

## QM Handbuch

### Inhaltsverzeichnis

QM Handbuch .....	1
Inhaltsverzeichnis .....	1
Vorgaben .....	2
1.    Gesetzliche Vorgaben und übergeordnete Rahmenbedingungen .....	2
2.    Kantonale Vorgaben und Rahmenbedingungen .....	2
3.    Vorgaben des Trägervereins (strategische Ebene) .....	2
4.    Vorgaben der Institution (operative Ebene) .....	2
Grundsätze für unser Qualitätsmanagement .....	2
5.    Was ist aus unserer Sicht wirkliche Qualität? .....	2
6.    Ganzheitlichkeit als unabdingbarer Anspruch .....	3
7.    Prozessorientierung als bewährte Methode .....	4
Hofberg QM .....	5
8.    Konzeptionelle Eckpfeiler .....	5
9.    Das Hofberg QM in der Praxis .....	5
9.1.    Aktive Rolle der Prozessverantwortlichen .....	5
9.2.    Steuerung und Begleitung durch Qualitäts- und Leitung TWG .....	5
9.3.    Formale Aspekte .....	6
9.4.    Nachweise .....	6
Anhang .....	7
Hofberg Prozesslandschaft .....	7

## Vorgaben

---

### 1. Gesetzliche Vorgaben und übergeordnete Rahmenbedingungen

Unser Qualitätsmanagement orientiert sich generell – wie die Institution insgesamt – an den relevanten Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften (z.B. Erwachsenenschutzrecht, Datenschutzgesetz, Lebensmittelgesetz, Behindertengesetz).

### 2. Kantonale Vorgaben und Rahmenbedingungen

Wir verfügen über eine Betriebsbewilligung des Amtes für Soziales des Kantons St. Gallen, welches auch unser an den kantonalen Richtlinien zur Basisqualität orientiertes Betriebskonzept genehmigt hat (zuletzt 2015).

Weitere Vorgaben des Kantons sind in den jährlich abzuschliessenden Leistungsvereinbarungen zwischen dem Trägerverein und dem Amt für Soziales enthalten, welche durch Richtlinien und Weisungen ergänzt werden, die für uns ebenfalls bindend sind.

### 3. Vorgaben des Trägervereins (strategische Ebene)

Eine wichtige Richtschnur für unser Qualitätsmanagement bilden zudem die im Betriebskonzept formulierten Vorgaben unseres Trägervereins (vgl. Betriebskonzept Absatz 3.3 «Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung» sowie Absatz 3.4 «Evaluation von Zufriedenheit»).

### 4. Vorgaben der Institution (operative Ebene)

Dieses QM-Handbuch regelt die wichtigsten Aspekte der operativen Qualitätssicherung im Institutionsalltag und die Zusammenarbeit mit dem Vorstand unseres Trägervereins, welcher im Rahmen seiner übergeordneten Verantwortung massgeblich involviert ist.

## Grundsätze für unser Qualitätsmanagement

---

### 5. Was ist aus unserer Sicht wirkliche Qualität?

Bevor wir Qualitätsmanagement (QM) betreiben können, stellt sich die Grundsatzfrage, was Qualität in einer Institution wie der Therapeutischen Wohngemeinschaft Hofberg wirklich ausmacht und wie man diese allenfalls messen sowie im Idealfall beeinflussen kann. Tatsächlich ist es nach unserer Erfahrung eine anspruchsvolle Aufgabe, im sozialpsychiatrischen Bereich qualitätsrelevante Faktoren zu erkennen, zu erfassen und aktiv zu steuern!

So könnten wir der Versuchung erliegen, unser Qualitätsmanagement ähnlich wie grosse Industriebetriebe, global agierende Versicherungen, grosse Krankenhäuser oder Beratungsunternehmen zu betreiben. Auf unseren Betrieb übertragene Indikatoren – wie z.B. Einhalten von Fristen, Erfolgsquoten bei Interessentengesprächen, Inhaltsvorgaben für Gesprächsprotokolle, Verweildauer in der Institution –, welche wir mit Eifer messen, akribisch analysieren und engagiert beeinflussen könnten, wären schnell zur Hand. Derartiges wollen wir aber nicht, weil es nach unserem Dafürhalten mit echter Qualität wenig zu tun hat.

