

**HANDBUCH**  
**für das**  
**QUALITÄTS-**  
**MANAGEMENT**  
**(ISO 9001:2000)**

**Teil 1**

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
1.1	Abkürzungsverzeichnis.....	5
2	Geltungsbereich und Inkraftsetzung .....	6
3	Ausschlüsse von Elementen .....	6
4	Managementhandbuch.....	7
4.1	Allgemeines .....	7
4.2	Struktur des Managementhandbuches.....	7
4.3	Planung des Managementsystems .....	7
4.4	Erforderliche Beschreibungen, Dokumente und Aufzeichnungen.....	7
4.4.1	Dokumente (interne und externe) .....	7
4.4.2	Aufzeichnungen.....	8
5	Verantwortung der Leitung .....	9
5.1	Vereinsgrundsätze .....	9
5.2	Leitlinien des Vereins Tafie Innsbruck-Land.....	9
5.3	Strategische Ziele .....	13
5.3.1	Qualitätspolitik des Vereins Tafie IL.....	14
5.4	Verantwortung und Befugnisse.....	15
5.4.1	Aufbauorganisation .....	15
5.4.2	Kompetenzen und Zuständigkeiten.....	16
5.5	Beauftragter der obersten Leitung .....	16
5.6	Kommunikation .....	16
5.6.1	Internes Konflikt- und Beschwerdemanagement .....	17
5.6.2	Externes Beschwerdemanagement und externe Kommunikation .....	18
5.7	Managementbewertung .....	20
6	Management von Ressourcen .....	21
6.1	Planung der Ressourcen .....	21
6.2	Finanzen .....	21
6.3	Personal.....	21
6.4	Infrastruktur.....	22
6.5	Arbeitsumgebung.....	22
7	Dienstleistungsrealisierung .....	23
7.1	Planung der Dienstleistungsrealisierung .....	23
7.2	Kundenbezogene Prozesse.....	23
7.2.1	Ermittlung der Anforderungen der KundInnen an die angebotenen Leistungen .....	23
7.2.2	Bewertung der Anforderung auf Erfüllbarkeit.....	23
7.2.3	Kommunikation des Leistungsangebotes .....	24
7.3	Entwicklung neuer Leistungen (Konzepte) .....	24
7.4	Beschaffung.....	24
7.5	Durchführung der angebotenen und vereinbarten Leistungen.....	24
7.5.1	Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit der Leistungen.....	25
7.5.2	Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln .....	25
7.5.3	Eigentum des Kunden .....	25
8	Überwachung und Messung.....	26
8.1	Kundenzufriedenheit.....	26
8.2	Internes Audit.....	26
8.3	Überwachung und Messung der Prozesse und Dienstleistungen.....	26
8.4	Verbesserungsprozess .....	26
8.4.1	Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen (Verbesserungsmaßnahmen).....	27

## Anhang

Prozesslandkarte

## Nur intern verfügbar

### Teil 2

Matrices zum Managementhandbuch

Grafiken

## 1 EINLEITUNG

Der Verein „TIROLER ARBEITSKREIS FÜR INTEGRATIVE ENTWICKLUNG – Innsbruck-Land“ (in der Folge kurz: Der Verein TAfIE IL) ist ein in den Bezirken Innsbruck, Innsbruck-Land und Schwaz agierender sozialer Trägerverein, der das gemeinsame Leben und Lernen ohne Aussonderung behinderter und nicht behinderter Menschen in Bildung, Arbeit, Wohnen und Freizeit anstrebt.

Der Verein TAfIE IL entstand – wie die gleichnamigen Vereine in Innsbruck und Reutte – aus einer Elternbewegung, die sich seit den 80iger Jahren für die Öffnung von Kindergärten und Schulen für behinderte Kinder einsetzt. Der Verein TAfIE IL wurde 1993 gegründet, um als Träger für eine Wohngemeinschaft von Menschen mit geistiger Behinderung aus der Psychiatrie aufzutreten.

1995 wurde der WerkRaum in Wattens (seit 2001 in Vomp) eröffnet. In den folgenden Jahren entstanden weitere Initiativen bzw. "Maßnahmen": 1996 die Wohngemeinschaft in Vomp, "Ohne Aussonderung selbst erleben", "Oase" (Bildungsangebote für Menschen mit Behinderungen) in Wattens, 1997 "Kunst & Drüber" in Innsbruck, 1998 "Boat" (Berufsorientierung und Arbeitstraining), 2001 "FreiRaum" (Beratung zu mehr Selbstständigkeit), 2002 das Projekt "IST" (Integrations- und Selbstständigkeitstraining) in Wattens.

AUSSONDERUNG ist eine Verletzung der Menschenrechte.  
INTEGRATION als gleichberechtigte und aktive Teilnahme an der Gesellschaft ist ein Grundrecht von uns allen.

Ziel des Vereins TAfIE IL ist, an einer Verbesserung der Kooperation zwischen Sozialeinrichtungen mitzuwirken und Lücken im sozialen Netz zu schließen.

Um die Erreichung des Vereinszwecks sicherzustellen, wurde ein Managementsystem aufgebaut und beschrieben, das neben den Statuten des Vereins als verbindliche Beschreibung für die Organe und sämtliche MitarbeiterInnen gilt.

Durch die Einführung des Managementsystems soll ein Instrument geschaffen werden, das die Arbeit im Verein aufgrund gemeinsam definierter Standards erleichtert, zur aktiven Beteiligung ermutigt und dadurch gewährleistet, dass die erbrachten Leistungen zur KundInnen- und AuftraggeberInnenzufriedenheit führen.

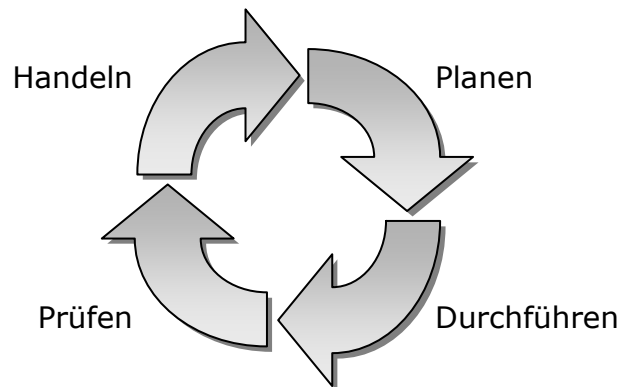
Um einen einfacheren und schnelleren Zugriff auf die Detailregelungen für die Zuständigkeiten zu schaffen, wurden gegenüber der letzten Fassung dieses Handbuches die Matrices im Teil 2 des „Handbuches für das Qualitätsmanagement (TAfIE IL)“ zusammengestellt. Dieser Teil 2 ist ausschließlich intern zu verwenden.

### Begriffsklärung – Nomenklatur:

"**Maßnahmen**" sind alle Leistungsbereiche, die in Trägerschaft des Vereins TAfIE IL durchgeführt werden.

"**InteressenspartnerInnen**" sind alle Körperschaften, die die finanziellen Ressourcen für die einzelnen Maßnahmen des Vereins TAfIE IL bereitstellen (zuständige Bundesministerien, Bundessozialamt, Tiroler Landesregierung, unterschiedliche Spenderorganisationen, u.a.), (Wirtschafts)Unternehmen und andere (Sozial)Organisationen, sowie diejenigen Menschen, die Leistungen des Vereins TAfIE IL in Anspruch nehmen. Darüber hinaus auch – je nach Kontext - alle LieferantInnen.

Mit diesem Managementsystem, das entsprechend den Forderungen der EN ISO 9001:2000 aufgebaut ist, wird die Voraussetzung geschaffen, sich durch eine unabhängige Stelle zertifizieren lassen zu können und die Zertifizierung aufrecht zu erhalten. Der Aufbau des Managementsystems beinhaltet auch den PDCA (Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln) Zyklus.



### **Planen (P = plan)**

Dies bedeutet, dass zuerst die Grundsätze, danach die Aufbauorganisation, deren Ausrichtung und Ziele sowie die zur Zielerreichung erforderlichen Ressourcen in einer für den Verein zweckmäßigen Form geplant werden.

### **Durchführen (D = do)**

Die Leistungen werden entsprechend den Anforderungen der AuftraggeberInnen und der KundInnen durch die MitarbeiterInnen erbracht.

### **Prüfen (C = check)**

Darunter verstehen wir die Aufzeichnung (Dokumentation, Monitoring), Überwachung (Reflexion, Evaluation) und Messung (Controlling) von Prozessen und Leistungen, um die Konformität mit den Anforderungen darlegen zu können. Als Prozess wird die Abfolge und die Wechselwirkungen sämtlicher Tätigkeiten verstanden, die aus Eingaben und der Verwendung von Ressourcen entstehen und die Leistung als Ergebnis liefern.

### **Handeln (A = act)**

Die Differenz zwischen Vorgaben (Zielen) und Ergebnissen bestimmen das Ausmaß der zu setzenden Handlungen. Dieses Handeln erfolgt unter dem Gesichtspunkt der ständigen Verbesserung der Prozesse und damit verbunden der Leistungen.

