



## **Confidentia**

Gesellschaft zur Förderung  
institutioneller Eigenverantwortung

Geschäftsstelle  
Obere Gasse 10  
CH-4144 Arlesheim

Tel + 41 (0)44 222 00 -07 | Fax -09  
[mail@confidentia.info](mailto:mail@confidentia.info)

# **Auditbericht**

## Auditvermerk

Die Confidentia ist eine international tätige Auditierungs- und Zertifizierungsgesellschaft. Sie führt Audits und Evaluationen auf der Grundlage des Qualitätsentwicklungsverfahrens „Wege zur Qualität“ durch. Ihrer Auditierungs- und Zertifizierungsstätigkeit legt die Confidentia höchste Maßstäbe in Bezug auf die Konzept- und Durchführungsqualität, die AuditorInnenqualifikation und die Unparteilichkeit zugrunde.

Die Confidentia wird im Auftrag der Einrichtung tätig. Sie verschafft ihr durch das Audit und den darauf basierenden Bericht ein Bild, wie wirksam sie ihr Qualitätsmanagement auf die qualitätsschaffenden Strukturen und Prozesse anwendet. Ein wesentliches Element des Auditberichts bilden die seitens der Einrichtung, als Ausdruck ihrer Eigenverantwortlichkeit ausgesprochenen Selbstverpflichtungen. Diese werden ggf. von AuditorInnenseite mit zusätzlichen Empfehlungen ergänzt.

Sind die Grundvoraussetzungen für die Zertifizierung nach „Wege zur Qualität“ nicht oder noch nicht gegeben, werden entsprechende Auflagen ausgesprochen. Die Zertifizierung beruht auf ausreichenden Stichproben, ist aber immer stichtagsbezogen und erhebt keinen Vollständigkeitsanspruch. Die Sicherheit der Aussagen wird jedoch erhöht durch periodische, konzeptionell modifizierte Auditwiederholungen. Auditiert und zertifiziert wird die Qualität der sozialen und organisatorischen Bedingungen fachlicher Arbeit und nicht die Qualität der erbrachten Dienstleistungen selber.

Die Begutachtung geschieht mittels explorativer und strukturierter Gespräche, interaktiver Erhebungs- und Reflexionsprozesse sowie Dokumentenprüfungen. Sie basiert auf dem Referenzsystem „Wege zur Qualität“ sowie auf den im Auditkonzept der Confidentia aufgeführten Regelungen. Die Confidentia ist der Auffassung, dass die Art ihrer Begutachtungen eine ausreichend objektive Grundlage für die getroffenen Auditfeststellungen und -schlussfolgerungen darstellt.

Der Auditbericht bleibt Eigentum der Confidentia und darf ohne Zustimmung der Confidentia und der Einrichtung nicht an Dritte abgegeben werden. Ein Urteil über den Inhalt der Berichte kann unbeteiligten Dritten nur zugestanden werden, wenn sie auch mit den Urteilsvoraussetzungen („Wege zur Qualität“ als angewandter Referenzgrundlage und Methode der Auditierung) näher vertraut sind. Hat die auditierte Einrichtung mit der Stiftung „Wege zur Qualität“ einen Zusammenarbeitsvertrag zur Anwendung des Verfahrens geschlossen, so darf die Stiftung jeder Zeit Einblick in die vorliegenden Auditberichte nehmen.

