alle Ziele, Tätigkeiten, Termine und Ressourcen aufeinander abzustimmen. Eine gute Planung liefert die Grundlage für die Projektsteuerung. Die Planung muss gemäss dem Verlauf des Projektes laufend angepasst werden. Der Projekt-

strukturplan hilft, die Übersicht über das Projekt zu gewinnen. Das Projekt wird in Teilprojekte und diese werden wiederum in Arbeitspakete gegliedert (vgl. Fahrni et al., 2009, S. 164).

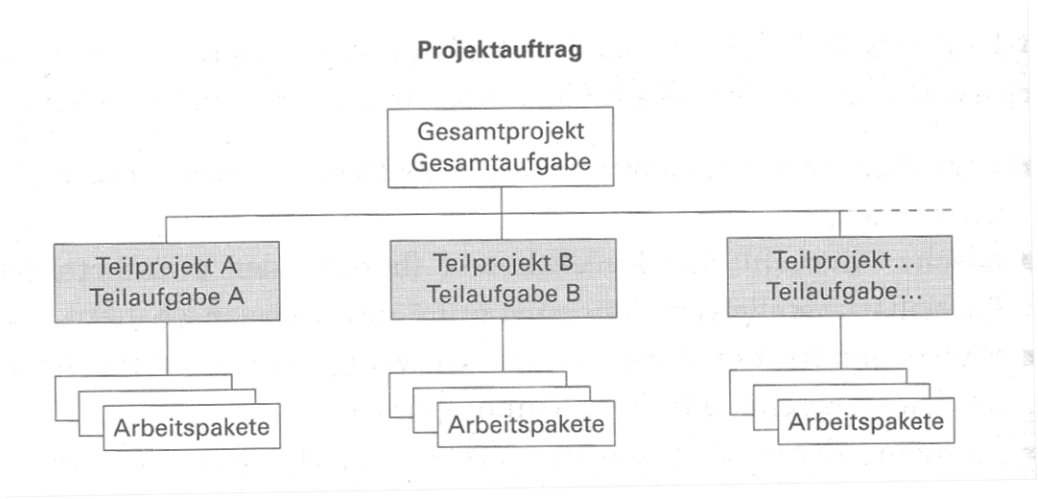

Abbildung 7: Beispiel eines Projektstrukturplans (Fahrni et al., 2009, S. 166)

Mit Hilfe des Projektablaufplans werden die einzelnen Aufgaben definiert und die zeitliche Abfolge bestimmt. Dazu muss der Zeitaufwand der einzelnen Arbeitspakete abgeschätzt werden (vgl. Fahrni et al., 2009, S. 166). Meilensteine markieren innerhalb des Projektablaufplans wichtige Ereignisse und abgeschlossene Projektschritte. Diese dienen der Projektgruppe als Orientierungshilfe und als Möglichkeit zu einer Standortbestimmung mit der Auftraggeberin resp. dem Auftraggeber (vgl. Schiersmann und Thiel, 2011, S. 188).

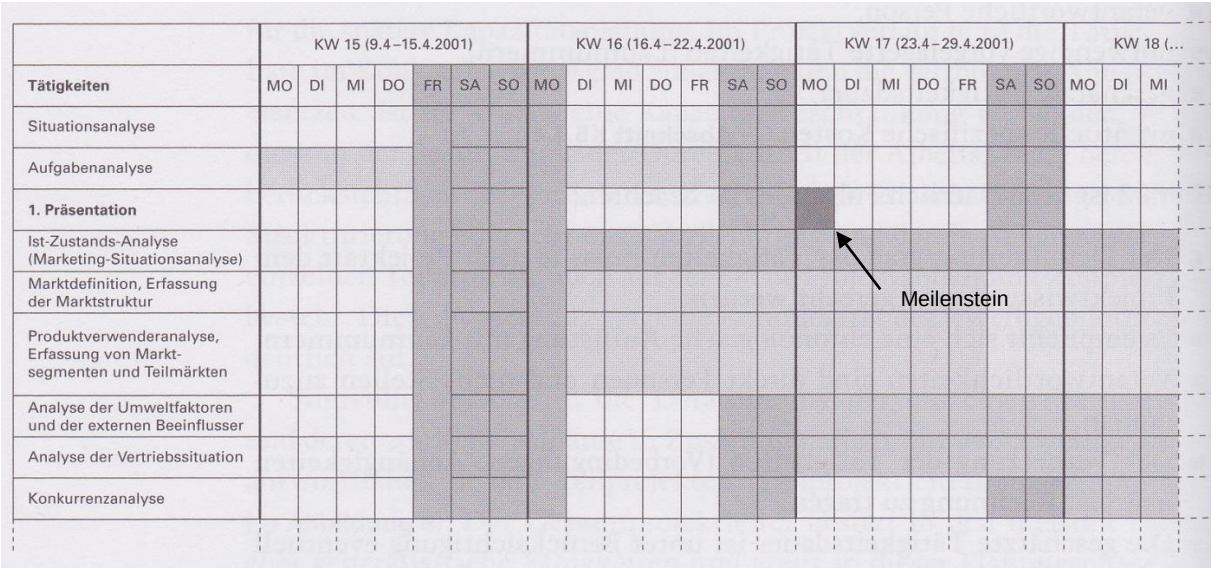

Abbildung 8: Beispiel eines Projektablaufplans (Fahrni et al., 2009, S. 168)

3. Produktionsphase und Controlling

In der Produktionsphase werden die im Projektablaufplan definierten Arbeitspakete abgearbeitet. Besonders zu berücksichtigen sind die Einhaltung der Termin- und Kostenpläne sowie die Qualitätskriterien der Produkte resp. Dienstleistungen. Die Produktionsphase stellt ein komplexer, dynamischer Prozess dar, bei dem die geplanten Arbeitspakete in der Regel nicht eins zu eins abgearbeitet werden können. Abweichungen von den festgelegten Zielen und Vorgaben sind kaum zu vermeiden. Da die praktische Umsetzung mehr oder weniger stark von der Planung abweicht, ist ein ständiges Controlling wichtig. Dabei werden die Projektschritte systematisch überwacht und bei entscheidenden Abweichungen von Sollvorgaben und Ist-Werten Massnahmen ergriffen (vgl. Schiersmann und Thiel, 2011, S. 202).

4. Abschlussphase

Gemäss Schiersmann und Thiel (2011) findet der Projektabschluss auf der Ebene der Projektgruppe und der gesamten Organisation statt. Die Projektgruppe wertet für sich den Lern- und Arbeitsprozess aus. Auf der Ebene der Gesamtorganisation werden die Ergebnisse präsentiert und in der Regel wird eine schriftliche Projektdokumentation erstellt. Die Auftraggeberin resp. der Auftraggeber würdigt die Arbeit der Projektgruppe und gibt ihnen eine Rückmeldung zu ihren Ergebnissen (vgl. S. 212 – 213).

4.2 Planung des Projekts zur Erstellung eines neuen Betriebskonzepts

Im kommenden Kapitel wird das Projekt „neues Betriebskonzept“ entlang den Phasen des Projektmanagements geplant, wobei der Schwerpunkt bei der Start- und Planungsphase liegt.

4.2.1 Startphase

In der Startphase erfolgt die Auftragsklärung, Definition der Projektorganisation und die Teambildung. Wie bereits erwähnt, lassen sich diese drei Aufgaben aus meiner Sicht nicht klar voneinander trennen, sondern müssen gemeinsam gedacht werden. Für die Auftragsklärung dient das von Lehmann (2013, Anhang) entwickelte Formular „Projektauftrag“, mit welchem im SIH Projekte üblicherweise geplant werden. Zunächst wird das ganze Projekt "neues Betriebskonzept" als Gesamtprojekt verstanden, welches in weitere Teilprojekte und Arbeitspakete unterteilt wird. Für jedes Teilprojekt wird ein separates Formular „Projektauftrag“ ausgefüllt. Bei der Ergebniserwartung der Teilprojekte wird definiert, welche Kundengruppe besonders beachtet werden müssen. Dies stellt sicher, dass die Kundenorientierung gemäss TQM-Ansatz berücksichtigt ist. Die ausgefüllten Formulare befinden sich im Anhang dieser

Arbeit. In der Startphase achte ich im Sinne der zwei TQM-Säulen Managementverhalten und Mitarbeitendenorientierung auf eine sorgfältige Informationspolitik gegenüber den Mitarbeitenden und überlege mir, welche Mitarbeitende bei den einzelnen Teilprojekten einbezogen werden.

1. Auftragsklärung - Projektauftrag

Projekttitel	**Erstellung neues Betriebskonzept**		
Startdatum	1. Oktober 2017	**Prov. Enddatum**	31. Dezember 2018
Umschreibung Ausgangslage	01.09.2016: Regierungsrat Stefan Kölliker erteilt den Auftrag zur Erstellung eines neuen Betriebskonzepts. 16.09.2016: Abteilung Sonderpädagogik des Amts für Volksschule stellt eine Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzepts zur Verfügung. 06.06.2017: Verlängerung der Einreichfrist des neuen Betriebskonzepts vom 31.12.2017 auf den 31.12.2018 wurde bewilligt.		
Ziele des Projekts	Bewilligungsfähiges Betriebskonzept … - auf der Grundlage des Sonderpädagogikkonzepts des Kantons St. Gallen - auf der Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzepts - auf der Grundlage der aktuellen Leistungsvereinbarung Einbezug der Mitarbeitenden der Wohngruppen und der Schule Aktualisierte Konzepte und Prozesse, aktualisiertes Qualitätshandbuch		
Ergebniserwartung	– Das neue Betriebskonzept entspricht den Vorgaben des Sonderpädagogikkonzepts, der Leistungsvereinbarung und der Planungsgrundlage und ist daher bewilligungsfähig. – Das Betriebskonzept ist so aufgebaut, dass ein kontinuierlicher Qualitätsentwicklungsprozess gewährleistet wird. – Folgende TQM Gedanken werden berücksichtigt: Mitarbeitenden-, Prozess- und Kundenorientierung, Managementverhalten – Das Qualitätshandbuch ist aktualisiert.		

Auftraggeber/in	Vorstand Verein Sonderschulinternat Hemberg Claudia Ahrendt, Vizepräsidentin, Verantwortliche Vorstand fürs neue Betriebskonzept	**Projektleitung**	Daniel Lehmann, Institutionsleiter mit Unterstützung der Schulleiterin

Mitglieder Projektgruppe	Mitarbeitende Schule und Internat. Das Projekt wird in Teilprojekte unterteilt, welche von kleinen Projektgruppen bearbeitet werden	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	Je nach Thema: Sekretariat, Hauswart, Leiterin Hausdienst
Wer trifft Entscheidungen?	Die Institutionsleitung ist für die Erstellung des neuen Betriebskonzepts verantwortlich und hat die Projektleitung inne. Das Konzept wird vor der Einreichung beim Kanton vom Vorstand genehmigt. Das Projekt wird von Claudia Ahrendt, Delegierte des Vorstands, begleitet. Sie ist gegenüber der Projektleitung weisungsbefugt.		

Budget		
Was	Kosten	Budget Total
Teilprojekt 1	Fr. 1‘700.00	
Teilprojekt 10	Fr. 100.00	Fr. 6‘300.00
Lektorat	Fr. 1‘000.00	
Visuelle Gestaltung	Fr. 2‘500.00	
Beratungskosten, Unvorhergesehenes	Fr. 1‘000.00	

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 33 / 2017	Woche 33 / 2017 Unterteilung in Teilprojekte	Woche 43 / 2017	Woche 40 / 2018
Ende Woche	Woche 44 / 2017	Woche 39 / 2017	Woche 39 / 2018	Woche 50 / 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 1.5h	1 Sitzung Gesamtteam	1 Sitzung Gesamtteam	3 Sitzungen Gesamtteam	1 Sitzung Gesamtteam
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5h (Meilensteine)	1 Vorstandssitzung Herbst	1 Vorstandssitzung Herbst	2 Vorstandssitzungen Frühling und Sommer	

Schätzung der benötigten Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	Projektleiter ca. 10 h	Projektleiter ca. 30 h	Siehe Projektablaufplan	
Projektpräsentation				
Datum	Vorstandssitzung September 2018	Konvent November 2018		
Teilnehmende	Vorstand Projektleiter	Alle Mitarbeitenden Projektleiter		

Tabelle 6: ausgefüllter Projektauftrag (Lehmann, 2013, Anhang)

2. Projektorganisation

Folgende Grafik zeigt die Projektorganisation. Auftraggeber ist der Vorstand des Vereins Sonderschulinternat Hemberg, welcher den Auftrag zum neuen Betriebskonzept vom Amt für Volksschule erhalten hat. Der Vorstand hat die Vizepräsidentin beauftrag, das Projekt zu begleiten. An den jährlich vier Mal stattfindenden Vorstandsitzungen wird über den Fortschritt des Projekts berichtet. Die Institutionsleitung wird mit der Projektleitung beauftragt. Sie ist für die Projektplanung und Durchführung verantwortlich. Die Mitarbeitenden werden in die Teilprojekte einbezogen.