## 1.1 Abkürzungsverzeichnis

<b>AG</b>	<b>s. IP</b>
<b>BH</b>	BuchhalterIn
<b>BR</b>	BetriebsrätInnen
<b>DL</b>	Dienstleistung(en)
<b>E</b>	Einrichtung(en)
<b>EDVb</b>	EDV-BeauftragteR
<b>ESW</b>	Eltern bzw. SachwalterInnen
<b>EVSS</b>	Erweiterte Vorstandssitzung
<b>GF</b>	Geschäftsführung
<b>Gmb</b>	Gender MainstreambeauftragteR
<b>GSt</b>	Geschäftsstelle
<b>GV</b>	Generalversammlung
<b>IP</b>	InteressenspartnerInnen
	<u>notwendige Spezifikationen:</u> <b>AG/MmB:</b> AuftraggeberIn(en)/Menschen mit Behinderung; <b>KU:</b> KundInnen (= GeldgeberInnen)
<b>KA</b>	Konsiliar-Arzt/Ärztin (Facharzt/Fachärztin)
<b>KL</b>	KursleiterInnen
<b>KU</b>	<b>s. IP</b>
<b>KVP</b>	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
<b>MA</b>	MitarbeiterInnen, WerkvertragsnehmerInnen (aus allen Einrichtungen und Projekten)
<b>P</b>	Projekt(e)
<b>PL</b>	Pädagogische Leitung
<b>PEL</b>	Projekt- bzw. EinrichtungsleiterInnen (Ateliergemeinschaft, "BOAT", "FreiRaum", "IST", WerkRaum, WG-Vomp, WG-Wattens)
<b>QB</b>	QualitätsmanagementbeauftragteR
<b>QM</b>	Qualitätsmanagement(system)
<b>SP</b>	SponsorInnen
<b>STB</b>	SteuerberaterIn
<b>SVP</b>	Sicherheitsvertrauensperson
<b>TN</b>	TeilnehmerInnen
<b>TQL</b>	Teilqualifizierungslehre
<b>VS</b>	Vereinsvorstand
<b>VSS</b>	Vorstandssitzung
<b>VW</b>	VerwalterIn (SekretärIn)
<b>WG</b>	Wohngemeinschaft(en)
<b>WR</b>	WerkRaum
<b>ZDP</b>	Zivildienstler und PraktikantInnen

## 2 GELTUNGSBEREICH UND INKRAFTSETZUNG

Der Geltungsbereich des Qualitätsmanagementsystems erstreckt sich auf alle Orte, an denen der Verein TAFIE IL seine Leistungen erbringt. Es ist sowohl für die MitarbeiterInnen sowie für WerkvertragsnehmerInnen des Vereins TAFIE IL verbindlich anzuwenden.

Der Vorstand setzt das Managementsystem mit dem oben genannten Geltungsbereich mit 01.06.2003 in Kraft.

Mag. Thomas Huber, Obmann

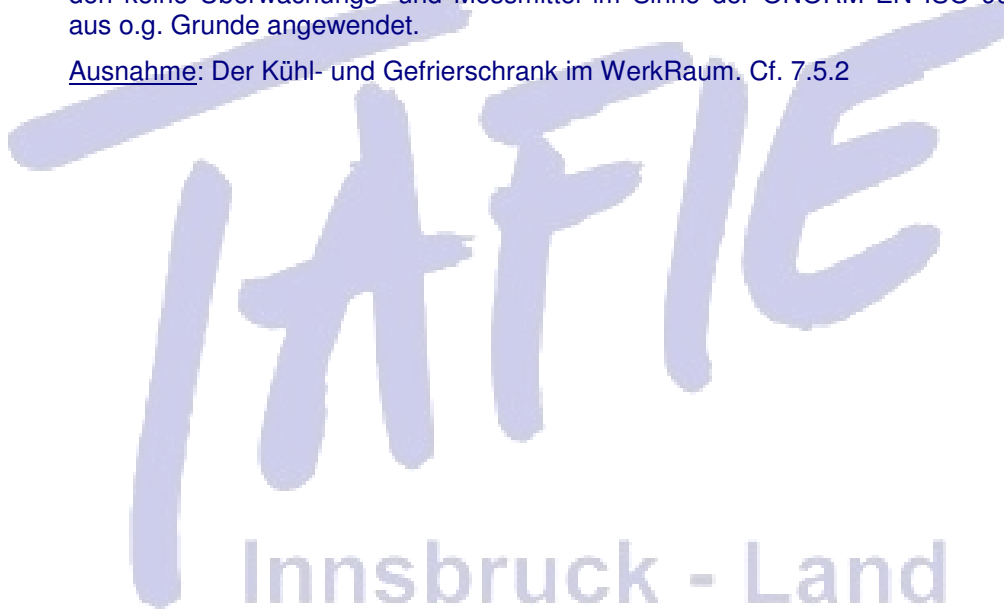
Dr. Reinhard Hug, GF

## 3 AUSSCHLÜSSE VON ELEMENTEN

Es wurden folgende Element ausgeschlossen, die in der Ö-Norm vorgesehen wären:

- Produkterhaltung: Handhabung, Lagerung, Verpackung, Transport und Konservierung trifft für die Leistungen des Vereins TAFIE IL nicht zu, da die Produkte des Vereins TAFIE IL nicht materieller, sondern geistiger Natur sind.
- Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln. Bei der Dienstleistungserbringung werden keine Überwachungs- und Messmittel im Sinne der ÖNORM EN ISO 9001:2000 aus o.g. Grunde angewendet.

Ausnahme: Der Kühl- und Gefrierschrank im WerkRaum. Cf. 7.5.2



## 4 MANAGEMENTHANDBUCH

### 4.1 Allgemeines

In diesem Managementhandbuch ist das Managementsystem des Vereins TafE IL in einer für den Verein geeigneten Form beschrieben bzw. dokumentiert. Wir stellen an dieses Managementhandbuch den Anspruch, dass es für die MitarbeiterInnen und WerkvertragsnehmerInnen des Vereins leicht lesbar und leicht verständlich ist. Die verwendeten Begriffe müssen sämtlichen AnwenderInnen des Vereins bekannt und verständlich sein. Den Detaillierungsgrad der Beschreibungen (Dokumente) bestimmen die zu erbringenden Leistungen und die Fähigkeiten (Ausbildung, Schulung, Erfahrung und Fertigkeiten) der MitarbeiterInnen. Unser Managementsystem unterliegt einem ständigen Lernprozess, weshalb es einer laufenden Anpassung entsprechend unseres Lernfortschrittes unterliegt.

### 4.2 Struktur des Managementhandbuches

Die Struktur des Managementhandbuches ist so gewählt, dass die Forderungen der EN ISO 9001 erfüllt werden. Die Hauptelemente werden zur besseren Verständlichkeit in erforderliche Unterkapitel mit detaillierten Angaben unterteilt, wobei zusätzliche Hinweise auf externe und interne Dokumente angeführt werden können. Der Handlungsablauf ist in Matrices, die sich im zweiten, nicht öffentlichen Teil dieses Handbuches finden, festgehalten und wird in der aufgeführten Reihenfolge abgearbeitet. Als Hauptelemente wurden festgelegt:

- Planung des Managementsystems
- Verantwortung der Leitung
- Management von Ressourcen
- Realisierung der Dienstleistungen
- Messung, Analyse und Verbesserung

### 4.3 Planung des Managementsystems

Unter Planung des Managementsystem verstehen wir sämtliche planerischen Aktivitäten, die sicherstellen, dass die Vereinsgrundsätze, seine Leitlinien und die daraus abgeleitete Qualitätspolitik umgesetzt und die vorgegebenen Ziele erreicht werden können. Die Planung stellt die Grundlage für die Funktionsweise des Qualitätsmanagements im Verein dar.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 3

### 4.4 Erforderliche Beschreibungen, Dokumente und Aufzeichnungen

#### 4.4.1 Dokumente (interne und externe)

**Interne Dokumente:** Sind interne Regelungen, wie etwas auszuführen ist, die durch die MitarbeiterInnen erstellt werden. Der Detaillierungsgrad ergibt sich aus der Komplexität der auszuführenden Tätigkeit.

**Externe Dokumente:** Als externe Dokumente werden Regelungen verstanden, die nicht von den MitarbeiterInnen erstellt werden, aber bei der Umsetzung des Managementsystems angewendet werden müssen (z.B. Förderverträge, Gesetzestexte, usw.).

Mit dieser Festlegung wird sichergestellt, dass die für den Verein erforderlichen internen Dokumente durch bestimmte MitarbeiterInnen erstellt, geprüft und vor deren Anwendung durch die jeweils verantwortlichen MitarbeiterInnen freigegeben werden. Dadurch wird auch sichergestellt, dass nur aktuelle Dokumente in der Organisation Anwendung finden. Ungültige Dokumente werden durch den/die VerantwortlicheN zurückgezogen, wobei die AnwenderInnen ungültige Dokumente auf Anweisung der/des Qualitätsbeauftragte/n vernichten. Die Bezeichnung der Dokumente erfolgt durch den/die ErstellerIn so, dass aufgrund des Namens eine eindeutige Zuordnung bezüglich der Anwendung gegeben ist. Die Dokumente können sowohl in Papierform wie auch als EDV-Dokument verfügbar sein. Die Aktualität ist durch den/die AnwenderIn anhand der EDV-Version zu prüfen. Der Aufbewahrungsort und die Aufbewahrungszeit ist der Dokumentenmatrix zu entnehmen.