***Auditierte Institution:***

Rafaelschule  
Kapfsteig 64  
CH- 8032 Zürich

***Kontaktperson:***

Alexander Melliger

***Tätigkeitsgebiet:***

Heilpädagogische Tagesschule

***Art des Audits:***

Erneuerungsaudit IV

***Auditierte Bereiche:***

Gesamte Einrichtung

***Referenzgrundlagen:***

Arbeitshandbuch „Wege zur Qualität“

***Leitender Auditor:***

Hans-Ulrich Kretschmer

***Begleitender Auditor:***

Brigitta Beutler

***Auditierung am:***

24. November 2016

# Inhalt

Deckblatt	i
Auditvermerk	ii
Auditdaten	iii
<b>1 Ausgangslage und Zielsetzung</b>	<b>3</b>
<b>2 Auditverlauf</b>	<b>4</b>
<b>3 Eröffnungsgespräch und Dokumentenprüfung</b>	<b>5</b>
<i>Empfehlung 1</i>	5
<i>Auflage 1 SL, WzQ-Beauftragte, Konferenzleitungen</i>	6
<i>Auflage 2 SL, WzQ-Beauftragte, Konferenzleitungen</i>	6
<i>Empfehlung 2 SL, WzQ-Beauftragte</i>	6
<i>Empfehlung 3 SR, SL, WzQ-Beauftragte</i>	6
<i>Hinweis 1 SR</i>	6
<i>Empfehlung 4 SL</i>	6
<b>4 Übrige Auditsequenzen</b>	<b>8</b>
<b>4.1 Werkstufe</b>	<b>8</b>
4.1.1 Information	8
<i>Hinweis 2</i>	8
<i>Empfehlung 5 Werkstufe</i>	9
<i>Empfehlung 6 Konferenz</i>	9
<i>Empfehlung 7 Konferenzleitung</i>	9
<i>Empfehlung 8 MG MAG</i>	9
4.1.2 Kommunikation	10
<i>Empfehlung 9 Konferenz</i>	10
<b>4.2 Kindergarten-Unterstufe-Oberstufe</b>	<b>11</b>
4.2.1 Information	11
4.2.2 Kommunikation	11
<i>Empfehlung 10</i>	12
<b>4.3 Elternrat und weitere Eltern</b>	<b>12</b>
<i>Hinweis 3 Schulleitung</i>	13
<i>Empfehlung 11 SL</i>	14
<i>Empfehlung 12 ER und SL</i>	14
<i>Empfehlung 13 SL</i>	14
<b>4.4 Stiftungsrat</b>	<b>14</b>
<i>Empfehlung 14</i>	14
<b>4.5 Nachaudit</b>	<b>15</b>
<b>5 Gesamtfazit</b>	<b>17</b>
<b>6 Antrag</b>	<b>19</b>

<b>7</b>	<b>Anhang 1</b>
<b>8</b>	<b>Anhang 2</b>

<b>20</b>
<b>21</b>

# 1 Ausgangslage und Zielsetzung

## Erneuerungsaudit

Auf Grund des Erneuerungsaudits III vom Nov. 2013/Jan. 2014 wurde im April 2014 das Zertifikat der Rafaelschule für weitere drei Jahre erneuert. Im Nov. 2014 und 2015 wurden die beiden zur Aufrechterhaltung der dreijährigen Gültigkeit notwendigen Zwischenaudits durchgeführt. Nunmehr stand das Erneuerungsaudit IV an. Gemäss Auditkonzept der Confidentia richtet sich der Fokus dabei – neben der erneuten Prüfung der zertifizierungsrelevanten Grundbedingungen – in der Regel auf das Schwerpunktthema „Sozialbilanzierung“. Die Einrichtung kann aber in Absprache mit dem leitenden Auditor ab dem Erneuerungsaudit I einen zusätzlichen, ab dem Erneuerungsaudit III gegebenenfalls auch einen abweichenden Auditschwerpunkt wählen. So entschied sich die Schule für „Information und Kommunikation“ als eigenes Schwerpunktthema.

## Nachaudit

Die Rafaelschule hatte kurz vor dem Erneuerungsaudit der Confidentia eine verpflichtende periodische Schulevaluation des Schulamts durchlaufen. In den Ergebnissen der Schulevaluation wird u.a. auch auf das Qualitätsverfahren „Wege zur Qualität“ Bezug genommen. Zur Klärung der Zusammenhänge fragte die Schule bei der Confidentia ein halbtägiges Nachaudit an, welches vom lt. Auditor am 12. Jan. 2017 durchgeführt wurde.