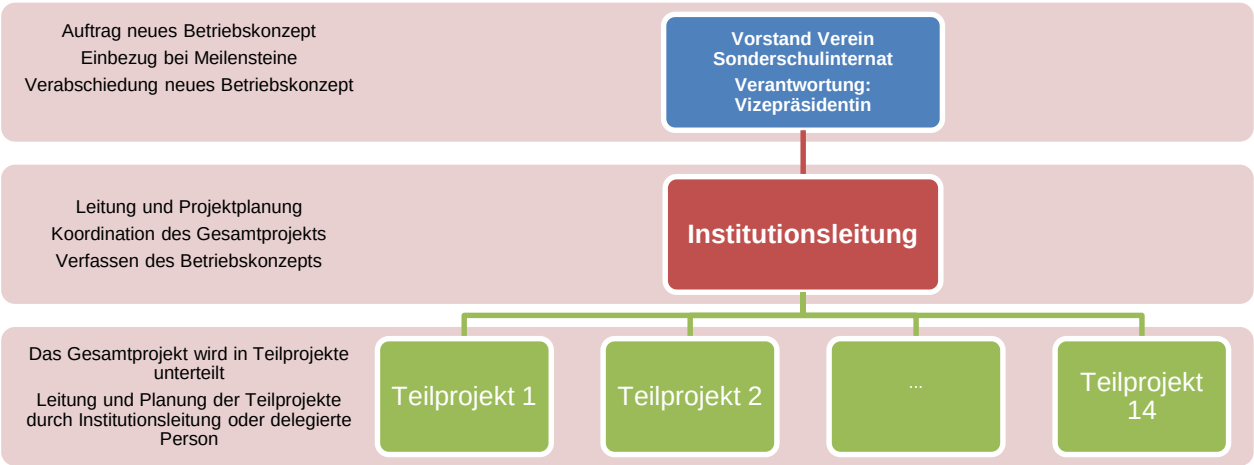

Abbildung 9: Projektorganisation (eigene Darstellung)

3. Teambildung

Die Teambildung findet auf zwei Ebenen statt, dem Gesamtprojekt (A) und der Teilprojekte (B). Im Sinne vom Einbezug der Mitarbeitenden gemäss TQM, sind alle Mitarbeitenden aus den Bereichen Schule und Internat Teil des Gesamtprojekts und müssen daher durch eine gute Informationspolitik eingebunden werden, damit sie das Projekt mittragen und ihre Ideen einbringen. Für die Teilprojekte werden verschiedene Projektteams gebildet. Möglichst viele Mitarbeitende sollen einbezogen und die Teams interdisziplinär gemischt werden. Ziel ist, dass Schule und Wohngruppe sich zunehmend als interne Kunden betrachten, damit die Prozesse zu Gunsten der Kinder und Jugendlichen verbessert werden können.

A Teambildung: Gesamtprojekt

Informationsveranstaltung: *vor der Herbstferien 2017*

- Ziel der Veranstaltung: Mitarbeitende erhalten eine grobe Orientierung über das Gesamtprojekt, beginnen sich damit zu identifizieren und überlegen sich, wo und wie sie sich einbringen möchten.
- Mitarbeitende werden über das Projekt „neues Betriebskonzept“ informiert.
- Überblick über den Inhalt des Gesamtprojekts
- Präsentation des Zeitplans
- Grobe Übersicht über die Teilprojekte
- Mitarbeitende werden eingeladen, an einzelnen Teilprojekten mitzuarbeiten.

Kick-Off Veranstaltung *nach den Herbstferien 2017*

- Ziel der Veranstaltung: gemeinsamer Projektstart, Feuer fürs Projekt entfachen, Mitarbeitende motivieren, Schulung der Mitarbeitenden in Qualitätsmanagement
- Offizieller Startschuss: Projekt neues Betriebskonzept
- Einführung in die Grundlagen des Qualitätsmanagements und der vier Säulen des TQM-Ansatzes.
- Erläuterung der Elemente zur Qualitätsentwicklung
- Bekanntgabe der Projektteams
- Grobe Übersicht über Projektstruktur- und Projektablaufplan
- Informationsgefässe, Meilensteine bekanntgeben

Informationsanlässe

Mindestens einmal pro Quartal werden die Mitarbeitenden im Rahmen des Konvents Internat-Schule über den aktuellen Stand des Betriebskonzepts informiert.

Information per Email

Vor den Informationsanlässen erhalten die Mitarbeitenden soweit vorhanden die Entwürfe der Teilprojekte per Email zur Einsicht. An den Informationsanlässen besteht die Möglichkeit Anregungen zu den Entwürfen der Teilprojekte einzubringen.

B. Teambildung Teilprojekte

- Einteilung der Teilprojekt-Teams
  Mitarbeitende können sich für die einzelnen Teilprojekte zur Verfügung stellen. Der Gesamtprojektleiter setzt die Teams aufgrund der freiwilligen Meldungen, der Ressourcen und der Funktion der Mitarbeitenden zusammen. Die jeweiligen direkten Vorgesetzten werden in die Entscheide der Teamzusammensetzung miteinbezogen. Die Aufgaben sollen möglichst gleichmässig auf verschiedene Schultern verteilt werden.
- Die Teilprojekte werden entweder vom Gesamtprojektleiter direkt geleitet oder er erteilt den Auftrag an Teil-Projektleiterinnen oder Teil-Projektleiter.
- Die Teil-Projektleiterinnen oder Teil-Projektleiter legen an der ersten Projektsitzung die Regeln der Zusammenarbeit mit dem Projektteam fest.

4.2.2 Planungsphase

In der Planungsphase wird das Projekt von mir mit Hilfe des Projektstrukturplans und des Projektablaufplans geplant.

1. Projektstrukturplan

In einem ersten Schritt vergleiche ich die *Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzeptes des Amts für Volkschule* mit den bereits vorhandenen Konzepten und Dokumenten und versuche abzuschätzen, welche Arbeitsschritte notwendig sind um die gestellten Fragen zu beantworten resp. die geforderten Konzepte und Prozesse zu erarbeiten.

Als zweiten Schritt teile ich das Projekt in Teilprojekte ein. Als Logik dient einerseits der Aufbau der Planungsgrundlage und andererseits überlege ich mir, welche Fragen und Projekte zusammengefasst und miteinander kombiniert werden können.

Die Teilprojekte werden in Arbeitspakete zerlegt und die Zeit für die Bearbeitung abgeschätzt. Abschliessend überlege ich, aus welchen Bereichen Mitarbeitende in die Teilprojekte einbezogen werden und wer für die Leitung verantwortlich sein könnte. Als Ergebnis dieser Planung entstehen 14 Teilprojekte. In der untenstehenden Tabelle wird ein kleiner Ausschnitt aus dem Projektstrukturplan dargestellt. Der komplette Projektstrukturplan befindet sich im Anhang.

Teilprojekt Nr. / Arbeitspaket Nr. (AP)	Projektname	Art	Involvierte Personen	Geschätzter Zeitaufwand
Projekt 1	**Grundlagen**			
AP 1.1	Hintergrund und allg. Ziele SIH – Kontakt mit Stiftung Gott hilft, da ähnlicher ideeller Hintergrund. – Grundlagen mit Leitung und Vorstand erarbeiten. – Konzepte ähnlicher Einrichtungen studieren. – Text für Betriebskonzept verfassen.	Konzept	Entscheidung Vorstand Leitung IL Mitarbeit SL, Vorstand Teilaufgaben ---	3 Sitzungen à 30 min 5 h Einzelarbeit
AP 1.2	…	…	…	…
…	…	…	…	…
Projekt 14 AP 14.0	**Qualitätskonzept** –Qualitätskonzept erstellen –Fragen beantworten –Überlegen wie Qualitätsentwicklungsprozess gefördert wird –Überlegen wie die verschiedenen Kundinnen und Kunden in die Qualitätsentwicklung einbezogen werden können. –Text für Betriebskonzept schreiben.	**Konzept**	Entscheidung IL Leitung IL Mitarbeit: SL, 2 Sozialpädagoginnen, 2 Klassenlehrpersonen Teilaufgaben Schul- und Wohngruppenteam	4 Sitzungen à 1.5 h 12 h Einzelarbeit

Tabelle 7: Ausschnitt Projektstrukturplan (eigene Darstellung)

2. Projektablaufplan und Meilensteine

Im Projektablaufplan setze ich die Reihenfolge fest, in der die Teilprojekte und Arbeitspakete bearbeitet werden und definiere das vorgesehene Zeitfenster dafür. Dabei berücksichtige ich den geschätzten Aufwand der einzelnen Teilprojekte und überlege mir, wie sie thematisch verknüpft sind. Das Teilprojekt Qualitätskonzept wird beispielsweise in einer frühen Phase bearbeitet, da aus meiner Sicht der Qualitätsaspekt bei allen Projekten berücksichtigt werden

soll. Die Meilensteine, bei denen der Auftraggeber und die Mitarbeitenden informierten werden, lege ich jeweils aufs Ende der Arbeitspakete.

Teil-pro-jekt	Titel	Zeitaufwand	Quartal 4 2017	Quartal 1 2018	Quartal 2 2018	Quartal 3 2018
Pro-jekt 3	Time-Out / Arbeitsagogik	3 Sitzungen à 1.5 h 10 h Einzelarbeit			← Meilen-stein	
Pro-jekt 10	Prozess Krisenintervention	3 Sitzungen à 1 h 10 h Einzelarbeit				
Pro-jekt 9	Aufnahme, Aufenthalt und Austritt	3 Sitzungen à 1 h 12 h Einzelarbeit				
Pro-jekt 14	Qualitätskonzept	4 Sitzungen à 1.5 h 12 h Einzelarbeit				
Pro-jekt 7	Förderplanung und Beurteilung	4 Sitzungen à 3 h 22 h Einzelarbeit				
Pro-jekt 2	Schulische Förderung	4 Sitzungen à 1.5 h 14 h Einzelarbeit				
Pro-jekt 4	Betreuung im Internat	4 Sitzungen à 2 h 20 h Einzelarbeit				
Pro-jekt 1	Grundlagen	3 Sitzungen à 3 h 17 h Einzelarbeit				
Pro-jekt 13	Führung und Organisation	2 Sitzungen à 1 h 3 h Einzelarbeit				
Pro-jekt 12	Kommunikation und Kooperation	2 Sitzungen à je 2 h Einzelarbeit 8 h				
Pro-jekt 11	Medizinische Grundversorgung	2 Sitzungen à 30 min 2 h Einzelarbeit				

Pro-jekt 5	Verpflegung	2 Sitzungen à 1 h 4 h Einzelarbeit				
Pro-jekt 6	Transport	1 Sitzung à 1 h 3 h Einzelarbeit				
Pro-jekt 8	Sexualpädagogik	3 h Einzelarbeit				

Tabelle 8: Projektablaufplan (eigene Darstellung)

4.2.3 Produktionsphase und Controlling

Vierzehn Teilprojekte in einem Jahr zu bearbeiten ist ein ehrgeiziges Projekt. Daher werde ich in der Produktionsphase, bei der Bearbeitung der Arbeitspakete, auf eine gute Planung achten und im Sinne des Controllings überprüfen, ob der Zeitplan eingehalten werden kann und welche Korrekturen es braucht. Die Teilprojekte werden während drei Quartalen bearbeitet. Nach dem ersten Quartal werde ich die bisherigen Ergebnisse und Prozesse auswerten und die Projektplanung bei Bedarf anpassen. Beim Controlling werde ich überprüfen ob die vorgegeben Ziele des Projektauftrags erreicht werden können oder ob Korrekturen angezeigt sind.

4.2.4 Abschlussphase

Wichtig ist mir, dass beim Abschluss der Teilprojekte die Projektteams ihre Zusammenarbeit auswerten, damit Verbesserungsvorschläge in die Bearbeitung der weiteren Teilprojekte einfliessen. An dieser Stelle möchte ich als Projektleiter den Einsatz der Mitarbeitenden und das Ergebnis würdigen. Beim Abschluss des gesamten Projektes im Herbst 2018 werde ich ein Fest mit einem Apéro oder Imbiss organisieren und den Einsatz aller involvierten Mitarbeitenden verdanken und würdigen. Ich lade die Vizepräsidentin des Vereins ein, damit sie als Auftraggeberin das neue Betriebskonzept würdigt. Als Projektdokumentation gilt das geschriebene Konzept.