Vgl. a.: Grafik „Dokumentenhierarchie“ im Anhang des Handbuches.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 3 ff.

### 4.4.2 Aufzeichnungen

Anhand der Aufzeichnungen können die durchgeführten Tätigkeiten und getroffenen Entscheidungen nachvollzogen werden. Die Aufzeichnungen werden entsprechend den gesetzlichen Vorgaben abgelegt und aufbewahrt. Dort, wo keine gesetzlichen Vorgaben vorliegen, obliegt die Festlegung der Aufbewahrungszeit dem Qualitätsbeauftragten bzw. der Geschäftsführung.

Unter Aufzeichnungen versteht man z. B.:

- Abgeschlossene Verträge
- Unterlagen über erbrachte Leistungen
- Arbeitsberichte
- Besprechungsprotokolle
- Lieferscheine
- Rechnungen
- Auszufüllende Checklisten
- Berichte
- Zeugnisse, Zertifikate

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 6 ff.

## 5 VERANTWORTUNG DER LEITUNG

### 5.1 Vereinsgrundsätze

Aus dem Vereinszweck (§ 2 Vereinsstatuten) werden die Vereinsgrundsätze in Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen abgeleitet. Um die Vereinsgrundsätze und deren Aussagen auch messbar machen zu können, werden quantifizierbare Ziele durch die Geschäftsführung abgeleitet.

### 5.2 Leitlinien des Vereins TAFIE Innsbruck-Land

Ausgehend von den im § 2 in den Vereinsstatuten des TAFIE Innsbruck-Land festgesetzten Zielsetzungen bezweckt der Verein das gemeinsame Leben und Lernen ohne Aussonderung behinderter und nicht behinderter Menschen in Bildung, Arbeit, Wohnen und Freizeit.

Dieser Zielsetzung des Vereins steht der Grundsatz voran, global und systemisch zu denken, dabei aber lokal und individuell zu handeln. Der Verein versteht bei all seinen Aktivitäten den Dialog und das soziale Miteinander zwischen allen beteiligten (Interessens-)PartnerInnen als grundsätzlich offenen Prozess mit jeweils offenem Ausgang. Es besteht die grundsätzliche Bereitschaft aller DialogpartnerInnen zu Veränderung, Weiterentwicklung und auch andere Standpunkte sich zu Eigen zu machen.

Dem Verein TAFIE Innsbruck-Land geht es grundsätzlich darum, unterschiedlichste Arten von Machtausübungen bzw. Monopolbildungen, die „Ober- und/oder Unterordnungen“ schafft, zu benennen, zu hinterfragen und ihnen gegebenenfalls entgegenzuwirken. „Polarität“, wie sie im gesellschaftspolitischen Kontext oft auftritt, wird dabei auch als „Energieschub“ bzw. als „Input“ innerhalb des dialogischen Prozesses gesehen und bewahrt, so verstanden, vor Entwicklungsstillstand. Dies bedeutet, dass Polaritäten grundsätzlich anerkannt werden und gegebenenfalls auch bestehen bleiben dürfen und/oder sollen. Anstelle von Reibung und der damit verbundenen vernichteten Energie geht es in diesem sozialen Miteinander um Rückkopplungsprozesse und darum, für jeweilige Aktivitäten Zeit zu geben und zu nehmen.

Dem Verein ist es ein grundsätzliches Anliegen, die Vielfalt gegenüber Monopolen bzw. gegenüber „Normen“ als Durchschnitt von geltenden Verhaltensmaßregeln oder wirtschaftlichen Zwängen zu fördern. So tritt Vielfalt als (Schöpfungs)Wirklichkeit an die Stelle von Uniformität.

Der Verein TAFIE IL hat sich - im Sinne dieser Vielfalt - die Vermittlung (nach innen und nach außen) dessen zur Aufgabe gemacht, was ALLEN „GEMEIN“ ist, nämlich die Würde. MenschenWÜRDE stellt allein aufgrund des Da-Seins jedes/jeder Einzelnen einen unteilbaren Wert dar; scheinbar messbare „Entwicklungserfolge“ können dafür kein Kriterium sein. Mit Geld können sich Menschen vieles kaufen. Es gibt demgegenüber aber auch Dinge, die Gemeingut sind, wie die Würde aller Menschen, Wasser, Luft, Licht und Wärme. Diese sind im Sinne der Verantwortung für die Welt die Basis für jegliche Aktivitäten und daher von entscheidender Bedeutung.

Der Verein ist in dem Zusammenhang einem gesellschaftspolitischen Anspruch verpflichtet, der im Sinne seiner Zielsetzungen den notwendigen Raum und die notwendige Zeit schafft für eine praktikable Gestaltung der Arbeitsanforderungen und Arbeitsabläufe. Der Faktor Zeit ist nicht gleichzusetzen mit Geld und lässt sich nicht in materielle Erfolge ummünzen bzw. ist nicht Mittel zur Vermehrung von wirtschaftlichen Vorteilen. Zeit ist vielmehr Dimension von (menschlicher) Entwicklung! Der Raum bedeutet Entwicklungschance für Individuen. In diesem Zusammenhang soll nicht gelten: „Tu irgendwas und sitz nicht nur rum“, sondern: „Tu nicht irgendetwas, sondern sitze nur“.

Der Erfolg aller Aktivitäten des Vereins TAFIE Innsbruck-Land soll nicht nur an wirtschaftlicher Stabilität gemessen werden, sondern in erster Linie an der Zufriedenheit seiner InteressenspartnerInnen und MitarbeiterInnen.

Der Verein Tafel Innsbruck-Land unterscheidet in seinen Aktivitäten zwischen Effektivität und Effizienz. Mit Peter Drucker bedeutet jene „Die richtigen Dinge tun“ und diese „Die Dinge richtig tun“.

### Inklusion

Inklusion verweist zum einen auf eine *Haltung*, die auf der Überzeugung beruht, dass alle Menschen geachtet und geschätzt werden sowie gleichberechtigt sein sollen. In diesem Sinne ist Inklusion eine Haltung, die der Wahrung der Menschenrechte vorausgesetzt ist. Inklusion ist zum anderen ein *niemals vollendeter Prozess*, bei dem Kinder und Erwachsene mit Behinderung die Chance bekommen, in vollem Umfang an allen Gemeinschaftsaktivitäten teilzunehmen, die nicht-behinderten Menschen offen stehen.

Aussonderung begründet in den Menschen Ängste. Nur ein Leben ohne Ausgrenzung in einer inklusiven Gesellschaft kann Ängste abbauen und Freundschaft, Achtung und Verständnis aufbauen.

Inklusion zielt darauf ab, allen Menschen durch entsprechende Mittel und Rahmenbedingungen einen gleichberechtigten, selbstbestimmten Zugang zu allen Lebensbereichen sowie ein gleichberechtigtes, selbstbestimmtes Leben in allen Lebensbereichen zu ermöglichen. Sie setzt das *Recht auf Teilhabe und Teilnahme* voraus. Teil-Habe in allen Lebensbereichen im Sinne menschlicher Daseinsentfaltung sowie Teil-Nahme im Sinne tatsächlichen oder potentiellen Handelns und aktiver Partizipation beinhalten auf der Ebene subjektiver Erfahrungen Anerkennung, Wertschätzung und Zufriedenheit in allen Lebensbereichen.

Auf dem Weg zu einer inklusiven Gesellschaft ist es unerlässlich, einerseits Barrieren und Hindernisse, die Teilnahme und Teilhabe erschweren oder unmöglich machen, abzubauen, andererseits aber auch Förderfaktoren und Erleichterungen auszubauen.

Für Inklusion einzutreten bedeutet, an einem gesellschaftlichen und strukturellen Wandel zu arbeiten, der die *Anerkennung der Verschiedenheit* der einzelnen Menschen als einen positiven, bereichernden Wert sowie Wahl- und Partizipationsmöglichkeiten für alle Menschen zum Ziel hat. Inklusion beruht auf dem Prinzip der Ganzheitlichkeit und lässt die Verschiedenheit im Gemeinsamen bestehen. Die Vielfalt aller Menschen und ihre Individualität werden wertgeschätzt. Unterschiedlichkeit wird willkommen geheißen, unabhängig von Geschlechtszugehörigkeit, sexueller Orientierung, Herkunft, sozialem Hintergrund oder Behinderung. *Inklusion ist unteilbar*: Sie umfasst alle Mitglieder der Gesellschaft. Die Gesellschaft kann sich daher nicht aussuchen, wen sie integrieren will und wen nicht. Berufliche Integration beispielsweise darf sich daher nicht auf bestimmte, leichter am Arbeitsmarkt vermittelbare Jugendliche oder Erwachsene beschränken.

Inklusion beinhaltet das „*Recht auf Anderssein*“ als einen unverzichtbaren Bestandteil ihrer Strategie: Alle Menschen sollen die Chance haben, entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse und Wünsche am Leben teilzunehmen. Gleiche Wahlmöglichkeiten, gleiche Rechte und Pflichten sowie gleiche Chancen und die entsprechenden Mittel, um diese Chancen auch wahrnehmen zu können, erfordern Formen von Unterstützung, die darauf abzielen, dass jede und jeder sich entsprechend der eigenen Identität entwickeln kann.