## 2 Auditverlauf

Das Vorgespräch fand am 14. Sept. 2016 statt. Im Anschluss wurden vom leitenden Auditor zur Vorbereitung für die am Audit Teilnehmenden Leitfragen (s. Anhang) ausgearbeitet, welche sich u.a. an den Prozessstufen zu WzQ-Feld 5 „Vertrauen“ orientieren. Das Audit wurde am 24. Nov. 2016 wie geplant und vollständig durchgeführt. Die Gesprächspartner seitens der Einrichtung waren u.a. mit den Leitfragen gut auf das Audit vorbereitet, die Auditgespräche verliefen engagiert und fruchtbar. Insgesamt wurden im Rahmen des Audits ein Eröffnungsgespräch mit dem Schulleiter Alexander Melliger, seiner Assistentin Melanie Meier und der WzQ-Beauftragten Katja Cooper-Rettich, sowie 6 Auditsequenzen mit den Klassenstufen, dem Vorstand und ElternvertreterInnen geführt. Im Abschlussgespräch mit dem Schulleiter und seiner Assistentin wurde auf das Audit zurückgeblickt und gab das Auditteam ein erstes Feedback. Selbstverpflichtungen wurden im Nachgang zum Audit seitens der auditierten Gruppen nicht ausgesprochen, da die Schule sich auf die Ausarbeitung eines Massnahmenplans aus der Schulevaluation konzentrieren musste. Der Bearbeitung der mit jenem Schulentwicklungsplan berührten Qualitätsgesichtspunkte und -prozesse im Licht von „Wege zur Qualität“ diene das Nachaudit.

### 3 Eröffnungsgespräch und Dokumentenprüfung

Teilnehmende: Schulleiter, Schulleitungsassistentin und WzQ-Beauftragte

#### Umgang mit Selbstverpflichtungen, Empfehlungen und Hinweisen des letzten Audits

Für die Empfehlung 1 des letzten Audits zum WzQ-Wächteramt in der Werkstufenkonferenz konnte trotz eines ersten Ansatzes noch keine nachhaltige Lösung gefunden werden. Hinsichtlich der langfristig angelegten Empfehlung 2 kann davon ausgegangen werden, dass die Abstimmung zwischen Werkstätten und Schule inzwischen ein selbstverständlicher Bestandteil im Netzwerk der Schule ist.

#### Entwicklungsbericht und Selbstevaluationsliste zu den Zertifizierungsvoraussetzungen

Die Selbstevaluationsliste zur Zertifizierung und der Entwicklungsbericht wurden im Auditgespräch Feld für Feld parallel durchgearbeitet. Dabei wurde neben den Zertifizierungsvoraussetzungen auch die allgemeine Entwicklungssituation der Schule ins Auge gefasst. Zu folgenden Aspekten zeigte sich Handlungsbedarf.

- Qualitätsentwicklung allgemein:

Die AuditorInnen haben vor Ort das gesamte Handbuch der Schule eingesehen. Die konstitutiven Dokumente der Trägerschaft (Stiftungsreglement und Aufgabenbeschreibung SR) wurden dem leitenden Auditor gesondert zur Verfügung gestellt. Sie befinden sich bislang bewusst nicht im auf die operative Ebene ausgerichteten Handbuch. Den Mitarbeitenden war der Inhalt der Stiftungsdokumente bis zum Audit daher offenkundig nicht wirklich präsent. Da sich dies aber gerade im gegenwärtigen Orientierungsprozess der Schule als sinnvoll erwies, wurde dies anlässlich des Nachaudits nachgeholt.

#### Empfehlung 1

##### *Die Stiftungsdokumente ins Handbuch aufnehmen.*

Zum Auditzeitpunkt fehlte ein aktueller Freigabevermerk zum Handbuch. Dieser wurde wenige Tage nach dem Audit einschliesslich einer Liste der zum Oktober 2016 ergänzten und ersetzten Dokumente nachgeliefert, sodass hier auf eine entsprechende Auflage verzichtet werden kann.