4.2.5 Schlussfolgerungen zur Planung des neuen Betriebskonzepts

Neben dem Tagesgeschäft innerhalb eines Jahres ein Projekt mit 14 Teilprojekten zu erarbeiten ist ehrgeizig. Ich rechne damit, dass es Änderungen im Zeitplan und allenfalls auch inhaltliche Änderungen der Teilprojekte geben wird. Damit aber die Grundlage für einen nachhaltigen Qualitätsentwicklungsprozess gelegt wird, scheint mir dieses Vorgehen not-

wendig. Es ist nicht einfach, das ganze Schul- und Wohngruppenteam mit über 20 Mitarbeitenden in die Projektarbeit so einzubeziehen, dass eine effiziente Arbeitsweise möglich ist. Darum werde ich auf eine gute Durchmischung der Projektteams und auf eine offensive Informationspolitik achten. Die einzelnen Teams sollen die Möglichkeit erhalten, Aspekte der Teilprojekte zu diskutieren und ihre Ansichten einfliessen zu lassen. Eine Schwierigkeit sehe ich darin, den Zeitaufwand der Teilprojekte richtig einzuschätzen. Hier wird es im Rahmen des Controllings Korrekturen brauchen.

5. Schlussfolgerungen

5.1 Beantwortung der Fragestellung

In dieser Masterthesis wurden Antworten zur folgenden Fragestellung gesucht:

"Was muss bei der Planung eines neuen Betriebskonzepts speziell berücksichtigt werden, wenn damit ein fortlaufender Qualitätsentwicklungsprozess initiiert werden soll? Wie kann ein solcher Plan am Beispiel des Sonderschulinternats Hemberg aussehen?"

In den folgenden Abschnitten werde ich zusammenfassend die Fragestellung entlang der vier TQM-Säulen Kundenorientierung, Prozessorientierung, Mitarbeitendenorientierung und Managementverhalten beantworten. Diese vier Begriffe ziehen sich als roter Faden durch diese Masterthesis und beschreiben die Grundlagen des TQM-Ansatzes. Dieser Führungsansatz ist auf Qualitätsentwicklung ausgerichtet. Daraus folgere ich, dass automatisch ein Qualitätsentwicklungsprozess initiiert wird, wenn ich mich bei der Planung des Betriebskonzepts an diesen vier Säulen orientiere. Dabei erscheint es mir wichtig, dass diese Inhalte systematisch und methodisch sinnvoll in die Planung einfliessen. Als Methode zur Planung des Betriebskonzepts erachte ich das Projektmanagement als das geeignetste Verfahren, um ein Vorhaben in einem interdisziplinären Team zu planen und durchzuführen. Denn es stellt einfache und anerkannte Hilfsmittel zur Verfügung, wie beispielsweise den Projektstruktur- oder den Projektablaufplan.

5.1.1 Qualität entwickeln durch Orientierung an den Kundinnen und Kunden

Erfolgreiche Organisationen richten ihre Bemühungen auf die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kundinnen und Kunden aus (vgl. Gerull, 2007, S. 92-94 und Merchel, 2013, S. 127). Für die Erarbeitung des neuen Betriebskonzepts im Sonderschulinternat Hemberg heisst dies, zuerst die verschiedenen Kundinnen und Kunden wie Kinder und Jugendliche, Eltern, Zuweisende, Finanzierende, Politische Entscheidende usw. zu definieren und sich ihrer Rolle

bewusst zu werden (siehe Kapitel 3.7.3). In einem folgenden Schritt geht es darum sich zu überlegen, wie die einzelnen Kundengruppen und ihre Bedürfnisse ins neue Betriebskonzept einbezogen werden. Dies berücksichtige ich in allen Bereichen des neuen Betriebskonzepts und lasse „die Kundenorientierung“ in die Projektaufträge der einzelnen Teilprojekte einfliessen.

Wie im Kapitel 3.1 festgehalten, werden in der Planungsgrundlage die Kundinnen und Kunden kaum erwähnt. Daher konnte ich den Aspekt der Kundenorientierung in der Planung nur oberflächlich berücksichtigen. Idealerweise würden die Kundinnen und Kunden konkret in die Erarbeitung des Betriebskonzeptes einbezogen, indem ihre Erwartungen beispielsweise mittels eines Fragebogens erhoben werden. Einerseits lassen dies die Struktur der Planungsgrundlage und andererseits der knappe Zeitrahmen eines Jahres nicht zu. Im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualität lohnt es sich, Kundinnen und Kunden zu einem späteren Zeitpunkt aktiv einzubeziehen. Wichtig scheint mir, dass die Kundenorientierung als Grundhaltung verankert wird.

Im TQM-Ansatz werden die Mitarbeitenden als interne Kundinnen und Kunden betrachtet. Gemäss Bruhn (2013) kann als Endergebnis nur gute Qualität entstehen, wenn die Mitarbeitenden einander Leistungen in guter Qualität anbieten (vgl. S. 54). Für die Umsetzung des Betriebskonzepts werden die Mitarbeitenden beim Projektstart auf diesen Aspekt sensibilisiert.

Des Weiteren werden die Teilprojekte bewusst in interdisziplinären Teams bearbeitet. Dadurch soll ein Austausch über die Aufgaben und Herausforderungen der unterschiedlichen Disziplinen entstehen. Das Ziel soll sein, dass die Mitarbeitenden ein tieferes Verständnis für die Herausforderungen der jeweils anderen Berufsgruppe erlangen. Auf dieser Grundlage können sie sich gegenseitig unterstützen und gemeinsam überlegen, wie sie den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden gerecht werden.

5.1.2 Qualität entwickeln durch die Verbesserung von Prozessen

Im Kapitel 3*, Analyse der Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzepts des Amtes für Volksschule* wurde deutlich, dass an die Prozessorientierung keine Erwartungen gestellt werden. Gemäss Wunderer (2000) dient jedoch eine verbesserte Prozessqualität dazu Fehler zu vermeiden, Kosten zu reduzieren und Abläufe einfacher, schneller und flexibler zu gestalten, sprich, die Qualität zu verbessern (vgl. S. 475). Der Gedanke der kontinuierlichen Verbesserung ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt der Prozessorientierung. Als Instrument dazu dient der PDCA-Zyklus (Kapitel 2.3.1) oder die RADAR-Logik (Kapitel 2.3.2). Um dem Gedanken der kontinuierlichen Verbesserung nachzukommen, plane ich die folgenden Kapitel des neuen Betriebskonzepts als Prozesse zu gestalten: 4.7 Förderplanung, 4.9 Aufnah-

me, Aufenthalt und Austritt sowie 4.10 Krisenintervention. Dadurch wird zwar nur ein kleiner Teil des Betriebskonzepts als Prozess dargestellt, aber es ist ein Anfang. Im Kapitel 8, Qualitätskonzept, soll definiert werden, welche Massnahmen getroffen werden um die Konzepte und Prozesse kontinuierlich zu verbessern. So kann beispielsweise ein Qualitätszirkel beauftragt werden, sich während einer gewissen Anzahl Sitzungen pro Jahr mit der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen und Konzepten auseinander zu setzen.

5.1.3 Qualität entwickeln durch Einbezug der Mitarbeitenden

Für Böhm und Engelhardt (2009) sind die Mitarbeitenden die entscheidenden Akteure im Prozess der ständigen Verbesserung und müssen daher von der Leitung auch entsprechend wertgeschätzt werden (vgl. S. 19). Dieser Haltung schliessen sich auch Gerull und Wunderer an (siehe Kapitel 2.2.2, Punkt C). Aus dieser Erkenntnis habe ich mich dafür entschieden möglichst viele Mitarbeitende in die Planung des Betriebskonzepts einzubinden, obwohl dadurch der Prozess schwerfälliger und zeitlich aufwändiger wird. Die Bereitschaft zur Mitarbeit und die erbrachten Leistungen möchte ich bewusst würdigen und verdanken, um dadurch die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu fördern. Weiter wurde mir bewusst, dass ich durch eine gute Informationspolitik auch die Mitarbeitenden anspreche, die nicht direkt ins Projekt involviert sind. Ihre Ideen können sie nämlich nur einbringen, wenn sie über den Projektstand informiert sind. Dasselbe gilt auch für die Identifikation mit dem neuen Betriebskonzept.

5.1.4 Qualität entwickeln durch Vorbildwirkung des Managements

Die Endverantwortung für die Qualitätsentwicklung liegt bei der Unternehmungsführung und diese muss sowohl eine Leit- als auch eine Vorbildfunktion bei der Initiierung und Umsetzung von Qualitätszielen einnehmen (vgl. Wunderer, 2000, S. 475). Durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Qualitätsentwicklung und der sorgfältigen Planung des Projektes „neues Betriebskonzept“ wurde eine wichtige Grundlage gelegt um den Qualitätsentwicklungsprozess zu initiieren. Als künftiger Leiter des SIH habe ich bewusst die Leitung der meisten Teilprojekte übernommen. Dadurch habe ich die Möglichkeit das Projekt zu lenken und eine Vorbildrolle einzunehmen, aber auch die Gelegenheit, mit unterschiedlichen Mitarbeitenden über Qualität zu diskutieren. Qualitätsentwicklung sehe ich als Prozess und entsprechend muss ich mir fortlaufend die Frage stellen, wie die Qualität weiter entwickelt werden kann und wie die Mitarbeitenden gewonnen werden können, auf diesem Weg zu folgen.

5.2 Reflexion des Lernprozesses

Während ich mich auf dem Gebiet des Projektmanagements bereits vor dieser Masterthesis vertieft auseinandersetzte und über praktische Erfahrung verfügte, war für mich das Qualitätsmanagement nahezu Neuland. Natürlich hatte ich mich schon damit beschäftigt und davon gehört. Die Begrifflichkeiten waren für mich aber abstrakt und in der Praxis kaum anwendbar. Durch die vertiefte Auseinandersetzung, das Studium der Literatur und die Umsetzung in meinen Arbeitskontext, habe ich Sicherheit gewonnen. Ich verstehe nun Zusammenhänge und kann diese in die Praxis transferieren. Damit fühle ich mich gerüstet den Anforderungen, die durch das Bildungsdepartement an die Qualität gestellt werden, nachzukommen. Ebenso wichtig scheint mir, dass ich nun über Instrumente verfüge, mit denen ich mit der Unterstützung aller Mitarbeitenden die Qualität unserer Dienstleistung weiter entwickeln kann. So hoffe ich, auch künftigen Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen nachzukommen. Ich möchte nicht nur die Zukunft der Einrichtung sichern, sondern für die Kinder und Jugendliche Leistungen anbieten, die ihren Bedürfnissen entsprechen. Ich freue mich darauf, als neuer Leiter des Sonderschulinternats Hemberg Impulse zur Qualitätsentwicklung zu setzen. Ich habe erkannt, wie wichtig es ist, die Mitarbeitenden dafür zu begeistern. Auch habe ich ein neues Bewusstsein entwickelt für die Wichtigkeit von Prozessen zur Qualitätsentwicklung. Ich freue mich darauf, den PDCA-Zyklus in der Praxis anzuwenden. Ich bin mir aber auch bewusst, dass ich mir mit dieser Arbeit erst eine Basis erarbeitet habe. Im Sinne eines persönlichen Qualitätsentwicklungsprozesses möchte ich meine Erkenntnisse sowohl in der Theorie als auch in der Praxis laufend erweitern. Mit dieser Arbeit habe ich die Erarbeitung des neuen Betriebskonzepts geplant. Weitere Lernschritte werden bei der Umsetzung und der Weiterentwicklung unweigerlich folgen – ich freue mich drauf.