Inklusives Denken und Handeln ist *personenzentriert* und stellt die individuellen Bedürfnisse, Interessen und Rechte eines Menschen in den Mittelpunkt. Es beruht auf einem ständigen Dialog aller Beteiligten. Gerade die Unterschiede stellen einen Gewinn dar und ermöglichen erst einen auf Inklusion ausgerichteten Prozess. Grundlegend für diesen Dialog ist die

Anerkennung ihrer *ExpertInnenschaft in eigener Sache*: Die jeweiligen Wünsche und Bedürfnisse werden genauso ernst genommen wie die entwickelten Lösungsansätze.

### **Empowerment: Selbstbestimmung und Selbstvertretung**

Wörtlich aus dem Englischen übersetzt bedeutet Empowerment „Ermächtigung oder Bevollmächtigung“. Mit Empowerment bezeichnet man Strategien, die geeignet sind, das Maß an Selbstbestimmung im Leben der Menschen zu erhöhen und sie in die Lage zu versetzen, ihre Belange eigenmächtig, selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten.

*Selbstbestimmung* bedeutet soviel wie Autonomie und umfasst Selbstverantwortung und Selbststeuerung. Sie ist das Gegenteil von Fremdbestimmung. Selbstbestimmung ist ein zentraler Grundsatz der Menschenrechte: Menschen sollen ihre eigenen Ideen und Wünsche frei verwirklichen können, d.h. ohne von außen unterdrückt oder bevormundet zu werden.

Empowerment zur Förderung von selbstbestimmtem Handeln, Lernen und Leben bezeichnet sowohl den *Prozess der Selbstermächtigung* als auch die *professionelle Unterstützung auf dem Weg zu dieser Selbstermächtigung*, somit eine Form der Unterstützung, die Menschen dazu befähigt, ihre Gestaltungsspielräume und Ressourcen auch wahrnehmen und nutzen zu können.

Das Konzept des Empowerment beruht auf der Abwendung von einer defizitorientierten hin zu einer *stärkenorientierten Perspektive*: Dem weit verbreiteten defizitären Blickwinkel auf eine mit „Mängel“ behaftete „Klientel“ wird die Ausrichtung auf die Potenziale und Ressourcen der Menschen gegenübergestellt. Im Vordergrund dieses Ansatzes steht die Stärkung vorhandener Potenziale und die Ermutigung zum Ausbau dieser Möglichkeiten. Empowerment im sozialpädagogischen Handlungsfeld versucht also, Menschen bei der (Rück-)Gewinnung ihrer Entscheidungs- und Wahlfreiheit und ihrer autonomen Lebensgestaltung zu unterstützen und sie zur Weiterentwicklung zu motivieren.

Um diese Ziele erreichen zu können, beschränkt sich Empowerment nicht nur auf einzelne Individuen und die Förderung ihrer persönlichen Autonomie, sondern setzt auch an der *Selbstvertretung auf institutioneller sowie politischer Ebene*, d.h. an der Selbstvertretung einer ganzen Gruppe an. Hierbei geht es zum einen um die Schaffung demokratischer Strukturen und den Abbau von Hierarchien in den Einrichtungen für Menschen mit Behinderung und zum anderen um die Schaffung von Möglichkeiten zur Einflussnahme und Mitgestaltung auf (gesellschafts-)politischer Ebene.

Die Selbstvertretungsbewegung besteht aus *Selbsthilfegruppen* und anderen organisierten Zusammenschlüssen von Menschen mit Behinderungen, die ähnliche Probleme haben und selbst etwas dagegen unternehmen möchten, entsprechend dem Motto: „Nichts über uns ohne uns!“ Selbsthilfegruppen dienen der Information und dem Erfahrungsaustausch sowie gegenseitiger Unterstützung. Darüberhinaus vertreten Selbsthilfegruppen in unterschiedlichem Grad die Belange ihrer Mitglieder nach Außen. Das reicht von Öffentlichkeits- und Aufklärungsarbeit bis zu politischer Interessenvertretung. Damit sich Selbsthilfe- oder Selbstvertretungsgruppen auch in ihren Aktivitäten entfalten können, benötigen sie Unterstützung und Bereitstellung von Ressourcen.

## Geschlechterdemokratisches Miteinander

Frauen mit Behinderungen sind einer *doppelten Normierung und Diskriminierung* ausgesetzt, einerseits als Frau, andererseits als Frau mit Behinderung. Frau- und Mannsein gehen in unserer Gesellschaft einher mit einer Fülle an Zuschreibungen von als männlich oder weiblich betrachteten, einander entgegengesetzten Eigenschaften, Verhaltensweisen und Orientierungen sowie Tätigkeiten und Aufgabenbereichen. Diese normierenden Zuschreibungen und Bilder verfestigen die Geschlechterrollen und regeln die Beziehungen zwischen den Geschlechtern in einer hierarchischen Art und Weise.

Die Identität als Mann oder Frau beruht einerseits auf normierenden Zuschreibungen, andererseits ist sie aber auch erfahrbare Wirklichkeit. Im Wissen um diesen Grenzgang ist es notwendig, um Menschen mit Behinderung eine *individuelle Entfaltungsmöglichkeit ihrer je persönlichen geschlechtlichen Identität* zu ermöglichen.

Um dieses Ziel erreichen zu können, bedarf es der Anerkennung und Wahrnehmung der Geschlechterdifferenz und ihrer Bedeutung im sozialen Miteinander. In Bezug auf Menschen mit Behinderungen bedeutet dies, dass sie weder als geschlechtsneutrale „Wesen“ betrachtet, noch auf traditionelle Geschlechterrollen festgeschrieben werden dürfen.

In der konkreten Arbeit für und mit Menschen mit Behinderungen ergeben sich daraus *handlungsleitende Prinzipien*, u. a. ein aktives Eingreifen, wenn Geschlechterrollen unreflektiert wirksam werden, sowie eine besondere Sensibilität gegenüber jenen Zuschreibungen und Bildern, die speziell Frauen mit Behinderungen betreffen und ihnen allgemein anerkannte Rechte, z.B. hinsichtlich Familiengründung oder Sexualität, nicht zugestehen. Grundsätzlich geht es um die Stärkung des Selbstbewusstseins von Frauen und um das Aufzeigen von alternativen, den gesellschaftlichen Normen widersprechenden Weiblichkeitsentwürfen jenseits von Unterwerfung und Ausbeutung sowie alternativen Männlichkeitsentwürfen jenseits von Gewalt und Dominanz. Von besonderer Bedeutung sind Sensibilität und Parteilichkeit sowie ein sofortiges Handeln und Eingreifen bei allen Formen von sexueller Gewalt gegen Frauen mit Behinderungen.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 8

## 5.3 Strategische Ziele

Die Vereinsziele werden aus den Vereinsgrundsätzen und den Leitlinien abgeleitet und um Zielvorgaben hinsichtlich der wirtschaftlichen Leistung und der Prozessziele ergänzt.

Die Festlegung der Ziele erfolgt in der Zielmatrix, wobei auch die Möglichkeit besteht, zusätzlich Zielvereinbarungen zu treffen. Solche Zielvereinbarungen müssen dokumentiert werden.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 9

### 5.3.1 Qualitätspolitik des Vereins TAfIE IL

Aus den Leitlinien des Vereins TAfIE IL leiten wir unsere Qualitätspolitik ab:

Unsere InteressenspartnerInnen haben das Recht auf Integration, bzw. Inklusion in allen Lebensbereichen; das bedeutet, sie haben das Recht auf:

Arbeit und Bildung,

Selbstständigkeit und Selbstbestimmung.

Empowerment und Peer Counselling,

sowie auf das Engagement aller MitarbeiterInnen des Vereins TAfIE IL auch in dessen Umfeld.

Daraus ergeben sich für unsere Kernprozesse folgende nähere Bestimmungen:

#### UMFELDARBEIT

Public Relation im üblichen Sinn,

Beziehungspflege mit Eltern/Angehörigen und SachwalterInnen,

alle Projekte zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die Belange von Menschen mit Behinderungen, inkl. einschlägiger Artikel in Printmedien/Monografien, Radio- und Fernsehsendungen, Filmen etc.,

Pflege von Nachbarschaftskontakten,

Allgemeine Präsenz in der Öffentlichkeit,

Pflege und Ausbau von Kontakten zu Wirtschaftsunternehmen,

Pflege und Ausbau von Kontakten zu politischen VerantwortungsträgerInnen,

(vereins-) interne Öffentlichkeitsarbeit

#### BERATUNG

Alle Aufnahmeverfahren in eine/s unserer Einrichtungen/Projekte,

Peer counseling,

Beratung von Eltern und Angehörigen, Betroffenen, PolitikerInnen, BeamtInnen etc.

#### BETREUUNG UND PFLEGE

Physisches und psychisches Wohlbefinden unserer AuftraggeberInnen, besonders in den Wohngemeinschaften und in der Tagesstruktur (WerkRaum)

Vermehrung von selbständigem Handeln

#### SCHULUNG (entspr. der jeweiligen Konzepte)

Erfolgreiches Erlernen von Techniken im künstlerischen Bereich (K♀D),

Kulturtechniken (Lesen Schreiben Rechnen) [WR],

Erwerb von Schlüsselqualifikationen (z. B: Pünktlichkeit u. s. w.)