- Qualitätsentwicklung allgemein, WzQ-Feld 2 „Eigenverantwortung“ und WzQ-Feld 5 „Vertrauen“:

Der Wirksamkeitsgrad des Verfahrens WzQ in der Praxis war ausführlicher Diskussionsgegenstand des Audits. In der Selbstevaluationsliste findet sich dazu eine Schlüsselaussage der Schulleitung: „Die Mitarbeitenden sind [über das QE-Verfahren] informiert, aber nicht alle kennen die Möglichkeiten zur Anwendung.“ Insgesamt kann konstatiert werden, dass umfassende Verfahrenkenntnisse nur in der Schulleitung und bei der WzQ-Verantwortlichen vorhanden sind, die anderen Mitarbeitenden jedoch seit einiger Zeit durch die WzQ-Verantwortliche verstärkt in Verfahrenkenntnis weitergebildet werden. Allerdings will sich eine nachhaltige Wirksamkeit des Verfahrens insbesondere dort noch nicht einstellen, wo das qualitätszyklische Prinzip des Kontinuierlichen Entwicklungsprozesses (KEP), der Alternative des Verfahrens WzQ zum klassischen Regelkreis, nicht hinreichend praktiziert wird.

Rückblick- und Rechenschaftsprozesse werden zwar für das Mandatswesen als Bestandteil der Dynamischen Delegation gehandhabt, für Kernfunktionen wie z.B. Unterrichtsaufgaben oder Schulleitung jedoch



nicht wirklich praktiziert. Dabei könnte gerade letzteres eine klärende und sozial verbindende Wirkung haben, s. die in Kap. 4 geäußerten Irritationen über kommunikative bzw. subjektive Unklarheiten über Zuständigkeiten und Prozesse. Auch dies ist ein Aspekt des oben genannten KEP.

#### **Auflage 1 SL, WzQ-Beauftragte, Konferenzleitungen**

- a. **Periodische Rückblick- und Rechenschaftsprozesse auch für strukturelle Aufgaben (Kernfunktionen) an der Schule veranlagten.**
- b. **Prüfen, für welche Situationen an der Schule ggf. zusätzliche kurzfristige Rückkoppelungsprozesse vereinbart werden sollten.**

**Frist: Zwischenaudit IX**

#### **Auflage 2 SL, WzQ-Beauftragte, Konferenzleitungen**

- a. **Relevante Entscheidungsprozesse im Sinne des KEP konsequent in Grundlegungs- und Beratungsprozesse einerseits und Evaluations- und Reflexionsprozesse andererseits einbetten.**
- b. **Die jeweiligen Entscheidungswege von Vornherein klar kommunizieren bzw. vereinbaren (Prozessstufe 1 zu WzQ-Feld 5 „Vertrauen“ und 6 „Schutz“).**

**Frist: Zwischenaudit IX**

#### **Empfehlung 2 SL, WzQ-Beauftragte**

- a. **Die Schulung des Teams zu den Grundlagen von WzQ nachhaltig fortsetzen.**
- b. **Ggf. externe Unterstützung zur praxisorientierten Implementierung einzelner WzQ-Elemente beiziehen.**

Auf Ebene des Stiftungsrats sind augenblicklich keine wirklichen Kenntnisse des Verfahrens WzQ vorhanden. Da WzQ als QM jedoch unter Art. 2.3 im Stiftungszweck verankert ist, wäre es wichtig, dass der SR über diesen Bezugspunkt seiner Strategieentwicklung in Grundzügen informiert ist.

#### **Empfehlung 3 SR, SL, WzQ-Beauftragte**

**Gelegenheiten für den SR herbeiführen, wo er sich über Ansatz und Reichweite des Qualitätsentwicklungsverfahrens (Managementverfahrens) WzQ in Kenntnis setzen kann.**

#### **Hinweis 1 SR**

**Die allgemeinen Einführungsseminare der Stiftung „Wege zur Qualität“ stehen grundsätzlich auch für TrägerschaftsvertreterInnen offen.**

- WzQ-Feld 2 „Eigenverantwortung“:

#### **Empfehlung 4 SL**

**Das Organigramm ggf. verschlanken; einige nachgeordnete Aufgaben/Delegationen entfernen.**

## **Fazit**

*Der Entwicklungsbericht ist informativ und aussagekräftig. Das Handbuch wurde den Auditoren im Audit vollständig zugänglich gemacht und ist aktuell. Die Selbstevaluation zu den Grundvoraussetzungen der Zertifizierung wurde vollständig vorgenommen, die gemachten Aussagen sind nachvollziehbar. Es wurden zwei terminierte Auflagen ausgesprochen, unmittelbar zertifizierungsrelevante Auflagen wurden nicht erteilt. Ergänzende Erläuterungen dazu in Bezug auf die externe Schulevaluation in Kap. 4.5.*

## 4 Übrige Auditsequenzen

### 4.1 Werkstufe

Am Gespräch beteiligt waren sieben Lehrpersonen und eine Therapeutin.