6. Literaturverzeichnis

Amt für Volksschule, Abteilung Sonderpädagogik, Bildungsdepartement des Kantons St. Gallen, (2016). *Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzepts. Abgerufen am 18.03.2017 unter* http://www.schule.sg.ch/home/volksschule/kinder_mit_behinderung/sonderschulung/leitungen_sonderschulen.html

Amt für Volksschule, Bildungsdepartement des Kantons St. Gallen (2015). *Sonderpädagogik-Konzept. Für die Sonderschulung. Abgerufen am 18.03.2017 unter* http://www.schule.sg.ch/home/volksschule/kinder_mit_behinderung/sonderpaedagogik-konzept.html

Böhm W., Engelhardt H. D. (2009). *Qualitätsmanagement. Total Quality Management für die Soziale Arbeit.* (2. Aufl.). Brandenburg: Hochschulverbund Distance Learning

Brugger-Gebhart S. (2016). *Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen. Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen.* Wiesbaden: Springer Gabler

Bruhn M. (2008) *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen* (7. Aufl.). Berlin: Heidelberg

Bruhn M. (2013) *Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Planung – Umsetzung – Kontrolle.* Wiesbaden: Springer Gabler

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.) (2016). *Qualitätsmanagement in der sozialen Dienstleistung. Nützlich – lebendig – unterstützend.* Weinheim und Basel: Beltz Juventa

European Foundation for Quality Management. (2012). *EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Modell 2013.* Brüssel: European Foundation for Quality Management

Fahrni F., Hartschen M., Blauenstein O. (2009). *Projektmanagement.* In Dubs R, Euler D., Rüegg Stürm J, Wyss C. (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre 5 (S. 155-179)* (2. Aufl.). Bern-Stuttgart-Wien: Haupt

Gerull P. (2007) *Sozialwirtschaftliches Qualitätsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Instrumente.* Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller

Lehmann D. (2013) *Projektarbeit im Sonderschulinternat Hemberg.* Unveröff. Zertifikatsarbeit Leiten in Nonprofit-Organisationen 2012/13, ZHAW, Soziale Arbeit

Mayrshofer D., Kröger H. (2006). *Prozesskompetenz in der Projektarbeit*. Hamburg: Windmühle Verlag GmbH

Merchel J. (2004) *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch.* Weinheim und München: Juventa

Merchel J. (2013) *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung* (4. Aufl.). Weinheim und München: Juventa

Sander G, Bauer E. (2011). *Strategieentwicklung kurz und klar* (2. Aufl.). Bern-Stuttgart-Wien: Haupt

Project-Management-Institut (1996). *A guide to the project management body of knowledge.* USA

Schiersmann C., Thiel H.-U. (2011). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen.* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag

Sommerhoff B. (2013) *EFQM zur Organisationsentwicklung.* München: Hanser

Stockman R. (2006) *Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement.* Münster: Waxmann Verlag GmbH

Szabo T. (2015). Entstehung der ISO 9001:2015. In A. Koubek (Hrsg.). *Praxisbuch ISO 9001:2015. Die neuen Anforderungen verstehen und umsetzen (S. 3-10).* München: Hanser

Vomberg E. (2010) *Praktisches Qualitätsmanagement. Ein Leitfaden für kleinere und mittlere Soziale Einrichtungen.* Stuttgart: Kohlhammer GmbH und Co. KG

Wolf, M. L. J (1997) *Projektmanagement live. Prozesse in Projekten durch Teams gestalten.* Renningen-Maimsheim: Expert

Wunderer R. (2000) *Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre.* (3. Aufl.). Neuwied, Kriftel: Luchterhand

Zollondz H.-D. (2001) *Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des Modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements.* München: Oldenbourg

Zollondz H.-D. (Hrsg.). (2002). *Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte.* München Oldenbourg

Zollondz H.-D. (Hrsg.). (2011). *Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. (3. Aufl.)* München: Oldenbourg

Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Diplomarbeit selbständig verfasst zu haben und keine anderen, als die im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen benutzt zu haben.

Ebnat-Kappel, 02.09.2017 Daniel Lehmann

Anhang

Anhang 1: Projektstrukturplan

Anhang 2: Formular Projektauftrag Sonderschulinternat Hemberg

Anhang 3 ausgefüllte Teil-Projektaufträge

Anhang 4 Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzepts

Anhang 1:

Projektstrukturplan

Projektstrukturplan "neues Betriebskonzept)

Art

Text: Ist-Zustand beschreiben, gestellte Fragen beantworten

Konzept: Inhalte welche die pädagogische Arbeit beschreiben und die es laufend weiter zu entwickeln gilt. Konzept/Merkblatt wird ins Handbuch aufgenommen

Prozesse: Arbeitsabläufe, die als Prozesse definiert und laufend verbessert werden. Prozesse werden ins Handbuch aufgenommen

Involvierte Personen

Entscheider (Entsch): Auftraggeber fürs Gesamtprojekt ist der Vorstand und trifft in letzter Verantwortung die Entscheidungen. Für die operative Umsetzung ist der Institutionsleiter zuständig und trifft in der Regel bei den Teilprojekten die Entscheidungen, welche er dann vor dem Vorstand verantwortet.

Leitung (Leit): Für jedes Teilprojekt gibt es eine Projektleitung. Bei den meisten Projekten ist dies der Institutionsleiter

Mitarbeitende (MA): Mitarbeitende aus Internat und Schule werden in die Teilprojekte einbezogen.

Teilaufgaben (Teilaufg): Damit das Know-How der Mitarbeitenden genutzt werden kann, werden Teilaufgaben an die Teams delegiert. Dies kann beispielsweise ein Brainstorming oder eine Rückmeldung über ein Zwischenergebnis sein.

Teilprojekt Nr. / Arbeits-paket Nr. (AP) **Kapitel der Pla-nungsgrundlage**	**Projektname** Aufgaben	**Art**	**Involvierte Personen**	**Geschätzter Zeitauf-wand**
Projekt 1	**Grundlagen**		**Entsch: Vorstand** **Leit: IL** **MA: SL, Vorstand** **Teilaufg: --**	**3 Sitzungen à je ca. 3h** **Ca. 17 h Einzelarbeit**
AP 1.1 Kap. 1. Hinter-grund und allge-meine Ziele	<u>Hintergrund und allg. Ziele SIH</u> – Kontakt mit Stiftung Gott hilft, da ähnlicher ideeller Hin-tergrund – Grundlagen mit Leitung und Vorstand erarbeiten. – Konzepte ähnlicher Einrichtungen studieren – Text für Betriebskonzept verfassen	Konzept	Entsch: Vorstand Leit: IL MA: SL, Vorstand Teilaufg: --	3 Sitzungen à 30 min 5 h Einzelarbeit
AP 1.2 Kap. 1. Hinter-grund und allge-meine Ziele	<u>Leitbild überarbeiten</u> – Studium Erstellung Leitbild – Workshop zu einem neuen Leitbild mit Mitarbeitenden durchführen – Berater einbeziehen – Vorhandenes Leitbild überarbeiten	Leitbild	Entsch: Vorstand Leit: IL MA: SL, Vorstand Teilaufg: alle Mitarbeitenden	3 Sitzungen à 1.5 h alle Mitarbeitenden 3 Sitzungen à 1.5 h Projektteam 10 h Einzelarbeit
AP 1.3 Kap. 2. Standort und Ge-schichte	<u>Standort und Geschichte</u> – Fragen der Planungsgrundlage beantworten – Weitere Leistungsangebote → Hinweis auf Time-Out – Text neu – Hinweis auf Landwirtschaft und verschiedene Angebote. – Lage und Grösse hervorheben. (Klein, Flexibel, naturnah, ablenkungsarm…) – Text für Betriebskonzept verfassen	Text	Entsch: Vorstand Leit: IL MA: SL, Vorstand Teilaufg: --	3 Sitzungen à 30 min 3 h Einzelarbeit

AP 1.4 Kap. 3. Zielgruppe der Sonderschule	<u>Zielgruppe SIH</u> – Aufgrund bestehender Texte, Zielgruppe beschreiben. – Hinweise auf Wochenend- und Ferienbetreuung, Landwirtschaft und Timeout. – Evtl. Hinweis 365-Tage Angebot – Text für Betriebskonzept verfassen	**Text**	Entsch: Vorstand Leit: IL MA: SL, Vorstand Teilaufg: --	3 Sitzungen à 30 min 3 h Einzelarbeit
AP 1.5 Kap. 4.1 Ziele der Sonderschule	<u>Ziele und Anschlusslösungen</u> – Zielgruppe beschreiben gemäss Planungsgrundlage und Sonderpädagogikkonzept	Text	Entsch: Vorstand Leit: IL MA: SL, Vorstand Teilaufg: --	3 Sitzungen à 3 min 2 h Einzelarbeit
AP 1.6 Kap. 9 Aufsicht	<u>Aufsicht</u> – Fragen beantworten – Text fürs Betriebskonzept schreiben	Text	Entsch: Vorstand Leit: IL MA: SL, Vorstand Teilaufg: --	3 Sitzungen à 30 min 2 h Einzelarbeit
AP 1.7 Kap. 10 Finanzierung	<u>Finanzierung</u> – Fragen beantworten – Text Betriebskonzept schreiben	Text	Entsch: IL Leit: IL MA: Verwalter Teilaufg: --	3 Sitzungen à 30 min 2 h Einzelarbeit

Projekt 2	**Schulische Förderung**			**4 Sitzungen à 1.5 h 14 h Einzelarbeit**
AP 2.1 Kap. 4.2 Schulische Förderung	<u>Päd./therapeutische Förderung</u> – Ist-Zustand beschreiben, Fragen beantworten. – IL und SL überlegen sich, was allenfalls fürs neue Konzept geändert werden soll. – Konzept Heilpädagogisches Reiten erstellen – Verweis auf internes Time-Out 4.3a – Konzept int. Schultime-Out Projekt 3	Konzept	Entsch: IL Leit: SL MA: 2 Klassenlehrepersonen, 1 Sozpäd., Reittherapeutin, IL Teilaufg: Schulteam	3 Sitzungen à 1.5 h 10 h Einzelarbeit

	– Text für Betriebskonzept verfassen			
AP 2.2 Kap. 4.2 Schulische Förderung	Schulische Nachbetreung – Kleines Konzept gemäss Sonderpädagogikkonzept erarbeiten – Text für Betriebskonzept verfassen	Konzept	Entsch: IL Leit: IL MA: SL Teilaufg: --	1 Sitzung 1.5 h 4 h Einzelarbeit
Projekt 3 AP 3.0 Wird nicht erwähnt in Planungsgrundlage	**Time-Out / Arbeitsagogik** – Konzepte internes Time-out – Konzept-Arbeitsagogik/Landwirtschaft erstellen – Text für Betriebskonzept verfassen	**Konzept/ Prozess**	**Entsch: IL** **Leit: IL** **MA: SL, 1 Sozpäd, 1 Lehrperson, Landwirt** **Teilaufg: Schul- und Wohngruppenteam**	**3 Sitzungen à je 1.5 h** **10 h Einzelarbeit**
Projekt 4	**Betreuung im Internat** *Perspektive Kinder und Jugendliche als Kundinnen und Kunden*			**4 Sitzungen à je 2 h** **20 h Einzelarbeit**
AP 4.1 Kap. 4.4 Betreuung im Internat	Organisation Internat – Ist-Zustand beschreiben, Fragen beantworten. – Text für Betriebskonzept verfassen	Text	Entsch: IL Leit: IL MA: -- Teilaufg: --	IL 4 h Einzelarbeit
AP 4.2 Kap. 4.4 Betreuung im Internat	Wocheninternat – Fragen beantworten – Päd. Instrumente beschreiben (ist bereits vorhanden) – Zusammenarbeit mit Eltern beschreiben – Überarbeiten Merkblatt Fallführung (siehe 4.7)	Konzept	IL, 3 Sozpäd, 1 KLP Entsch: IL Leit: IL	4 Sitzungen à 1 h 6 h Einzelarbeit

	– Erstellen Merkblätter für Freizeitgestaltung (Mittwoch, Wochenenden, Ferien, GÜA, etc.) und Elternzusammenarbeit – GÜA-Konzept überarbeiten – Text für Betriebskonzept verfassen		MA: 3 Sozpäd, 1 Klassenlehrperson Teilaufg: Wohngruppenteam, Schulteam	
AP 4.3 Kap. 4.4 Betreuung im Internat	<u>Wochenend- und Ferienbetreuung</u> – Fragen beantworten – Erstellen Merkblatt Freizeitgestaltung – Konzept Behinderungsbedingte Wochenend- und Ferienbetreuung erarbeiten – Kooperationen mit anderen Organisationen prüfen – Text für Betriebskonzept verfassen	Konzept	<u>IL</u>, 3 Sozpäd, 1 KLP, Entsch: IL Leit: IL MA: 3 Sozpäd, 1 Klassenlehrperson Teilaufg: Wohngruppenteam	4 Sitzungen à 1 h 6 h Einzelarbeit
AP 4.4 Kap. 4.3 Ausserschulische Betreuung und Förderung	<u>Mittagsbetreuung Externat</u> – Angebot beschreiben – Fragen beantworten – Text für Betriebskonzept verfassen	Konzept	<u>IL</u>	2 h Einzelarbeit
AP 4.5 Kap. 4.3 Ausserschulische Betreuung und Förderung	<u>Ausserschulische Betreuung Externat</u> – Angebot beschreiben – Fragen beantworten – Text fürs Betriebskonzept erstellen	Konzept	<u>IL</u>	2 h Einzelarbeit
Projekt 5 AP 5.0 Kap. 4.5 Verpflegung	**Verpflegung** – Fragen beantworten – Vorhandenes Merkblatt überarbeiten – Text für Betriebskonzept verfassen	**Konzept**	**Entsch: IL** **Leit: IL** **MA: Leiterin Hausdienst, 1 Sozpäd.** **Teilaufg: Gruppenteam**	**2 Sitzungen à je1 h** **4 h Einzelarbeit**