#### ASSISTENZ-BEGLEITUNG-COACHING

#### TEILQUALIFIZIERUNGSLEHRE

Erfolgreicher Abschluss der TQL,

nach Möglichkeit: Einrichtung eines neuen TQL-Angebotes (z.B. Küche)

Entsprechend der für den Verein TAfIE IL definierten Prozesse und deren zugrunde liegenden Beschreibungen sind alle MitarbeiterInnen zur Unterstützung und Erfüllung unserer Leitlinien verpflichtet.

Damit dieses erreicht werden kann, sind entsprechende Ausbildungen der MitarbeiterInnen schon bei der Anstellung nachzuweisen, bzw. bei entsprechender sonstiger Kompetenz später – auch durch unterschiedliche Aus- und/oder Fortbildungen – nachzuholen. Ferner erfolgt die Qualitätssicherung durch gemeinsame interne, sowie durch individuelle Fortbildungen.

Einen wesentlichen Faktor der Q-Politik des Vereines TAfIE IL stellt auch im Zusammenhang mit dem Projekt „KIM – Klient im Mittelpunkt“ des Landes Tirol die Erreichung einer je höheren

Lebensqualität für Menschen mit Behinderungen und die Zufriedenheit unserer InteressenpartnerInnen dar: Alle MitarbeiterInnen tragen in dem Maßnahmenbereich (Einrichtungen und Projekte), in dem sie eingesetzt sind, durch das Einbringen ihrer jeweiligen Kompetenzen zu deren Erreichung bei.

In den einzelnen Maßnahmenbereichen werden positive Entwicklungen und Ergebnisse, die im Sinn unserer AuftraggeberInnen sind und zur Steigerung ihrer Lebensqualität beitragen, dokumentiert und bewertet. An den so gewonnenen Daten messen wir das Gelingen unserer Dienstleistung(en). Auf Grund der Heterogenität unserer Zielgruppen und der Unterschiedlichkeit der Prozesse, umfasst die Definition der „Gelungenen Dienstleistung“ unterschiedliche Kriterien:

- Wie viele der InteressenpartnerInnen einer Maßnahme z.B. am freien Arbeitsmarkt eine Anstellung erreichen bzw. erreicht haben, oder
- wie viele InteressenpartnerInnen an Schulungs- bzw. Bildungsmaßnahmen Teil nehmen bzw. Teil genommen haben, oder
- wie viele Veröffentlichungen (Publikationen, Medienpräsenz) in einem Wirtschaftsjahr zum Zweck der Sensibilisierung einer breiteren Öffentlichkeit herausgegeben wurden, oder
- ausgewogene Budgetierung und positiver Jahresabschluss, oder
- Anerkennung durch die InteressenpartnerInnen in Form von „Zuweisungen“ von neuen Menschen mit Behinderungen oder auch budgetären Mitteln für unterschiedliche neue Maßnahmenbereiche, oder
- Anregung durch InteressenpartnerInnen, mit ihnen gemeinsam im Bereich Öffentlichkeitsarbeit (Sensibilisierung) aufzutreten und Veranstaltung(en) durchzuführen (z.B. gemeinsames Filmfestival zum Thema „Integration und Menschen mit Behinderungen“), oder
- positive Berichterstattung durch InteressenpartnerInnen in diversen Berichten (z.B. Jahresbericht des Bundessozialamtes).



## 5.4 Verantwortung und Befugnisse

### 5.4.1 Aufbauorganisation

Die Organe des Vereins sind in den Statuten unter § 8 "Vereinsorgane" festgelegt

- Die Generalversammlung gem. § 9 (physische und juristische Personen), der Vorstand gem. § 11 (Obmann/ Obfrau und sein/e/ ihre StellvertreterIn, SchriftführerIn und seine/ihre StellvertreterIn und KassierIn und seine/ihre StellvertreterIn und zusätzlich mögliche weitere 4 Personen für spezielle Aufgaben).
- RechnungsprüferInnen gem. § 14
- Schiedsgericht gem. § 15

Für die Umsetzung des Managementsystems auf operativer Ebene wird folgende Aufbauorganisation festgelegt:



## 5.4.2 Kompetenzen und Zuständigkeiten

Die Kompetenzen und Zuständigkeiten sind in den Statuten unter den Paragraphen:

- § 9 Generalversammlung
- § 11, Vorstand, § 12 Aufgabenkreis des Vorstandes, § 13 Besondere Obliegenheiten einzelner Vorstandsmitglieder
- § 14 RechnungsprüferIn
- § 15 Schiedsgericht

festgelegt.

Die Kompetenzen und Zuständigkeiten der MitarbeiterInnen innerhalb der Organisation sind zusätzlich zu diesem Managementhandbuch in:

- Dienstverträgen, Dienstzetteln (Probemonat),
- Prozessbeschreibungen und
- Stellenbeschreibungen (BOAT mit FreiRaum, Ateliergemeinschaft, IST, Wohngemeinschaften, WerkRaum)

festgelegt.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 9

## 5.5 Beauftragter der obersten Leitung

Die Funktion der/des Beauftragten der obersten Leitung übernimmt die/der GeschäftsführerIn. In dieser Funktion obliegt ihm die Aufgabe sicherzustellen, dass das eingeführte Qualitätsmanagementsystem entsprechend den Festlegungen umgesetzt, aufrechterhalten und verbessert wird.

## 5.6 Kommunikation

Als Kommunikation wird der Austausch von Information auf unterschiedlichen Ebenen innerhalb und außerhalb der Organisation gesehen.

Neben den alltäglichen Kommunikationsformen wie Telefonaten, E-Mails, Fax u. s. w. existieren im Verein TAFIE IL folgende weiterreichende Kommunikationsarten:

- regelmäßige Teamsitzungen (Intervalle je nach Einrichtung oder Projekt)
- Dienstbesprechungen (DB) im sechswöchigen Rhythmus
- Inhaltliche Arbeitskreise (IAK) dto.
- Erweiterte Vorstandssitzungen (dreimal jährlich)
- Betriebsratsbesprechungen
- („Informelle Treffen/Besprechungen“, bei denen auch Führungskräfte Gleiche unter Gleichen sind)
- Inter- und/oder Supervisionen (Fall/Team)
- Klausuren
- MitarbeiterInnengespräche (GF/PL + MaIn und/oder PEL + MaIn) wenigstens jährlich
- Interne Audits
- Fixtermin monatlich im Pädagogischen Leitungsteam
- Einführung in QM-System durch GF bei Einstellung (inklusive Formularvorlage)
- Jährliche MAInnen-Schulung durch QB
- Abschlussgespräch bei *Beendigung eines Dienstverhältnisses*

Jede dieser Kommunikationsformen dient auf ihre Weise dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unserer Organisation, da sie grundsätzlich die Zufriedenheit unserer InteressenpartnerInnen (= AuftraggeberInnen, KundInnen sowie MitarbeiterInnen) zum Ziel haben. Sie zeichnen sich aus durch:

Mit Menschen mit Behinderungen und/oder MitarbeiterInnen:

- Offenheit
- Gespräche als Ideenwerkstatt
- gegenseitig respektvolle/wertschätzende Art
- Sachlichkeit (Sach-/Personenebene)
- Lösungsorientiertheit und Kreativität bei Lösungsfindung
- Ressourcenorientiert, nicht nur in materieller Hinsicht!
- Fokus auf Zufriedenheit der InteressenpartnerInnen (Lebensqualität)
- Zielorientierung
- o Mit Menschen mit Behinderungen:
  - einfache Sprache („easy-to-read/understand“)
  - individuell angepasste „Unterstützte Kommunikation“/Gebärden

Auf Grund der Festlegung im Verein TAFIE IL (cf. Leitlinien TAFIE IL), dass wir eine grundsätzlich dialogische Umgangsform, sowohl mit Menschen mit Behinderungen als auch mit den MitarbeiterInnen pflegen und darüber hinaus die hierarchischen Strukturen bewusst flach gehalten werden, ergibt sich, dass unsere diversen Kommunikationsprozesse nicht eindeutig den üblichen Kommunikationsformen in Unternehmen zugeordnet werden können (und sollen), sondern bewusst Mischformen darstellen.

### 5.6.1 Internes Konflikt- und Beschwerdemanagement

Bei **internen Konflikten** finden je nach Inhalt, Beteiligten und/oder Anlass unterschiedliche Umgangsformen Anwendung, für die grundsätzlich dieselben Kriterien wie oben gelten. Seitens der beteiligten Personen wird darauf geachtet, dass Konfliktlösung in jedem Fall Teil des KVP ist.

Bei den unten angeführten „Modellen“ handelt es sich nicht um eine einzuhaltende Abfolge, sondern um mögliche Vorgangsweisen einer Konfliktbewältigung:

- o Direktes Gespräch unter vier Augen
- o Gespräch unter Hinzuziehen einer/s unabhängigen Maln oder der nächst höheren Instanz (PEL/PL/GF/VS)
- o Moderiertes (mit unabhängiger [auch interner/m] ModeratorIn) Gespräch
- o Fehler-/Problemerkennung (schriftlich an PEL, PL und/oder GF)
- o Supervision
- o ...