Wir werden unsere Kraft und unsere Einsatzfreude darauf verwenden, die wirklich relevanten Qualitätsmerkmale und strategische Erfolgsfaktoren zu erkennen und uns immer wieder vor Augen zu führen, dass wir diese im Grunde nur beschränkt messen und beeinflussen

können. Nach unserer Erfahrung und unserer Überzeugung sind dies Aspekte, wie die nachfolgend genannten:

- Wir schaffen es, unseren Bewohnerinnen und Bewohnern Sicherheit und Zuversicht zu vermitteln, damit sie sich selbst und uns vertrauen können.
- Dem Team gelingt es, von Mensch zu Mensch auf die Bewohnerschaft einzugehen, tragfähige Beziehungen aufzubauen und aufrecht zu erhalten.
- Wir schenken der Bewohnerschaft Vertrauen, auch wenn die Umstände teils schwierig und mit hohen Risiken verbunden sind.
- Dem Team und der Bewohnerschaft gelingt es Freude und Leid zu teilen und dadurch eine authentische Wirklichkeit zu leben.
- Wir bieten im täglichen Kontakt eine hohe Verbindlichkeit und emotionale Verlässlichkeit, damit die Bewohnenden und Mitarbeitenden eine Gemeinschaft erleben, die ihnen Stabilität ermöglicht.
- Das Team vertritt eine klare, liebevolle Linie, welche Strukturen vorgibt und auf Augenhöhe durchsetzt, auch gegen Widerstände. Trotzdem bleibt genügend Raum für individuelle Bedürfnisse.
- Wir setzen die anspruchsvollen milieu- und soziotherapeutischen Ansätze im Alltag gemäss unserem bewährten Betriebskonzept konsequent und professionell um, verzichten aber auch einmal darauf, wenn es die Situation erfordert.

Nach unserer langjährigen Erfahrung ist es äusserst anspruchsvoll, die komplexe, sich stetig wandelnde Realität in unserer Institution überhaupt zu erfassen; es kann bestenfalls ansatzweise gelingen, wenn sich das ganze Team kontinuierlich aus verschiedenen Blickwinkeln um eine ganzheitliche Sicht der Dinge bemüht, in stetem Austausch steht und mit Fokus auf Situation, Befinden und Bedürfnisse unserer Bewohnerschaft eng kooperiert.

## 6. Ganzheitlichkeit als unabdingbarer Anspruch

Getreu dem Grundgedanken der Gestaltpsychologie, dass „das Ganze mehr ist als die Summe seiner Einzelteile“, orientieren wir uns am Prinzip der Ganzheitlichkeit. So wollen wir von Anfang an den Fehler vermeiden, unsere Prozesse und Abläufe zu zerlegen, denn damit ginge deren Qualität sogleich verloren. – Beispielhaft sei dies mit folgenden Darstellungen verdeutlicht:



Ein farbenfrohes, lebendiges Werk von Keith Haring (links), welches u.a. einen Tierkopf darstellt, wurde von Urs Wehrli im Buch „Kunst aufräumen“ in seine Einzelteile zerlegt

(rechts). Dadurch können die Elemente erfasst, gezählt, beschrieben, vermessen, geordnet, verglichen und überwacht werden; aber es wäre kein Mensch in der Lage, das Kunstwerk wiederherzustellen, weil die wahre Qualität durch das Zerlegen verloren ging.

Entsprechend definieren wir folgende Absichten, Ziele und Wertvorstellungen:

Wir streben in Bezug auf Qualitätsmanagement ganzheitliche Sichtweisen an und verzichten auf die trügerische Sicherheit, welche wir durch das Zerlegen der nur ansatzweise fassbaren Wirklichkeit erreichen könnten. Dies bedeutet, dass wir unsere Prozesse in Worten beschreiben und auf schematische, ablaufbezogene Darstellungen verzichten, weil im Betreuungsalltag sequenzielle Abläufe und linear-kausale Zusammenhänge selten sind und die Erfassung des Individuums verloren gehen würde, was zu unseren Kernaufgaben gehört.