Projekt 6 AP 6.0 Kap. 6 Transport	**Transport** – Ist-Zustand beschreiben – Merkblatt Postautobegleitung überarbeiten – Text für Betriebskonzept verfassen	**Text**	**Entsch: IL** **Leit: IL** **MA: 3 Sozpäd.** **Teilaufg: Wohngruppen-team**	**1 Sitzung à 1 h** **3 h Einzelarbeit**

Projekt 7	**Förderplanung und Beurteilung**			**4 Sitzungen à je 3 h** **22 h Einzelarbeit**
AP 7.1 Kap. 4.7 Förderplanung und Beurteilung	<u>Förderplanung - Phasenmodell</u> – Konzept Wirkungsmessung/Phasenmodell erstellen für Internat (ist bereits erfolgt)	Konzept Phasenmodell	Entsch: IL Leit: IL MA: SL, 1 Gruppenleitung, 1 Klassenlehrperson	4 Sitzungen à 1 h 6 h Einzelarbeit
AP 7.2 Kap. 4.7 Förderplanung und Beurteilung	<u>Förderplanung</u> – Konzept interdisziplinäre Förderplanung überarbeiten – Förderplanung als Prozess definieren – Konzept Wirkungsmessung/Phasenmodell überarbeiten und Schule einbeziehen → siehe 4.9 – Merkblätter Fallführung und Zusammenarbeit Schule/Wohngruppe anpassen – Text für Betriebskonzept verfassen	Konzept interdisziplinäre Förderplanung überarbeiten. Prozess	Entsch: IL Leit: IL MA: SL, 1 Sozpäd, 1 Lehrperson Teilaufg: Schul- und Wohngruppenteam	4 Sitzungen 1 h 8 h Einzelarbeit
AP 7.3 Kap. 4.7 Förderplanung und Beurteilung	<u>Beurteilung</u> – Fragen beantworten – Konzept Förderplanung mit Beurteilung ergänzen. – Merkblatt Beurteilung erstellen (Grundhaltung verankern) – Erkenntnisse aus Weiterbildung übers Berichte schreiben einbinden. – Text für Betriebskonzept verfassen	Konzept	Entsch: IL Leit: SL MA: IL, Klassenlehrpersonen Teilaufg: --	4 Sitzungen 1 h 8 h Einzelarbeit

Projekt 8 AP 8.0 Kap. 4.8 Sexualerziehung	**Sexualpädagogik** – Zusammenfassung des bestehenden Sexualpädagogikkonzepts – Text für Betriebskonzept schreiben	**Konzept (bereits vorhanden)**	**Sozialpädagogin (IL Entscheider)** **Entsch: IL** **Leit: Sozpäd.** **MA: --** **Teilaufg: --**	**3 h Einzelarbeit**

Projekt 9	**Aufnahme, Aufenthalt und Austritt**			**3 Sitzungen à 1 h 12 h Einzelarbeit**
AP 9.1 Kap. 4.9 Aufnahme, Aufenthalt und Austritt	<u>Prozess Aufnahmeverfahren</u> – Entwürfe überarbeiten und als **Prozess** darstellen, verbinden mit dem Förderplanungskonzept – Aufnahmevereinbarung, Dokumentation für Eltern überarbeiten – Verbindung zum Phasenmodell herstellen – Fragen Planungsgrundlagen beantworten – Text Betriebskonzept schreiben	Prozess/Konzept	Entsch: IL Leit: IL MA: SL, 1 Sozpäd, 1 KLP Teilaufg: Schul- und Wohngruppenteam, Verwalter	3 Sitzungen à 1 h 4 h Einzelarbeit
AP 9.2 Kap. 4.9 Aufnahme, Aufenthalt und Austritt	<u>Prozess Aufenthalt</u> – Entwürfe überarbeiten und als **Prozess** darstellen, verbinden mit dem Förderplanungskonzept – Verbindung zum Phasenmodell herstellen – Fragen Planungsgrundlagen beantworten – Text Betriebskonzept schreiben	**Prozess/ Konzept**	Entsch: IL Leit: IL MA: SL, 1 Sozpäd, 1 KLP Teilaufg: Schul- und Wohngruppenteam, Verwalter	3 Sitzungen à 1 h 4 h Einzelarbeit
AP 9.3 Kap. 4.9 Aufnahme, Aufenthalt und Aus-	<u>Prozess Austritt</u> – Entwürfe überarbeiten und als **Prozess** darstellen, verbinden mit dem Förderplanungskonzept – Verbindung zum Phasenmodell herstellen – Fragen Planungsgrundlagen beantworten	**Prozess Konzept**	Entsch: IL Leit: IL MA: SL, 1 Sozpäd, 1 KLP Teilaufg: Schul- und Wohn-	3 Sitzungen à 1 h 4 h Einzelarbeit

tritt	– Text Betriebskonzept schreiben		gruppenteam, Verwalter	
Projekt 10 AP 10.0 Kap. 4.10 Krisenintervention	**Prozess Krisenintervention** – Prozess Krisenintervention definieren – Konzept erarbeiten – Text Betriebskonzept schreiben	**Prozess Konzept**	**Entsch: IL** **Leit: Gruppenleiterin** **MA: IL, SL** **Teilaufg: Schul- und Wohngruppenteam**	**3 Sitzungen à 1 h** **10 h Einzelarbeit**
Projekt 11 AP 11.0 Kap. 5 Medizinische Grundversorgung	**Medizinische Grundversorgung** – Fragen beantworten – Merkblatt bei Krankheit Kinder und Jugendliche überarbeiten – Merkblätter Ablauf Schularzt und Schulzahnarzt überarbeiten – Zusammenarbeit mit Schul- und Schularzt beschreiben. – Zusammenarbeit KJPD und privaten Psychiatern beschreiben	**Konzept**	**Entsch: IL** **Leit: IL** **MA: SL** **Teilaufg: Schul- und Wohngruppenteam**	**2 Sitzungen à 30 min** **2 h Einzelarbeit**
Projekt 12	**Kommunikation und Kooperation**			**2 Sitzungen à je 2 h** **Einzelarbeit 8 h**
AP 12.1 Kap. 6 Kommunikation und Kooperation	<u>Kommunikation aussen</u> – Merkblatt zur Kommunikation nach aussen erstellen – Abgrenzung zur Krisenintervention- resp. Krisenkommunikation – Fragen Planungsgrundlage beantworten – Kundenbegriff beachten – Text Betriebskonzept schreiben –	Konzept	Entsch: Vorstand Leit: IL MA: SL	2 Sitzungen à 1 h Einzelarbeit 4 h

AP 12.2 Kap. 6 Kommunikation und Kooperation	<u>Kommunikation innen</u> – Fragen Planungsgrundlagen beantworten – Merkblatt Zusammenarbeit Schule-Wohngruppe überarbeiten – Text Betriebskonzept erstellen	Konzept	Entsch: IL Leit: IL MA: SL Teilaufg: Schul- und Wohngruppenteam	2 Sitzungen à 1 h Einzelarbeit 4 h
Projekt 13 AP 13.0 Kap. 7 Führung und Organisation	**Führung und Organisation** – Fragen beantworten – Text Betriebskonzept schreiben	**Text**	**Entsch: IL** **Leit: IL** **MA: SL,** **Teilaufg: --**	**2 Sitzungen à 1 h** **3 h Einzelarbeiten**
Projekt 14 AP 14.0 Kap. 8 Qualitätskonzept	**Qualitätskonzept** – Qualitätskonzept erstellen – Fragen beantworten – Überlegen wie Qualitätsentwicklungsprozess gefördert wird – Überlegen wie die verschiedenen Kundinnen und Kunden in Qualitätsentwicklung einbezogen werden. – Text für Betriebskonzept schreiben	**Konzept**	**Entsch: IL** **Leit: IL** **MA: SL, 2 Sozpäd, 2 Klassenlehrpersonen** **Teilaufg: Schul- und Wohngruppenteam**	**4 Sitzungen à 1.5 h** **12 h Einzelarbeit**

Geschätzte Anzahl Stunden Sitzung: ca. 64.5h / geschätzte Anzahl Stunden Einzelarbeit: ca. 137h

Anhang 2:

Formular Projektauftrag Sonderschulinternat Hemberg

sonderschul internat hemberg

Projektauftrag

Projekttitel			
Startdatum		**Prov. Enddatum**	
Umschreibung Ausgangslage			
Ziele des Projekts			
Ergebniserwartung			

Auftraggeber/in		**Projektleitung**	
Mitglieder Projektgruppe		**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	
Wer trifft Entscheidungen?			

Budget		
Was	Kosten	Budget Total

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche				
Ende Woche				
Anzahl Sitzungen Projektteam à 1.5 h				
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)				
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen				

Projektpräsentation				
Datum				
Teilnehmende				

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

Anhang 3:

ausgefüllte Teil-Projektaufträge

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 1: Grundlagen**		
Startdatum	Anfang Quartal 3, 2018	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 3, 2018
Umschreibung Ausgangslage	Das alte Betriebskonzept stammt aus dem Jahr 2004. Seither hat sich das Sonderschulinternat in der Grundhaltung und Ausrichtig stark verändert. Daher ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Ausrichtung, Werthaltung, Ideeller Hintergrund und Besonderheiten notwendig. Bereits vorhandene Dokumente: Text auf bestehendem Flyer, altes Betriebskonzept, Statuten Verein Sonderschulinternat Hemberg, Merkblatt Wochenendregelung, Leistungsvereinbarung		
Ziele des Projekts	Kapitel 1. *Hintergrund und allgemeine Ziele,* Kapitel 2, *Standort und Geschichte*, Kapitel 3, *Zielgruppe der Sonderschule,* und Kapitel 4.1, *Ziele der Sonderschule* des neuen Betriebskonzepts sind gemäss Vorgaben der Planungsgrundlage geschrieben. Die operative Leitung des SIH hat sich mit der strategischen Leitung, dem Vorstand vertieft über die Hintergründe und Werthaltung des SIH auseinandergesetzt.		
Ergebniserwartung	Die Fragen der Planungsgrundlage in den Kapiteln 1 bis 4.1 sind beantwortet und für das Betriebskonzept formuliert. Die Arbeitspakete 1.1, 1.3, 1.4 und 1.5 wurden gemäss Projektstrukturplan und Projektablaufplan bearbeitet. Sofern genügend Zeit, wurde das Leitbild gemäss Arbeitspaket 1.2 überarbeitet.		

Auftraggeber/in	Vorstand	**Projektleitung**	Institutionsleiter
Mitglieder Projektgruppe	Institutionsleiter, Schulleiterin, Delegierte Vorstand	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	Bei Bedarf Kadermitarbeitende. Beim Leitbild, Gesamtteam Sonderschulinternat
Wer trifft Entscheidungen?	Vorstand		

Budget		
Was Beratung für Leitbild Diverses	Kosten Fr. 1‘500.00 Fr. 200.00	Budget Total Fr. 1‘700.00

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018
Ende Woche	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 3 h	1 Sitzung	1 Sitzung	1 Sitzung	
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Keine	Keine	Keine	
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	2 Stunde	3 Stunden	11 Stunden	1 Stunde

Projektpräsentation	
Datum	Vorstandssitzung Herbst 2018
Teilnehmende	Vorstand Insitutionsleiter, Schulleiterin

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

sonderschul internat hemberg

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 2: Schulische Förderung**		
Startdatum	Anfang Quartal 1, 2018	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 2, 2018
Umschreibung Ausgangslage	In der Planungsgrundlage werden zur schulischen Förderungen Fragen gestellt. Diese gilt es zu beantworten und entsprechend das Konzept der schulischen Förderung zu entwickeln. Bereits vorhandene Dokumente: Merkblatt Zusammenarbeit Schule-Wohnen,		
Ziele des Projekts	Kapitel 4.2. *Schulische Förderung* ist gemäss Vorgaben der Planungsgrundlage geschrieben. Die Leitung hat sich mit dem Lehrerteam intensiv mit der schulischen Förderung im Sonderschulinternat auseinander gesetzt und die Ergebnisse in einem Konzept verschriftlicht.		
Ergebniserwartung	Die Fragen der Planungsgrundlage zum Kapitel 4.2 sind beantwortet und für das Betriebskonzept formuliert. Die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen sind besonders berücksichtigt worden. Die Arbeitspakete 2.1 und 2.2 wurden gemäss Projektstrukturplan und Projektablaufplan bearbeitet.		