Zum Konfliktmanagement gehört auch das Instrument der (schriftlichen) Fehler- und Problemerkennung. Sie kann sowohl einrichtungs-/projektintern verwendet werden, aber auch als Information für Vorgesetzte. Dieses Formular wird auch als entsprechende Dokumentation herangezogen, wobei ggf. auch das Formular für Vorbeugemaßnahmen berücksichtigt werden muss. In jedem Fall muss, falls Personen beteiligt sind, die Fehler-/Problemerkennung einen Lernprozess bei den jeweiligen Konfliktparteien initiieren und darf nicht dazu benutzt werden, andere in Misskredit zu bringen oder als Mobbinginstrument verwendet werden. Dieser Lernprozess hat große positive Bedeutung für die gesamte Organisation, für die/das betreffende Einrichtung/Projekt, aber auch für die – wenn der „Fall“ entsprechend liegt – direkt Betroffenen.

Bei Konflikten zwischen InteressenpartnerInnen des Projektes BOAT gelten die entsprechenden Regelungen des BOAT-Konzeptes.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 9

## Internes Beschwerdemanagement

Der Verein TAfIE IL versucht – im Zuge des KVP -, objektiven und subjektiven Problemen intern nachzugehen. Dafür stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung:

Regelmäßige MitarbeiterInnengespräche  
Die diversen Arten von regelmäßigen Besprechungen  
Fehler- und Problemerkfassung

s. a. „Interne Kommunikation“

Dennoch kann es vorkommen, dass außerhalb dieser Instrumente aus unterschiedlichen Gründen Beschwerden geführt werden. Davon können auch interne InteressenpartnerInnen und MitarbeiterInnen betroffen sein.

Für diese Fälle sehen wir folgendes Vorgehen vor:

- die Beschwerde ist möglichst unverzüglich zu führen
- AnsprechpartnerInnen sind je nach Inhalt bzw. Thema:
  - Wenn es sich um Personen handelt, die Person selbst
  - die Projekt- und EinrichtungsleiterInnen
  - Pädagogische Leitung
  - Geschäftsführung oder
  - der Vereinsvorstand als allerletzter Instanz.

In der Regel werden Beschwerden auf der Grundlage unserer Leitlinien, d.h. persönlich dialogisch geführt. Dennoch kann es Situationen geben, in denen eine schriftliche Form (z.B. mittels der Fehler- und Problemerkfassung) bevorzugt werden kann. Dies zu entscheiden obliegt der Verantwortung der Einzelnen.

Im Sinne der InteressenpartnerInnen- bzw. MitarbeiterInnenzufriedenheit und damit der Güte des Betriebsklimas soll an einer möglichst raschen und dauerhaften Lösung gearbeitet werden.

## 5.6.2 Externes Beschwerdemanagement und externe Kommunikation

Für Beschwerden bzw. Beanstandungen, die von Außen an den Verein TAfIE IL herangetragen werden, ist festgelegt, wobei in besonderen Fällen eine dritte Partei, z.B. Rechtsanwalts-/Steuerberatungskanzlei o. a. hinzugezogen werden kann:

Erght eine Beschwerde/Beanstandung an GF,

- Überprüfung des Sachverhaltes
- Wenn es der Sachverhalt bedingt: Weiterleitung an BH, VW, PL, PEL mit Angabe eines Bearbeitungszeitraums (ggf. via Fehler-/Problemerkfassung//Vorbeugemaßnahmen)
- Je nach Sachverhalt ist mit der Beschwerde führenden Partei konstruktiv und dialogisch zusammen zu arbeiten
- Über die erfolgte Bearbeitung ist (sind) GF (und Beschwerdeführende) zu informieren

Erght eine Beschwerde/Beanstandung an PL/PEL/MaInnen,

- Überprüfung des Sachverhaltes
- Bei gravierenden Vorkommnissen ist GF oder ggf. auch PL zu informieren
- Je nach Sachlage wird entschieden, wer in einem betreffenden Fall mit der Durchführung beauftragt wird

- Je nach Sachverhalt ist mit der Beschwerde führenden Partei konstruktiv und dialogisch zusammen zu arbeiten
- Korrekturmaßnahmen sind einzuleiten und zu dokumentieren (mittels Formular „Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen“)
- Über die erfolgte Bearbeitung ist GF und/oder PL oder PEL zu informieren

Ergibt eine Beschwerde/Beanstandung an den Vereinsvorstand,

- Überprüfung des Sachverhaltes
- Information an GF und ggf. auch an PL
- Weitere Maßnahmen werden in Zusammenarbeit mit den Betroffenen eingeleitet und durchgeführt
- Über die erfolgte Bearbeitung wird gegenseitig informiert.

Alle Korrekturmaßnahmen sind jedenfalls zu dokumentieren und ggf. auch die zu ergreifenden Vorbeugemaßnahmen (Formular).

*N. b.: Bei eventuellen Konflikten zwischen PraktikantInnen des Projektes BOAT oder von diesem an Arbeitsstellen vermittelte Personen mit DienstgeberInnen gelten die Konfliktmanagementregelungen des Projektkonzeptes.*

### Externe Kommunikation

Der Verein TAFIE IL pflegt Kommunikation nach Außen auf unterschiedlichen Ebenen und auf unterschiedliche Weisen:

- Gespräche auf Grund (auch aus scheinbar) privaten Kontakten: informell oder in formeller Form z.B. durch offizielle Einladungen zu Gesprächen und Veranstaltungen des Vereins TAFIE IL
- Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen
- Netzwerkarbeit auf unterschiedlichen Ebenen (regional, national, international)
- Literatur
- Div. Veröffentlichungen
- Fachartikel
- Netzwerkzusammenschlüsse mit anderen Vereinen und Initiativen
- Monatliche Radiosendung
- Infobrief an Vereinsmitglieder (jährlich)
- Regelmäßige Gespräche mit unterschiedlichen InteressenpartnerInnen (Landesregierung, BSA)
- Öffentlichkeitsarbeit (Ball, Ausstellungen, Nachbarschaftskontakte, Homepage, Folder,...)
- Frauenschwerpunkte: Ateliergemeinschaft Kunst♀Drüber, Equalprojekt „Unternehmen 2010“
- (persönliche) Gespräche mit PolitikerInnen
- Unterstützung der Selbstvertretungsgruppe „GleichberechtigungsrebellInnen“, ihre politischen Anliegen nach Außen zu kommunizieren

### Richtlinien zur Pflege von Kontakten

Nach Außen wird der Verein TAFIE IL generell entweder durch die/den Obfrau/mann, durch die Geschäftsführung oder durch die Pädagogische Leitung vertreten.

Budgetverhandlungen werden grundsätzlich seitens der GF geführt, die je nach Maßgabe andere KollegInnen hinzuziehen kann.

Kontakte, die in direkter Beziehung zu den einzelnen Einrichtungen/Projekten stehen (z. B. Kontakte zu den RegionalstellenleiterInnen, Nachbarschaften, SachwalterInnen und Angehörigen u. s. w.), werden von den jeweiligen LeiterInnen gepflegt, wobei diese u. U. auch andere MalInnen, GF oder PL hinzuziehen, wenigstens aber informieren sollen. Alle relevanten Kontakte sind zu dokumentieren ( [Gedächtnis-]Protokolle, Kurzberichte u. s. w.). Die jeweilige Verantwortlichkeit, Durchführungsbefugnis und Informationsweitergabe ist in den entsprechenden Matrices im nicht öffentlichen Teil des Managementhandbuches geregelt.

Schriftliche Veröffentlichungen benötigen die Freigabe durch den Vorstand oder durch die Geschäftsführung.

Vom Vorstand müssen genehmigt werden:

Managementhandbuch (gesamt: öffentlicher und nicht öffentlicher Teil)

Inhaltliche Konzepte

Verträge

*Budgets bzw. „Sonderbudgets“ (dann, wenn z.B. in Krisensituationen zusätzliche Ressourcen notwendig sind bzw. Investitionen (vgl. auch Vereinsstatuten § 12 und 13; vgl. auch Beschaffungs- bzw. Finanzprozess).*

Die Geschäftsführung gibt frei (außer interne Dokumente):

Folder

Artikel für Zeitungen/Zeitschriften

Berichte, die an Dritte (BSA, Land Tirol) ergehen

## 5.7 Managementbewertung

Aufgrund der Bewertung des Managementsystems kann nachgewiesen werden, ob die Zielvorgaben erreicht wurden, ob die gefassten Beschlüsse umgesetzt und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems gegeben ist.

Der Verein TAfIE IL versteht unter „Gelungener Dienstleistung“:

- den Grad, in dem die Zufriedenheit von AgInnen (= Steigerung der Lebensqualität) und/oder KU erreicht wurde (Evaluationen)
- Erreichung von aus der Q-Politik des Vereins TAfIE IL abgeleiteten Q-Zielen (Z.B. Empowerment, geschlechterdemokratisches Miteinander, Inklusion)
- die konsequente Umsetzung unserer Leitlinien nach Innen und Außen

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 10

Innsbruck - Land

## 6 MANAGEMENT VON RESSOURCEN

### 6.1 Planung der Ressourcen

Als Ressourcen im Sinne des Managementsystems werden die erforderlichen finanziellen Mittel, die MitarbeiterInnen, die Infrastruktur und die Arbeitsumgebung, die für die Realisierung der Leistungen erforderlich sind, verstanden.