In unserem Handeln lassen wir uns von fachlicher und menschlicher Professionalität leiten, nehmen Erfahrung und Intuition dazu und gehen mit der Bewohnerschaft tragfähige Arbeitsbündnisse ein. Dadurch wollen wir ein qualitativ hochwertiges Milieu schaffen, innerhalb dessen Entwicklung und nachhaltige Stabilität möglich sind.

Zur Erreichung und Erhaltung einer hohen Qualität bauen wir auch auf die Stärke des Teams; aus Erfahrung wissen wir, dass uns Problemlösungen und Qualitätsverbesserungen oft zufallen, wenn wir die nötige Geduld aufbringen und uns stetig reflektieren und weiterentwickeln.

## 7. Prozessorientierung als bewährte Methode

Unsere Prozesslandschaft (vgl. Anhang) besteht aus 3 Prozessbereichen:

Leistungserbringung: Dieser zentrale Teil beinhaltet den Kern unserer Arbeit und bildet den Aufenthalt der Bewohnerschaft vom Eintritt bis zum Austritt ab. Dazu zählen die Prozesse Betreuung, Begleitpersonenarbeit und Förderung, sowie die Beschäftigung.

Unterstützung: Dazu gehören Infrastruktur, Sicherheit, Hygiene, Ernährung & Gesundheit sowie die Evaluation der Zufriedenheit unserer Bewohnerschaft.

Qualitätssicherung: Im Prozess Qualität werden die Belange unseres Qualitätsmanagements pragmatisch geregelt.

Übergeordnete Aspekte – wie z.B. Aufsicht und Führung – sind nicht Teil unseres Qualitätsmanagements, haben im Alltag jedoch hohe Relevanz (vgl. Kapitel 1).

Trotz unserer ganzheitlichen Herangehensweise legen wir grossen Wert auf die systematische, korrekte und ernsthafte Überwachung und Steuerung von Einzelaspekten. Dabei setzen wir unsere knappen Ressourcen gezielt ein.

Ins Detail gehen wir in Bereichen, welche einen direkten Bezug zur Bewohnerschaft haben sowie für diese unmittelbar qualitäts-, sicherheits- und erfolgsrelevant sind; dies betrifft die Leistungserbringung.

Bei Prozessen, die unter dem Stichwort Unterstützung zusammengefasst sind, lassen wir den Prozessverantwortlichen Gestaltungsspielraum und regeln bzw. überwachen innerhalb des Qualitätsmanagements lediglich grundsätzliche Aspekte.

Die unter Qualitätssicherung beschriebenen Grundlagen und Abläufe halten wir schlank, um den administrativen und personellen Aufwand auf ein verantwortbares Minimum zu reduzieren.

## Hofberg QM

---

### 8. Konzeptionelle Eckpfeiler

Wir führen ein selbstentwickeltes Qualitätsmanagement-System ohne externe Zertifizierung. Eine ausgeprägte Prozessorientierung ist für uns von grosser Bedeutung, entsprechend tragen die Prozessverantwortlichen im Alltag viel Verantwortung, erhalten jedes Jahr klare Ziele und sind für die kontinuierliche Optimierung ihrer Prozesse zuständig.

Die wichtigsten Eckpfeiler sehen wie folgt aus:

An der Jahresplanung, welche jeweils im November stattfindet, werden u.a. die Ziele des Vorstands unseres Trägervereins besprochen und auf die einzelnen Prozesse heruntergebrochen.

Im Laufe des Jahres wird die Umsetzung der Ziele auf allen Stufen im Auge behalten und von den Prozessverantwortlichen pragmatisch dokumentiert (Nachweise). Die Erreichung der Ziele wird periodisch durch Selbstkontrollen überprüft und durch das für Qualität zuständige Teammitglied überwacht (Qualitätsleiter oder Qualitätsleiterin).

Die Jahresberichte der Prozessverantwortlichen werden von der Qualitätsleitung zusammengefasst und der Leitung TWG vorgelegt, welche diese in ihrer Rolle als Qualitätsbeauftragte oder Qualitätsbeauftragter zuhanden des Vorstands des Trägervereins in einem pragmatischen Jahresbericht kommentiert und darin bei Bedarf Massnahmen vorschlägt.