Auftraggeber/in	Institutionsleiter	**Projektleitung**	Schulleiterin
Mitglieder Projektgruppe	<u>Arbeitspaket 2.1</u> Schulleiterin, 2 Klassenlehrpersonen, 1 Sozialpädagoge, Reittherapeutin (teilweise), Institutionsleiter <u>Arbeitspaket 2.2</u> Institutionsleiter, Schulleiterin	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	Lehrpersonen
Wer trifft Entscheidungen?	Institutionsleiter		

Budget		
Was --	Kosten --	Budget Total --

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 43, 2017	Woche 43, 2017	Woche 43, 2017	Woche 43, 2017
Ende Woche	Woche 14, 2018	Woche 14, 2018	Woche 14, 2018	Woche 14, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 3 h	1 Sitzung	1 Sitzung	1 Sitzung	
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	AP 2.1 2 Stunden AP 2.2 1 Stunde	AP 2.1 1 Stunde AP 2.2 1 Stunde	AP 2.1 6 Stunden AP 2.2 2 Stunden	AP 2.1 1 Stunde AP 2.2 --

Projektpräsentation	
Datum	Konvent vor Frühlingsferien 2018
Teilnehmende	Mitarbeitende Schule und Wohnen

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

sonderschul internat hemt

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 3: Time-Out/Arbeitsagogik**		
Startdatum	Anfang Quartal 4, 2017	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 1, 2018
Umschreibung Ausgangslage	Time-Out/Arbeitsagogik wird in der Planungsgrundlage nicht erwähnt. Da Time-Out/Arbeitsagogik ein wichtiger Bestandteil pädagogischen Konzepts ist, wird es ins Betriebskonzept aufgenommen. Bereits vorhandene Dokumente: Entwurf Beschreibung Landwirtschaft.		
Ziele des Projekts	Kapitel 4.3. Ausserschulische Betreuung und Förderung, mit Time-Out/Arbeitsagogik ergänzen. Erstellung eines Konzepts Time-Out/Arbeitsagogik		
Ergebniserwartung	Das Arbeitspaket 3.0 wurde gemäss Projektstrukturplan und Projektablaufplan bearbeitet. Ein Konzept Time-out / Arbeitsagogik ist erstellt. Die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen sind besonders berücksichtigt worden. Die wichtigsten Bestandteile daraus werden ins Betriebskonzept integriert.		

Auftraggeber/in	Institutionsleiter	**Projektleitung**	Institutionsleiter
Mitglieder Projektgruppe	Institutionsleiter, Schulleiterin, 1 Sozialpädagogin, 1 Lehrperson, Landwirt	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	Lehrpersonen, Wohngruppenteam Hauswart
Wer trifft Entscheidungen?	Institutionsleiter		

Budget		
Was --	Kosten --	Budget Total --

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 43, 2017	Woche 43, 2017	Woche 43, 2017	Woche 43, 201
Ende Woche	Woche 14, 2018	Woche 14, 2018	Woche 14, 2018	Woche 14, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 1.5 h	1 Sitzung	1 Sitzung	1 Sitzung	
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	
Schätzung: Benötigte für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	2 Stunden	1 Stunde	6 Stunden	1 Stunde

Projektpräsentation	
Datum	Konvent vor Sommerferien 2018
Teilnehmende	Mitarbeitende Schule und Wohnen

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

sonderschul internat hemberg

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 4: Betreuung im Internat**		
Startdatum	Anfang Quartal 1, 2018	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 2, 2018
Umschreibung Ausgangslage	In der Planungsgrundlage werden zur ausserschulischen Betreuung und Förderungen Fragen gestellt. Diese gilt es zu beantworten und entsprechende Konzepte zu entwickeln. Bereits vorhandene Dokumente: Merkblatt Arbeitszeitplanung, GÜA-Konzept, Merkblatt Zusammenarbeit Schule-Wohnen, Merkblatt Wochenendregelung		
Ziele des Projekts	Kapitel 4.3. *ausserschulische Betreuung und Förderung* ist gemäss Vorgaben der Planungsgrundlage geschrieben und entsprechende Konzepte wurden erstellt. Die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen und ihrer Eltern sind besonders berücksichtigt worden. Die Leitung hat sich mit dem Wohngruppenteam intensiv mit der ausserschulischen Betreuung und Förderung im Sonderschulinternat auseiander gesetzt.		
Ergebniserwartung	Die Fragen der Planungsgrundlage zum Kapitel 4.3 sind beantwortet und für das Betriebskonzept formuliert. Die Arbeitspakete 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 und 4.5 wurden gemäss Projektstrukturplan und Projektablaufplan bearbeitet.		

Auftraggeber/in	Institutionsleiter	**Projektleitung**	Institutionsleiter
Mitglieder Projektgruppe	<u>Arbeitspaket 4.2, 4.3</u> Institutionsleiter, 3 Mitarbeitende Wohngruppe, 1 Klassenehrperson <u>Arbeitspaket 4.1, 4.4, 4.5</u> Institutionsleiter	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	Wohngruppenteam
Wer trifft Entscheidungen?	Institutionsleiter		

Budget		
Was --	Kosten --	Budget Total --

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 2, 2018	Woche 2, 2018	Woche 2, 2018	Woche 2, 2018
Ende Woche	Woche 26, 2018	Woche 26, 2018	Woche 26, 2018	Woche 26, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 3 h	1 Sitzung	1 Sitzung	2 Sitzung	
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	1 Stunde	2 Stunden	8 Stunden	1 Stunde

Projektpräsentation	
Datum	Konvent vor Sommerferien 2018
Teilnehmende	Mitarbeitende Schule und Wohnen

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

sonderschul internat hemberg

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 5: Verpflegung**		
Startdatum	Anfang Quartal 3, 2018	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 3, 2018
Umschreibung Ausgangslage	Die in der Planungsgrundlage gestellten Fragen zur Verpflegung gilt es zu beantworten. Bezüglich Verpflegung gibt es bereits ein umfangreiches Merkblatt Küche als Grundlage. Bereits vorhandene Dokumente: Merkblatt Küche		
Ziele des Projekts	Kapitel 4.5. *Verpflegung* des neuen Betriebskonzepts sind gemäss Vorgaben der Planungsgrundlage geschrieben. Die Vorhandenen Merkblätter sind überarbeitet. Es hat nochmals eine vertiefte Auseinandersetzung über ausgewogene Ernährung stattgefunden.		
Ergebniserwartung	Die Fragen der Planungsgrundlage des Kapitels 4.5 sind beantwortet und für das Betriebskonzept formuliert. Die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen sind besonders berücksichtigt worden. Das Arbeitspaket 5.0 wurde gemäss Projektstrukturplan und Projektablaufplan bearbeitet.		

Auftraggeber/in	Institutionsleiter	**Projektleitung**	Institutionsleiter
Mitglieder Projektgruppe	Institutionsleiter, Leiterin Hausdienst, 1 Sozialpädagoge	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	Wohngruppenteam Köchin
Wer trifft Entscheidungen?	Institutionsleiter		

Budget		
Was --	Kosten --	Budget Total --

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018
Ende Woche	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 1.5 h	1 Sitzung		1 Sitzung	
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Keine	Keine	Keine	
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	1 Stunde	1 Stunden	2 Stunden	

Projektpräsentation	
Datum	Keine
Teilnehmende	keine

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

sonderschul internat hemberg

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 6: Transport**		
Startdatum	Anfang Quartal 3, 2018	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 3, 2018
Umschreibung Ausgangslage	Die in der Planungsgrundlage gestellten Fragen zum Transport gilt es zu beantworten. Es gibt bereits ein umfassendes Merkblatt zum Transport. Bereits vorhandene Dokumente: Merkblatt Postautobegleitung		
Ziele des Projekts	Kapitel 4.6. *Transport* des neuen Betriebskonzepts sind gemäss Vorgaben der Planungsgrundlage geschrieben. Die vorhandenen Merkblätter sind überarbeitet..		
Ergebniserwartung	Die Fragen der Planungsgrundlage des Kapitels 4.6 sind beantwortet und für das Betriebskonzept formuliert. Das Arbeitspaket 6.0 wurde gemäss Projektstrukturplan und Projektablaufplan bearbeitet.		

Auftraggeber/in	Institutionsleiter	**Projektleitung**	Institutionsleiter
Mitglieder Projektgruppe	Institutionsleiter, 3 Mitarbeitende Wohngruppe	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	Wohngruppenteam
Wer trifft Entscheidungen?	Institutionsleiter		

Budget		
Was --	Kosten --	Budget Total --

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018
Ende Woche	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 1.5 h	1 Sitzung			
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Keine	Keine	Keine	
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	1 Stunde		2 Stunden	

Projektpräsentation				
Datum	Keine			
Teilnehmende	keine			

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

sonderschul internat hemberg

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 7: Förderplanung und Beurteilung**		
Startdatum	Anfang Quartal 1, 2018	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 2, 2018
Umschreibung Ausgangslage	Die Förderplanung wurde 2015 umfassend überarbeitet. Nun muss dieses an die Vorgaben des neuen Sonderpädagogikkonzepts angepasst werden. Bereits vorhandene Dokumente: Konzept interdisziplinäre Förderplanung		
Ziele des Projekts	Kapitel 4.7. *Förderplanung und Beurteilung* ist gemäss Vorgaben der Planungsgrundlage geschrieben. Das bestehende Konzept interdisziplinäre Förderplanung wird überarbeitet. Die Förderplanung wird als Prozess dargestellt. Die Leitung hat sich mit dem Wohngruppenteam intensiv mit der ausserschulischen Betreuung und Förderung im Sonderschulinternat auseiander gesetzt.		
Ergebniserwartung	Die Fragen der Planungsgrundlage zum Kapitel 4.7 sind beantwortet und für das Betriebskonzept formuliert. Das Konzept interdisziplinäre Förderplanung wurde überarbeitet und als Prozess dargestellt. Die unterschiedlichen Bedürfnisse und Ansprüche der Kinder und Jugendlichen, der Eltern, des Schulpsychologischen Dienstes, der Beiständinnen und Beiständen sowie der Therapie sind berücksichtigt worden. Die Arbeitspakete 7.1, 7.2 und 7.3 wurden gemäss Projektstrukturplan und Projektablaufplan bearbeitet.		

Auftraggeber/in	Institutionsleiter	**Projektleitung**	Institutionsleiter / Schulleiterin
Mitglieder Projektgruppe	<u>Arbeitspaket 7.1, 7.2</u> Institutionsleiter, Schulleiterin, 1 Gruppenleiterin, 1 Klassenlehrperson <u>Arbeitspaket 7.3</u> Schulleiterin, Institutionsleiter, Lehrerteam	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	Wohngruppenteam Schulteam
Wer trifft Entscheidungen?	Institutionsleiter		

Budget		
Was --	Kosten --	Budget Total --

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 2, 2018	Woche 2, 2018	Woche 2, 2018	Woche 26, 2018
Ende Woche	Woche 26, 2018	Woche 26, 2018	Woche 26, 2018	Woche 26, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 3 h	1 Sitzung	1 Sitzung	2 Sitzungen	
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	2 Stunden	6 Stunden	12 Stunden	2 Stunden

Projektpräsentation	
Datum	Interne Weiterbildung vor Sommerferien 2018
Teilnehmende	Mitarbeitende Schule und Wohnen

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

sonderschul internat hemberg

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 8: Sexualpädagogik**		
Startdatum	Anfang Quartal 3, 2018	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 3, 2018
Umschreibung Ausgangslage	2017 wurde ein Sexualpädagogikkonzept erstellt. Bereits vorhandene Dokumente: Sexualpädagogikkonzept		
Ziele des Projekts	Das bestehende Sexualpädagogikkonzepts soll auf die Kompatibilität mit dem Betriebskonzept überprüft werden und kleine Anpassungen vorgenommen werden.		
Ergebniserwartung	Im Betriebskonzept wird aufs Sexualpädagogikkonzept verwiesen. Im Betriebskonzept sind die wesentlichen Punkte des Sexualpädagogikkonzepts erläutert. Die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen sind besonders berücksichtigt worden. Das Arbeitspaket 8.0 wurde gemäss Projektstrukturplan und Projektablaufplan bearbeitet.		