### 6.2 Finanzen

Die erforderlichen finanziellen Mittel für die Aufrechterhaltung des gemeinnützigen Geschäftsbetriebes werden budgetiert (Voranschlag) und im Vorstand beschlossen. Der Voranschlag wird mit Hilfe der Exceltabelle durch die Geschäftsführung unter Mitwirkung von MitarbeiterInnen erstellt. Im Rahmen der Kompetenzverteilung werden die finanziellen Mittel für die Leistungserbringung und Aufrechterhaltung des Betriebes eingesetzt bzw. verwendet.

Mitgeltende Unterlagen:

 Budget

### 6.3 Personal

Die MitarbeiterInnen sind der Garant für die Erbringung der Leistungen entsprechend unserer Vereinsgrundsätze. Wir schaffen Rahmenbedingungen, die den MitarbeiterInnen eine möglichst große Selbstständigkeit in ihren Aufgabenbereichen ermöglichen. Wir wollen erreichen, dass die MitarbeiterInnen ihre Arbeit gerne tun und dadurch entsprechend engagiert und motiviert sind.

Bei der Auswahl des Personals wird auf den Grundsatz der Gleichbehandlung von Mann und Frau geachtet, wobei eine angemessene Ausbildung (Grundqualifikation), Schulung (einschlägige Weiterbildung) und Erfahrung (nachgewiesene Praxis) gefordert werden.

Um die Kompetenz und Qualifikationen der MitarbeiterInnen an die ständig steigenden Anforderungen anzupassen, erfolgt eine gezielte Planung von zu absolvierenden Schulungen. Absolvierte Schulungen, sowohl intern als auch extern, werden dokumentiert und deren Angemessenheit, Zweckmäßigkeit und Verwertbarkeit werden durch die Pädagogische Leitung und die Geschäftsführung überprüft. Die Rückmeldung, ob eine Schulung sich in der konkreten Arbeitssituation bewährt, erfolgt an GF vier bis sechs Wochen nach der Absolvierung. Der Erfahrungsaustausch intern und extern stellt einen wichtigen Punkt zur Erweiterung der Kenntnisse und Fähigkeiten sämtlicher MitarbeiterInnen dar.

Der Verein TAfIE IL legt großen Wert darauf, dass seine Malnnen regelmäßig und zielgerichtet an Fort-/Weiterbildungen Teil nehmen. Diese dienen in besonderer Weise der Qualitätssicherung. Darüber hinaus dienen sie den einzelnen Einrichtungen/Projekten auch zur Erweiterung der jeweiligen Angebote, in dem z.B. dadurch die Möglichkeit geschaffen wird, neue DL zu entwickeln bzw. den Anforderungen und Wünschen der InteressenpartnerInnen entsprechen zu können (cf. 7.2.1 und Prozessbeschreibung „Personal“).

Mitgeltende Unterlagen:

 Schulungsplan

 Personalakten

 Organisationsstruktur

## 6.4 Infrastruktur

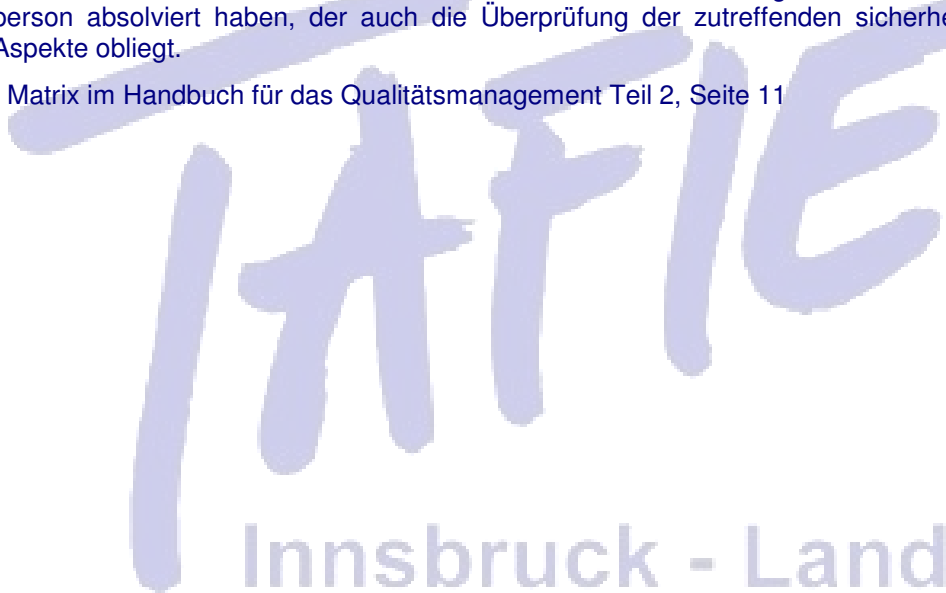
Die für die Dienstleistungserbringung erforderliche Infrastruktur wird geplant und zur Verfügung gestellt. Die Infrastruktur ist in einer Inventarliste geführt, die laufend ergänzt wird. Das Rechnungswesen stellt sicher, dass die Angaben im Anlageverzeichnis mit denen in der Inventarliste am jeweiligen Jahresende abgestimmt werden. Für den ordnungsgemäßen Zustand der Infrastruktur sind die MitarbeiterInnen verantwortlich.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 11

## 6.5 Arbeitsumgebung

Die Arbeitsumgebung (Sicherheitsbestimmungen, Ergonomie, Raumklima, Hygiene) wird, wie im Eignungsfeststellungsbescheid festgelegt, so bereitgestellt, dass sie den gesetzlichen Anforderungen entspricht (ArbeitnehmerInnenschutzgesetz) und einen Beitrag zur Freude an der Arbeit leistet. Im Verein muss mindestens 1 Person die Ausbildung zur Sicherheitsvertrauensperson absolviert haben, der auch die Überprüfung der zutreffenden sicherheitsrelevanten Aspekte obliegt.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 11



## 7 DIENSTLEISTUNGSREALISIERUNG

### 7.1 Planung der Dienstleistungsrealisierung

Die Planung des Dienstleistungsangebotes des Vereins erfolgt unter Bedachtnahme des Vereinszwecks und der Zielvorgaben und liefert die Grundlage für die im Voranschlag festzulegenden Erlöse.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 12

### 7.2 Kundenbezogene Prozesse

#### 7.2.1 Ermittlung der Anforderungen der KundInnen an die angebotenen Dienstleistungen

Für Standarddienstleistungen werden die Anforderungen bereits im Rahmen der Planung ermittelt und festgelegt. Die KundInnen entscheiden aufgrund der Dienstleistungsbeschreibung, ob sie an der Finanzierung, die AuftraggeberInnen, ob sie an der Inanspruchnahme einer angebotenen Dienstleistung Interesse haben. Für spezielle Dienstleistungen, die nicht im Dienstleistungsangebot des Vereins aufscheinen, werden die Anforderungen direkt mit den KundInnen bzw. AuftraggeberInnen ermittelt und dokumentiert. Anforderungen, die von den KundInnen bzw. AuftraggeberInnen nicht speziell angegeben wurden, aber für die Dienstleistung zutreffen, müssen von den MitarbeiterInnen (z.B. in entsprechenden externen Studien bzw. Statistiken) ermittelt und dokumentiert werden. Die festgelegten Anforderungen stellen die Vertragsgrundlage zwischen Auftragnehmer (Der Verein TAfIE IL) und AuftraggeberIn oder Auftragnehmer und Kundin dar.

Sofern die KU unsere AgInnen sind, werden ihre Anforderungen auf unterschiedliche Weise ermittelt:

- wenn möglich, durch direkte Gespräche (Unterstützte Kommunikation, gebärdet...)
- durch Beobachtung (entsprechende Dokumentationen)
- in Teamsitzungen (gemeinsame Auswertung der gemachten Beobachtungen)
- in Entwicklungsgesprächen (in der Regel gemeinsam mit betr. AgIn)
- durch Interpretation/Intuition aller durch Wahrnehmung erfassbarer (auch nonverbaler) Äußerungen jedweder Art
- spezielle Informationsbeschaffung auch über die Beratung u. a. durch die „GleichberechtigungsrebellInnen“

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 12

#### 7.2.2 Bewertung der Anforderung auf Erfüllbarkeit

Nur solche Dienstleistungen werden erbracht bzw. durchgeführt, deren Erfüllbarkeit vor Vertragsabschluss positiv bewertet wurde und mit den Statuten (Zweck) im Einklang stehen. Dadurch wird sichergestellt, dass nur solche Leistungen vereinbart werden, die den Anforderungen konform erfüllt werden können.

Bevor von Seiten des Vereins die Auftragsbestätigung erfolgt, wird geprüft, ob die Leistung:

- zum vereinbarten Zeitpunkt,
- am vereinbarten Ort,
- in der entsprechenden Qualität und
- zu den vorliegenden Kosten,

im Sinne einer geforderten KundInnen-/AuftraggeberInnenzufriedenheit erbracht werden kann. Durch die Freigabe der Beauftragung durch Unterschrift des Vereinsvorstands (Ob-

mann/Obfrau, SchriftführerIn) wird der Vertrag für beide Vertragspartner verbindlich. Sollten mündliche Vereinbarungen getroffen werden, gelten sie im Sinne des Managementsystems nur dann als Vertrag, wenn die KundInnen bzw. AuftraggeberInnen eine schriftliche Auftragsbestätigung erhalten.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 12

### 7.2.3 Kommunikation des Leistungsangebotes

Die potentiellen KundInnen und AuftraggeberInnen werden über die Homepage, Folder, Broschüren oder Ausschreibungen über die Dienstleistungen des Vereins informiert.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 13

## 7.3 Entwicklung neuer Leistungen (Konzepte)

Die Entwicklung neuer Dienstleistungen erfolgt aufgrund eines KundInnenwunsches bzw. des Wunsches einer/s AuftraggeberIn oder durch interne Anregung. Nachdem die Vorgaben an die zu entwickelnde Dienstleistung vorliegen, entscheidet der Vorstand, welche Vorschläge in eine konkrete Planung übergeführt werden sollen. Im Zuge der Planung sind die einzelnen Projektphasen, sowie eine angemessene Verifizierung bzw. Bewertung und die Verantwortlichkeiten festzulegen.