Abgesehen von diesen konzeptionellen Vorgaben wird das Prinzip des kontinuierlichen Verbesserns auf dem Hofberg seit Jahren konsequent gelebt. Potenzial dafür ergibt sich einerseits aus den gesetzten Zielen und einer jährlichen Evaluation der Bewohnerzufriedenheit; andererseits funktioniert kontinuierliche Verbesserung auch im Alltag, indem laufend Ideen eingebracht, im Team diskutiert, weiterentwickelt und mit vereinten Kräften umgesetzt werden.

### 9. Das Hofberg QM in der Praxis

#### 9.1. Aktive Rolle der Prozessverantwortlichen

Den prozessverantwortlichen Teammitgliedern steht ein Leitfaden zur Verfügung, in dem ihre jeweiligen Prozessziele und alle im Jahresverlauf zu erledigenden Aufgaben systematisch aufgelistet sind (inkl. Termine).

#### 9.2. Steuerung und Begleitung durch Qualitäts- und Leitung TWG

Bei Bedarf planen und koordinieren das für Qualität verantwortliche Teammitglied (Qualitätsleiter oder Qualitätsleiterin) und die Leitung TWG (Qualitätsbeauftragte oder Qualitätsbeauftragter) in einer Steuerungssitzung folgende Aktivitäten:

**Kontinuierliche Unterstützung der Prozessverantwortlichen im Alltag:** Begleitung und wenn nötig Hilfestellungen durch die Qualitätsleitung (Nachweise bei Bedarf);

**interne Audits der Qualitätsleitung:** Mindestens 2–3-mal pro Jahr, auf formelle oder administrative Aspekte fokussiert (Protokolle mit allfälligen Massnahmen);

**QM-Schulungen:** nach Bedarf für das Team, wenn nötig auch für die Bewohnerschaft (Protokolle als Nachweis). In der Teamsitzung wird der Bedarf geklärt. Teilweise finden Schulungen mittels Videoanleitungen statt;

**interinstitutioneller Austausch:** bei Bedarf 1-mal pro Jahr; Festlegung im Team an der Jahresplanung (Protokolle als Nachweis);

**Aufsichtsbesuche von Vorstandsmitgliedern in der Institution:** Mindestens 2-mal pro Jahr; alltags-, bewohner- oder qualitätsbezogen (Kurzberichte zuhanden Vorstand);

**strategischer Audit unter Einbezug eines Vorstandsmitglieds:** jährlich im Januar am QM-Nachmittag auf die Einhaltung der Richtlinien zur Basisqualität sowie das Qualitätsmanagement an sich bezogen; gemeinsame Durchführung Qualitätsleiter und Vorstandsmitglied (Protokoll bzw. Kurzbericht zuhanden des Vorstands).

### 9.3. Formale Aspekte

Aus Zeit- und Kostengründen halten wir den administrativen Aufwand möglichst klein. Zudem verzichten wir auf allen Ebenen auf nähere Beschreibungen (z.B. von Rollen und Abläufen) und legen im Alltag in erster Linie Wert auf pragmatisches und gewissenhaftes Arbeiten, was der Ernsthaftigkeit allerdings nicht abträglich ist!

Bezüglich Dokumente gilt Folgendes:

Die wichtigsten Dokumente (in erster Linie Prozessbeschreibungen und z.B. dieses Handbuch) werden von der prozessverantwortlichen Person angepasst und der Qualitätsleitung zur Prüfung geschickt. Diese formatiert und pflegt nach gängigen QM-Standards die Dokumente und gibt diese am Schluss frei.

Für alle weiteren Dokumente bleiben die Prozessverantwortlichen grundsätzlich selbst zuständig, wobei die Qualitätsleitung Vorgaben für einheitliche Dateinamen macht und die Prozessverantwortlichen punktuell unterstützt, damit eine einheitliche Darstellung gewährleistet ist.

### 9.4. Nachweise

Die Nachvollziehbarkeit aller QM-bezogenen Aktivitäten muss auf allen Ebenen gewährleistet sein, was auf Prozessebene vor allem für die Dokumentation von Aktivitäten und Nachweise für erledigte Aufgaben und erreichte Ziele gilt.

## Anhang

### Hofberg Prozesslandschaft