Auftraggeber/in	Institutionsleiter	**Projektleitung**	Institutionsleiter
Mitglieder Projektgruppe	Einzelarbeit	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	Einzelarbeit
Wer trifft Entscheidungen?	Institutionsleiter		

Budget		
Was --	Kosten --	Budget Total --

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018
Ende Woche	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 1.5 h				
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Keine	Keine	Keine	
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen			3 Stunden	

Projektpräsentation	
Datum	Keine
Teilnehmende	keine

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

sonderschul internat hemberg

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 9: Aufnahme, Aufenthalt und Austritt**		
Startdatum	Anfang Quartal 4, 2017	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 1, 2018
Umschreibung Ausgangslage	Es gibt bereits Entwürfe die den Aufnahmeprozess, den Aufenthalt, genannt Hauptprozess und den Austrittsprozess beschreiben. Vorhandene Dokumente: Entwürfe, Aufnahme-, Haupt- und Austrittsprozess.		
Ziele des Projekts	Prozessbeschreibungen für Aufnahme, Aufenthalt und Austritt sind erstellt. Kapitel 4.9. *Aufnahme, Aufenthalt und Austritt* ist gemäss Vorgaben der Planungsgrundlage geschrieben.		
Ergebniserwartung	Die Fragen der Planungsgrundlage zum Kapitel 4.9 sind beantwortet und für das Betriebskonzept formuliert. Die unterschiedlichen Bedürfnisse und Ansprüche der Kinder und Jugendlichen, der Eltern des Schulpsychologischen Dienstes sowie der Schulgemeinden sind besonders berücksichtigt worden. Die Arbeitspakete 9.1, 9.2 und 9.3 wurden gemäss Projektstrukturplan und Projektablaufplan bearbeitet. Daraus sind Prozessbeschreibungen entstanden die in der Praxis angewandt und weiterentwickelt werden können.		

Auftraggeber/in	Institutionsleiter	**Projektleitung**	Institutionsleiter
Mitglieder Projektgruppe	Institutionsleiter, Schulleiterin, 1 Sozialpädagoge, 1 Klassenlehrperson	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	Schul- und Wohngruppenteam Verwalter
Wer trifft Entscheidungen?	Institutionsleiter		

Budget		
Was --	Kosten --	Budget Total --

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 43, 2017	Woche 43, 2017	Woche 43, 2017	Woche 43, 201
Ende Woche	Woche 14, 2018	Woche 14, 2018	Woche 14, 2018	Woche 14, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 3 h	1 Sitzung	1 Sitzung	1 Sitzung	
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	2 Stunden	2 Stunde	7 Stunden	1 Stunde

Projektpräsentation	
Datum	Konvent vor Frühlingsferien 2018
Teilnehmende	Mitarbeitende Schule und Wohnen

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

sonderschul internat hemberg

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 10: Prozess Krisenintervention**		
Startdatum	Anfang Quartal 4, 2017	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 4, 2017
Umschreibung Ausgangslage	Eine Mitarbeiterin hat eine CAS Weiterbildung zum Thema Kriseninterventi-on gemacht. Ihre Abschlussarbeit gilt als Grundlage für dieses Projekt. Das Kriseninterventionskonezpt soll sich am Bündner Standard orientieren. Vorhandene Dokumente: Merkblatt Krisenintervention, CAS-Arbeit, Bündner Standard.		
Ziele des Projekts	Entwicklung eines Kriseninterventionskonzepts fürs Sonderschulinternat Hemberg. Die besonderen Ansprüche und Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen, Eltern und Beiständinnen und Beiständen sind berücksichtigt worden. Kapitel 4.10. *Krisenintervention* ist gemäss Vorgaben der Planungsgrundla-ge geschrieben.		
Ergebniserwartung	Es wurde ein Kriseninterventionskonzept entwickelt, das auf dem Bündner Standard und der CAS-Arbeit aufbaut. Das Arbeitspaket 10.0 wurde gemäss Projektstrukturplan und Projektab-laufplan bearbeitet. Daraus ist Kriseninterventionskonzept entstanden.		

Auftraggeber/in	Institutionsleiter	**Projektleitung**	Sozialpädagogin
Mitglieder Projektgruppe	Sozialpädagogin, Schulleiterin, Institutionsleiter	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	--
Wer trifft Entscheidungen?	Institutionsleiter		

Budget		
Was Ordner Bündner Standard	Kosten Fr. 100.00	Budget Total Fr. 100.00

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 43, 2017	Woche 43, 2017	Woche 43, 2017	Woche 43, 201
Ende Woche	Woche 51, 2018	Woche 51, 2018	Woche 51, 2018	Woche 51, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 1 h	1 Sitzung	1 Sitzung	1 Sitzung	
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	1 Stunden	1 Stunde	8 Stunden	

Projektpräsentation				
Datum	Konvent im Januar 2018			
Teilnehmende	Alle Mitarbeitenden			

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

sonderschul internat hemberg

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 11: Medizinische Grundversorgung**		
Startdatum	Anfang Quartal 3, 2018	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 3, 2018
Umschreibung Ausgangslage	Die in der Planungsgrundlage gestellten Fragen zur medizinischen Grundversorgung gilt es zu beantworten. Vorhandene Merkblätter können einbezogen und überarbeitet werden. Bereits vorhandene Dokumente: Merkblatt bei Krankheit Kinder und Jugendliche, Merkblatt Ablauf Schularzt, Schulzahnarzt		
Ziele des Projekts	Kapitel 5. *Medizinische Grundversorgung* des neuen Betriebskonzepts ist gemäss Vorgaben der Planungsgrundlage geschrieben. Die Vorhandenen Merkblätter sind überarbeitet.		
Ergebniserwartung	Die Fragen der Planungsgrundlage des Kapitels 5 sind beantwortet und für das Betriebskonzept formuliert. Das Arbeitspaket 11.0 wurde gemäss Projektstrukturplan und Projektablaufplan bearbeitet.		

Auftraggeber/in	Institutionsleiter	**Projektleitung**	Institutionsleiter
Mitglieder Projektgruppe	Institutionsleiter, Schulleiterin	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	Schul- und Wohngruppenteam Leiterin Hauswirtschaft
Wer trifft Entscheidungen?	Institutionsleiter		

Budget		
<u>Was</u> --	<u>Kosten</u> --	<u>Budget Total</u> --

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018
Ende Woche	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 30 min	1 Sitzung		1 Sitzung	
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	1 Stunde		3 Stunden	

Projektpräsentation	
Datum	keine
Teilnehmende	keine

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

sonderschul internat hemberg

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 12: Kommunikation und Kooperation**		
Startdatum	Anfang Quartal 3 2018	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 3 2018
Umschreibung Ausgangslage	Die in der Planungsgrundlage gestellten Fragen zur Kommunikation nach aussen und zur Kommunikation und Kooperation nach innen gilt es zu beantworten. Bereits vorhandene Dokumente: Merkblatt Fallführung, Konzept interdisziplinäre Förderplanung, Merkblatt Zusammenarbeit Wohngruppe-Schule, Sitzungsgefässe SIH (Retraite 2016)		
Ziele des Projekts	Kapitel 6, *Kommunikation und Kooperation* des neuen Betriebskonzepts ist gemäss Vorgaben der Planungsgrundlage geschrieben. Die Vorhandenen Merkblätter sind überarbeitet. Bei Bedarf werden neue Merkblätter erstellt.		
Ergebniserwartung	Die Fragen der Planungsgrundlage des Kapitels 6 sind beantwortet und für das Betriebskonzept formuliert. Die besonderen Bedürfnisse und Ansprüche der Eltern, Beiständinnen und Beiständen, des Schulpsychologischen Dienstes, der Schulgemeinde und der Therapie sind berücksichtigt worden. Die Arbeitspakete 12.1 und 12.2 wurden gemäss Projektstrukturplan und Projektablaufplan bearbeitet.		

Auftraggeber/in	Vorstand	**Projektleitung**	Institutionsleiter
Mitglieder Projektgruppe	Institutionsleiter, Schulleiterin	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	Schul- und Wohngruppenteam Leiterin Hauswirtschaft
Wer trifft Entscheidungen?	Vorstand		

Budget		
Was --	Kosten --	Budget Total --

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018
Ende Woche	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 2 h	1 Sitzung		1 Sitzung	
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Keine	Keine	Keine	
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	1 Stunde	2 Stunden	4 Stunden	1 Stunde

Projektpräsentation		
Datum	Vorstandssitzung Winter 2018	Konvent Januar 2018
Teilnehmende	Vorstand, Institutionsleitung	Mitarbeitende SIH

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

sonderschul internat hemberg

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 13: Führung und Organisation**		
Startdatum	Anfang Quartal 3, 2018	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 3, 2018
Umschreibung Ausgangslage	Die in der Planungsgrundlage gestellten Fragen zur Führung und gilt es zu beantworten. Bereits vorhandene Dokumente: Organigramm, Merkblatt Fallführung, Merkblatt Zusammenarbeit Schule - Wohngruppe		
Ziele des Projekts	Kapitel 7, *Führung und Organisation* des neuen Betriebskonzepts ist gemäss Vorgaben der Planungsgrundlage geschrieben.		
Ergebniserwartung	Die Fragen der Planungsgrundlage des Kapitels 7 sind beantwortet und für das Betriebskonzept formuliert. Das Arbeitspaket 13.0 wurde gemäss Projektstrukturplan und Projektablaufplan bearbeitet.		

Auftraggeber/in	Institutionsleiter	**Projektleitung**	Institutionsleiter
Mitglieder Projektgruppe	Institutionsleiter, Schulleiterin	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	--
Wer trifft Entscheidungen?	Institutionsleiter		

Budget		
Was --	Kosten --	Budget Total --

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018	Woche 33, 2018
Ende Woche	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018	Woche 38, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 1 h	1 Sitzung		1 Sitzung	
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	1 Stunde		2 Stunden	

Projektpräsentation				
Datum	Keine	Keine		
Teilnehmende	Keine	Keine		

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

sonderschul internat hemt

Teil Projektauftrag

Projekttitel	**Projekt 14: Qualitätskonzept**		
Startdatum	Anfang Quartal 4, 2017	**Prov. Enddatum**	Ende Quartal 1, 2018
Umschreibung Ausgangslage	Bis jetzt besteht kein Qualitätskonzept und muss entsprechend erstellt werden. Bereits vorhandene Dokumente: Keine		
Ziele des Projekts	Kapitel 8, *Qualitätskonzept* des neuen Betriebskonzepts ist gemäss Vorgaben der Planungsgrundlage geschrieben. Erstellung eines Konzepts Qualitätskonzepts		
Ergebniserwartung	Die Fragen der Planungsgrundlage des Kapitels 8 sind beantwortet und für das Betriebskonzept formuliert. Das Arbeitspaket 14.0 wurde gemäss Projektstrukturplan und Projektablaufplan bearbeitet.		

Auftraggeber/in	Institutionsleiter	**Projektleitung**	Institutionsleiter
Mitglieder Projektgruppe	Institutionsleiter, Schulleiterin, 2 Mitarbeitende Wohnen, 2 Lehrpersonen	**Weitere ins Projekt involvierte Personen**	Lehrpersonen, Wohngruppenteam
Wer trifft Entscheidungen?	Institutionsleiter		

Budget		
Was --	Kosten --	Budget Total --

Zeitplanung	**Startphase**	**Planungsphase**	**Produktionsphase**	**Abschlussphase**
Start Woche	Woche 43, 2017	Woche 43, 2017	Woche 43, 2017	Woche 43, 201
Ende Woche	Woche 14, 2018	Woche 14, 2018	Woche 14, 2018	Woche 14, 2018
Anzahl Sitzungen Projektteam à 1.5 h	1 Sitzung	1 Sitzung	1 Sitzung	1 Sitzung
Datum Sitzungen mit Auftraggeber/in à 1.5 h (Meilensteine)	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	Auftraggeber leitet das Teilprojekt	
Schätzung: Benötigte Stunden für Vorbereitung und Realisation pro Teammitglied exkl. Sitzungen	2 Stunden	3 Stunde	6 Stunden	1 Stunde

Projektpräsentation	
Datum	Konvent im April 2018
Teilnehmende	Mitarbeitende Schule und Wohnen

Auftraggeber/in

Datum

_____

Unterschrift

_____

Projektleitung

Datum

_____

Unterschrift

_____

Anhang 4:

Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzepts

Abteilung Sonderpädagogik des Amtes für Volksschule des Kantons St. Gallen, (2016). *Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzepts. Abgerufen am 18.03.2017 unter* http://www.schule.sg.ch/home/volksschule/kinder_mit_behinderung/sonderschulung/leitungen_sonderschulen.html

Kanton St.Gallen
Bildungsdepartement

Amt für Volksschule
Abteilung Sonderpädagogik

Planungsgrundlage zur Erstellung eines Betriebskonzepts

Ausgangslage

Die Sonderschulen verfügen gemäss Art. 5 der Verordnung über die Anerkennung und Finanzierung von Sonderschulen (sGS 213.951; abgekürzt Sonderschulverordnung) über ein Betriebskonzept, das **Leistungen**, **Finanzierung**, **Führung und Organisation** sowie **Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung** regelt und die **Erfüllung der Leistungsvereinbarung in pädagogischer, organisatorischer und finanzieller Hinsicht sicherstellt**.