Der/die ProjektleiterIn muss die für die zu entwickelnde Dienstleistung entsprechenden Anforderungen ermitteln und im Rahmen des Projektmanagements deren Erfüllung durch entsprechende Überprüfung der Ergebnisse in den einzelnen Projektphasen sicherstellen.

Die Freigabe der entwickelten Dienstleistung obliegt dem Vorstand, die Umsetzung der Geschäftsführung, wobei dadurch sichergestellt wird, dass sämtliche Anforderungen erfüllt worden sind.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 13

## 7.4 Beschaffung

Durch die Beschaffung von Produkten bzw. Leistungen wird sichergestellt, dass nur solche Produkte bzw. Dienstleistungen beschafft werden, die für eine vertragskonforme Leistungserbringung erforderlich sind. Sie ist in einem eigenen Prozess beschrieben und richtet sich nach diesem.

## 7.5 Durchführung der angebotenen und vereinbarten Leistungen

Durch die Leistungserbringung werden die materiellen Mittel des Vereins erwirtschaftet. Sie ist somit der Kernprozess des Managementsystems und wird deshalb gesondert in Prozessbeschreibungen dargelegt. Im Managementhandbuch werden die angebotenen Leistungen überblicksmäßig angeführt und die Hauptabschnitte tabellarisch dargelegt.

- ☐ Schulung
- ☐ Assistenz-Beratung-Coaching
- ☐ Begleitung
- ☐ Betreuung und Pflege
- ☐ Umfeldarbeit

Die oben beschriebenen Kernprozesse werden umgesetzt, in dem Wohn-, Beschäftigungstherapie- und Ausbildungsplätze geschaffen werden, Menschen mit Behinderungen bei der Integration auf den Arbeitsmarkt, im Bereich der Bildung und Freizeit unterstützt werden. Außer-

dem erhalten Menschen mit Behinderungen Angebote von Beratung + Peer Counselling. Zudem werden Menschen mit Behinderungen im Rahmen der oben stehenden Leistungen in Form von Empowerment, Gender-Mainstreaming, inklusiver Bildung, Selbstbestimmung und Persönliche Assistenz unterstützt.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 14

### 7.5.1 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit der Dienstleistungen

Die Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit der Dienstleistungen wird durch die Zuordnung von einer eindeutigen Projektbezeichnung und Aufzeichnungen über DienstleistungsempfängerInnen, DienstleistungserbringerInnen und Datum der Dienstleistungserbringung sichergestellt.

Mitgeltende Unterlagen:

- 📖 Aufzeichnung
- 📖 Durchführung der Dienstleistung

### 7.5.2 Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln

Die Überprüfung der Überwachungsmittel an den Kühl-/Gefrieranlagen des WerkRAum (Thermometer) erfolgt einmal jährlich extern. Darüber hinaus wird die Temperatur täglich überprüft ((gem. Richtlinien HACCP) und dokumentiert (Checkliste) und ggf. bei Abweichung von den Normwerten entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet und mittels des Maßnahmenprotokolls (Formular) dokumentiert.

### 7.5.3 Eigentum des Kunden/der AuftraggeberInnen

Unter Eigentum des Kunden/der Kundinnen bzw. der AuftraggeberInnen werden Produkte, Dienstleistungen, Räumlichkeiten und dgl. verstanden, die der/die KundInnen bzw. der AuftraggeberInnen für die Erbringung der Dienstleistung bereitstellen. Im diesem Fall, werden diese Produkte, Dienstleistungen, Räumlichkeiten und dgl. vertraglich definiert. Es wird sichergestellt, dass diese verwendeten Produkte, Dienstleistungen, Räumlichkeiten und dgl. so behandelt werden, dass sie im ursprünglichen Zustand erhalten bleiben.

Innsbruck - Land

## 8 ÜBERWACHUNG UND MESSUNG

### 8.5 Kundenzufriedenheit / AuftraggeberInnenzufriedenheit

Die Messung der Kundenzufriedenheit erfolgt dort, wo die Möglichkeit besteht, mittels strukturierter Interviews durch die MitarbeiterInnen, wobei die unmittelbare Zufriedenheit (direkt im Anschluss an die Dienstleistungserbringung) wie auch die langfristige Zufriedenheit (nach einem festgelegten Zeitraum) ermittelt und dokumentiert werden. Die Ergebnisse, inklusive einzuleitende Verbesserungsmaßnahmen, werden in der QM-Bewertung dargelegt und bewertet.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 14

### 8.6 Internes Audit

Die Messung der Systemleistung bezüglich ihrer Wirksamkeit und Angemessenheit erfolgt in internen Audits durch Befragung der MitarbeiterInnen, Prüfung der Dokumentation und Beobachtung. Das interne Audit muss mindestens einmal jährlich durchgeführt werden, wobei alle Bereiche auditert werden müssen. Der Ablauf des internen Audits wird in einem Auditprogramm festgehalten. Anhand dieses Auditprogrammes wird das Audit durchgeführt. Das Auditergebnis wird in einem Auditbericht festgehalten. Die im Zuge des internen Audits festgestellten Abweichungen vom beschriebenen QM-System sind entsprechend in Verbesserungsmaßnahmenprotokollen zu dokumentieren. Diese Protokolle werden gemeinsam mit dem/der auditierten MitarbeiterIn ausgefüllt. Den Abschluss des internen Audits bildet ein Endgespräch, bei dem die Verbesserungsmaßnahmen und der Behebungszeitraum gemeinsam mit der Geschäftsführung festgelegt werden. Die Ergebnisse des internen Audits sind eine Eingabegröße in der Managementbewertung.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 15

### 8.7 Überwachung und Messung der Prozesse und Dienstleistungen

Die Überwachung und Messung der Dienstleistungen bezieht sich auf die Zielvorgaben. Aus den ermittelten Daten, die für die QM-Bewertung zusammengefasst werden, erfolgt die Ableitung der Zielerreichung. Der/die für den jeweiligen Dienstleistungsprozess Verantwortliche definiert die Messgrößen und den Zeitpunkt für deren Ermittlung, legt die dazugehörigen Vorgaben (Soll-Werte) fest und stellt diese den ermittelten IST-Werten gegenüber. Treten Abweichungen auf, und sind diese außerhalb der zulässigen Toleranz, müssen die entsprechenden Korrekturmaßnahmen zur Zielerreichung eingeleitet werden, oder die Ziele sind neu festzulegen.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 15

### 8.8 Verbesserungsprozess

Die Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung des Managementsystems gilt für alle MitarbeiterInnen. Die Verwirklichung im Verein erfolgt anhand folgender Maßnahmen:

- Durchführung des Soll/IST-Vergleichs hinsichtlich Zielerreichung
- Regelmäßige Ermittlung der KundInnenzufriedenheit
- Jährliche MitarbeiterInnengespräche
- Regelmäßige Durchführung von internen Audits

- Systematische Umsetzung von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen

Uns ist bewusst, dass dort, wo Menschen arbeiten, Fehler auftreten können. Wir als eine Organisation, die sich ständig weiterentwickelt, betrachten jeden Fehler als Quelle, aus der sich Lernpotentiale und Verbesserungen ableiten lassen. Wir suchen keine Schuldigen, sondern analysieren Ursachen und setzen Maßnahmen, dass aufgetretene Fehler bzw. Probleme zukünftig vermieden werden können.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 15

### 8.8.3 Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen (Verbesserungsmaßnahmen)

Wir verstehen unter Verbesserungsmaßnahmen, dass die Ursache eines aufgetretenen oder möglichen Fehlers derart beseitigt wird, dass das Auftreten des Fehlers dauerhaft ausgeschlossen wird. Die Durchführung von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen umfasst die folgenden sieben Phasen:

- **Situationserfassung** ◦ Daten erheben und aufbereiten, Fehlerbeschreibung
- **Situationsanalyse** ◦ Ermittlung der Ursachen
- **Lösungsfindung**
- **Entscheidungsfindung** ◦ Beurteilung des Handlungsbedarfs und Festlegung der erforderlichen Maßnahmen
- **Durchführung und Dokumentation der Maßnahmen**
- **Bewertung der durchgeführten Maßnahmen** ◦ Erfolgskontrolle
- **Standardisierung** der Weitergabe des gewonnenen Wissens an die an deren MitarbeiterInnen

Im Zuge des internen Audits wird die Wirksamkeit der durchgeführten Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen bewertet und dokumentiert.

→ Matrix im Handbuch für das Qualitätsmanagement Teil 2, Seite 16

Innsbruck - Land