Das Betriebskonzept untersteht der Bewilligung des Bildungsdepartements.

Hinweis
Die vorliegende Planungsgrundlage kann den Sonderschulen bei Bedarf als Gerüst oder Checkliste beim Erstellen des neuen Betriebskonzepts dienen. Grau hinterlegte Themen sollen in allen Betriebskonzepten aufgenommen werden.

September 2016

Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund und allgemeine Ziele 3

2. Standort und Geschichte 3

3. Zielgruppe der Sonderschule 3

4. Pädagogisches Konzept 3

4.1. Ziele der Sonderschule 3
4.2. Schulische Förderung 3
4.3. Ausserschulische Betreuung und Förderung (in Tagessonderschulen) 4
4.4. Betreuung im Sonderschulinternat 4
4.5. Verpflegung 5
4.6. Transport 5
4.7. Förderplanung und Beurteilung 5
4.8. Sexualerziehung 6
4.9. Aufnahme, Aufenthalt und Austritt 6
4.10. Krisenintervention 7

5. Medizinische Grundversorgung 7

6. Kommunikation und Kooperation 7

6.1. Kommunikation nach aussen 7
6.2. Kommunikation nach innen 7

7. Führung und Organisation 8

8. Qualitätskonzept 8

9. Aufsicht 8

10. Finanzierung 9

11. Dienst für behinderungsspezifische Beratung und Unterstützung (B&U) 9

1. Hintergrund und allgemeine Ziele

Ausrichtung, Werthaltung, ideeller Hintergrund, Besonderheiten

2. Standort und Geschichte

Trägerschaft, Organisation der Institution (weitere Leistungsangebote neben der Sonderschule), relevanter geschichtlicher Hintergrund

3. Zielgruppe der Sonderschule

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 3

Beschreibung der Zielgruppe (Alter, Behinderung), Eignung aufgrund des Angebots

4. Pädagogisches Konzept

4.1. Ziele der Sonderschule

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 2, Leitsatz B

Ziele und Anschlusslösungen im Bereich Schule und Wohnen (inkl. Pflege)

4.2. Schulische Förderung

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 3 und Anhang 2

a) Pädagogische und pädagogisch-therapeutische Förderung

Organisation, Lektionentafel, Bedeutung Lehrplan, Methoden, Therapien intern und extern, Einsatz von Hilfen, Zuweisung von therapeutischen Massnahmen intern (Verfahren)

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Geschieht die Förderung im Rahmen des Klassen-, Fach- oder Einzelunterrichts? In welchen Fächern?*
- *Welche therapeutische Massnahmen und Methoden werden eingesetzt?*
  Bestehen weitere Unterstützungs- und Hilfsangebote?
- *Wie wird die beaufsichtigte Auffangzeit (Schulbeginn und Schulschluss) organisiert?*
- *Werden Lager und Projektwochen durchgeführt?*
- *Wie wird der Stundenplan gestaltet (Schulbeginn, Schulschluss und Lektionenzahl)?*
- *Wir wird der Unterricht gestaltet (inhaltlich, Fächer)?*
- *Welche Bedeutung hat der Lehrplan?*
- *Werden Lern- und Testsysteme durchgeführt?*
- *Wie ist die Zusammenarbeit mit dem Internat geregelt?*

b) Schulische Nachbetreuung

Ziel, Organisation, Form, Häufigkeit, An- und Abmeldung, Inhalt

4.3. Ausserschulische Betreuung und Förderung (in Tagessonderschulen)

Grundlage: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 3 und Anhang 2

a) Mittagsbetreuung

Betriebszeiten, Angebot pro Woche, Organisation, Personaleinsatz, Räumlichkeiten

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Werden die Schülerinnen und Schüler in die Vorbereitungen miteinbezogen (Menüplanung, Einkauf, kochen, auftischen, abwaschen, etc.)?*
- *Wo findet das Mittagessen statt?*
- *In welcher Gruppenbildung?*

b) Ausserschulische Betreuung/Aufgabenhilfe und Tagesstruktur

Betriebszeiten, Angebot pro Woche, Organisation, Personaleinsatz, Räumlichkeiten

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Wo findet die Betreuung statt?*
- *Wie wird die Betreuung gestaltet?*
- *Welche Fachpersonen betreuen?*

4.4. Betreuung im Sonderschulinternat

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 3 bis 4 und Anhang 2

a) Organisation des Internats

Nachtpräsenz, Leitung des Internats bzw. der Wohngruppen, Personaleinsatz, Qualifikation

b) Wocheninternat

Betriebszeiten, Anzahl Wohngruppen, Methoden, Organisation

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Wie werden die Wohngruppen gebildet? Bestehen Kriterien für die Einteilung?*
- *Wie wird der Aufenthalt gestaltet?*
- *Welche Fachpersonen betreuen?*
- *Welche Angebote bestehen für die Freizeitgestaltung?*
- *Stehen auch Aktivitäten ausserhalb der Institution zur Verfügung? Welche?*
- *Wie ist die Zusammenarbeit mit der Schule geregelt?*

c) Behinderungsbedingte Wochenend- und Ferienbetreuung

Betriebszeiten, Organisation, Personaleinsatz, Aufnahmekriterien, Aufnahme Tagesschüler

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Wie wird der Aufenthalt gestaltet?*
- *Welche Fachpersonen betreuen?*
- *Welche Angebote bestehen für die Freizeitgestaltung?*
- *Stehen auch Aktivitäten ausserhalb der Institution zur Verfügung? Welche?*
- *Welche Kriterien bestehen für eine Platzierung am Wochenende/in den Ferien?*

4.5. Verpflegung

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 3 und Anhang 2

Prinzipien, Diäten, Miteinbezug der Schülerinnen und Schüler

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Tagesverpflegung: Wo werden Frühstück und Abendessen eingenommen? Wo werden diese zubereitet?*
- *Wer ist für den Einkauf und das Kochen während Wochenenden und Ferien zuständig?*
- *Wie werden die Schülerinnen und Schüler für die Nahrungszubereitung miteinbezogen?*

4.6. Transport

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 3 und Anhang 2

Angebote der Sonderschule

4.7. Förderplanung und Beurteilung

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 9

a) Förderplanung (Förderzyklus)

Standortbestimmung, Förderziele, Förderplan, Standortgespräch

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Wer hat die Fallführung? Wer nimmt an den Gesprächen teil?*
- *Wer verfasst das Protokoll?*
- *Wann finden die Besprechungen statt? Bestehen festgelegte Gefässe für Besprechungen?*
- *Wie viele Gespräche finden pro Jahr statt?*
- *Wer entscheidet über die fördernden Massnahmen?*
- *Welche Unterlagen werden für die Förderplanung verwendet?*
- *Wer kontrolliert die Förderplanung?*

b) Beurteilung

Stellungnahme zum Notenzeugnis, Art der Notengebung (normativ oder summativ), Verfahren für das Verfassen des Lernberichts

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Welche Schülerin/welcher Schüler bekommt ein Notenzeugnis?*
- *Wie ist die Notengebung im Betriebskonzept verankert?*
- *Wer sind die externen Adressaten?*

Stellungnahme zum standardisierten Lernbericht

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Wer sind die externen Adressaten?*
- *Wer erstellt den Lernbericht?*
- *Wann wird ein Lernbericht abgegeben?*

4.8. Sexualerziehung

Richtlinien zum Umgang mit Sexualität

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Welche internen Richtlinien bestehen?*
- *Besteht ein separates Konzept über Sexualerziehung?*

4.9. Aufnahme, Aufenthalt und Austritt

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 3

a) Aufnahmeverfahren

Verfahren, Vereinbarung mit Eltern, Voraussetzung für eine Aufnahme

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Welche Vorbereitungen finden für einen allfälligen Eintritt statt?*
- *Finden Schnupperaufenthalte statt?*
- *Welche Vereinbarungen werden mit den Eltern getroffen?*

b) Aufenthalt

Zusammenarbeit mit den Eltern

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Wie wird der Aufenthalt gestaltet (z.B. Phasenmodelle)?*
- *Wie werden die Eltern miteinbezogen?*
- *In welchem Umfang finden Standortgespräche statt?*

c) Austrittsverfahren

Vorgehen, Miteinbezug der Gemeinde und der Eltern

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Wann ist ein Austritt geplant?*
- *Wie werden Austritte vorbereitet?*
- *Wer ist involviert?*

4.10. Krisenintervention

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 3 bis 4 und Anhang 2

Internes Kriseninterventionskonzept

5. Medizinische Grundversorgung

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 3; Anhang 2, Kapitel 6

Interne Leistungen, regelmässige Zusammenarbeit mit externen medizinischen Stellen

6. Kommunikation und Kooperation

6.1. Kommunikation nach aussen

Zusammenarbeit mit Eltern, Fachstellen (SPD), zuweisenden Behörden, Verantwortlichkeiten

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Wie ist die Zusammenarbeit mit Eltern, Behörden, Ämtern, Fachstellen, externen Fachpersonen und Regelschule, etc. geregelt?*
- *Wer ist verantwortlich für die Kommunikation nach aussen?*
- *Wie wird die Öffentlichkeitsarbeit wahrgenommen (z.B. Medien, Newsletter, Tag der offenen Tür, Besuchstage, etc.)?*

6.2. Kommunikation und Kooperation nach innen

Grundsätze, Kooperation Schule – Internat – Therapie

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Wie ist die interne und interdisziplinäre Zusammenarbeit geregelt?*
- *In welchen Formen findet die Zusammenarbeit statt?*
- *Wie ist der interne Informationsfluss geregelt?*

7. Führung und Organisation

Organigramm, Führungsstruktur, Kompetenzen bei der Massnahmenplanung, Anpassung Betriebskonzept

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Wer entscheidet wie viele Kinder pro Klasse/pro Wohngruppe unterrichtet/gefördert werden?*
- *Wer entscheidet wie viel Personal und welches Personal pro Klasse eingesetzt wird?*
- *Gibt es Grundsätze für den Einsatz von Hilfspersonal in den Klassen und Wohngruppe?*
- *Welches Personal ist in Sonderschule und Internat angestellt (Absichtserklärung)? Qualifikation? Funktion?*
- *Welche externen Fachpersonen werden beigezogen? Mit welcher Qualifikation? Zu welchen Themen und Inhalten? Wann?*

8. Qualitätskonzept

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 12.3

Qualitätssicherung in Sonderschule, Internat und Therapie, Instrumente, Weiterbildung, Q-Verantwortung und Berichterstattung

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Welche Ziele sollen mit der Qualitätsentwicklung erreicht werden?*
- *Wo liegen die Verantwortlichkeiten (Q-Gruppe, Steuergruppe, Q-Beauftragte, etc.)?*
- *Wer ist an der Qualitätsentwicklung beteiligt?*
- *Welche Qualitätszyklen bestehen zu den Entwicklungsschwerpunkten der Institution (z.B. Fokusthemen, Förderplanung)?*
- *Welche Instrumente der Qualitätsentwicklung setzt die Institution ein (Selbst- und Fremdevaluation)?*
- *Werden Intervision, Supervision, Fachberatung, Coaching, Hospitation, etc. angeboten?*
- *Beschwerdeweg: Wie wird die Person bestimmt? Wo und wie wird der Name kommuniziert?*

9. Aufsicht

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 12.3

Aufsichtsfunktionen der Trägerschaft (strategische Ebene), der internen Aufsicht und der Institutionsleitung

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Wie nimmt die Trägerschaft ihre Aufsichtspflicht über die Betriebsführung und die Einhaltung der Anerkennungsvoraussetzungen wahr?*
- *Wie überprüft die interne Aufsicht, ob das Wohl der Schülerinnen und Schüler in der Institution sichergestellt ist? Wie wird die Aufsicht dokumentiert? Wie wird die Trägerschaft informiert?*
- *Entspricht die interne Aufsicht den Anforderungen (Unabhängigkeit, fachliche Kompetenz)?*
- *Wie stellt die Institutionsleitung die fachspezifische Aufsicht sicher?*

10. Finanzierung

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 14

Im Kapitel werden z.B. folgende Fragen beantwortet:

- *Hat die Sonderschule sonderschulfremde Erträge?*
- *Welche Abgrenzungen bestehen zu anderen Einrichtungen der Trägerschaft?*
- *Wie legt die Institution die Kostenverteilerschlüssel fest?*

11. Dienst für behinderungsspezifische Beratung und Unterstützung (B&U)

Grundlagen: Sonderpädagogik-Konzept für die Sonderschulung, Kapitel 8

Im Anschluss an das Hearing im November 2016 stellt das Bildungsdepartement einen Raster für die Erarbeitung des B&U-Konzepts zur Verfügung.