#### 4.1.1 Information

Allgemein wurde bestätigt, dass sich Qualität wie Quantität der für sie relevanten Informationen in den letzten Jahren sehr verbessert habe, so dass man sich gut und rechtzeitig informiert fühlt. Die schriftlichen wie mündlichen Informationen seien sachlich und ermöglichen, dass etwas Neues entstehen könne. Gleichzeitig könne durch die Informationsmenge jedoch auch das Gefühl entstehen, zugeschüttet zu werden. Die Form der Information ermögliche jedoch, dass sich die Einzelnen schnell orientieren können, was für sie relevant sei.

„Am Kritischsten sind die Tagesinformationen“, erläutert das Werkstufenkollegium. Mitarbeiter/Innen mit Teilzeitpensum hätten durch die Abwesenheit bei der morgendlichen Stehkreis-Konferenz Informationslücken betreffend Krankheitsmeldungen von SchülerInnen. „Ich muss selbst nachfragen, wo die Schüler sind.“ Es gäbe eine Vereinbarung zwischen der Schule und den Eltern betreffend der Abmeldung von SchülerInnen, die zum Teil jedoch ungenügend angewendet werde. „Die Wege sind verschieden, wie Kinder abgemeldet werden. Manchmal werden die Abmeldungen durch Eltern vergessen oder auch intern nicht weiter geleitet.“ Ab 8.30h kläre die betroffene Lehrperson die Abwesenheit. Dies benötige manchmal mehrere Anrufe.

Aus Datenschutzgründen würden wesentliche Informationen über Familiensituationen, die für den/die Schüler/In einschneidend seien, nur jenen MitarbeiterInnen mitgeteilt, welche direkt mit dem Kind zu tun haben. „In der Schule lebt eine Kultur des Schützen Wollens. Unterstützt wird diese durch die Anweisung der Bildungsdirektion, dass über Familiensituationen von Schüler/Innen nur jene Personen informiert werden dürfen, die mit den Kindern auch zu tun haben. Diese Informationsprozesse können nicht festgelegt werden. Sie basieren auf einer Bring- und Holschuld.“

Als geeignetes Informationsmedium für die Konferenzarbeit wurde die vorgängig versandte Traktandenliste mit dem beiliegenden Mitteilungsblatt hervorgehoben. „Auf diesen Instrumenten steht alles, was das Kollegium für eine Konferenz wissen muss. Dadurch wird Konferenzzeit eingespart.“ Geschätztes Instrument für das Einbringen von dringenden Informationen in die Konferenz ist das „Blitzlicht“.

Als ungenügend und nicht nachvollziehbar werden jene Informationsprozesse erlebt, die im Zusammenhang mit Mandaten stehen. „Beschlüsse von Mandatsgruppen werden unvorbereitet präsentiert und sind für jene, die nicht an der Entscheidungsfindung beteiligt waren, nicht nachvollziehbar.“ „Rückblick- und Rechenschaftsberichte werden oft verkannt in ihrer Eigenschaft und als Informationsform genutzt für die Vermittlung, was alles gemacht wurde.“

#### *Hinweis 2*

- a. *Der Rückblick macht die Wirkungen sichtbar, welche die eigenen Handlungen im Umfeld ausgelöst haben. Zentrale Fragestellung ist: Was wurde realisiert? Was hat sich verändert? Was wurde bewirkt? Welche Entwicklungsziele zeichnen sich ab?*
- b. *Beim Rechenschaftsbericht steht der Mensch mit seinen Erfahrungen im Mittelpunkt: seine Motive, Erkenntnisse, Entwicklung und sein Ringen im Zusammenhang mit der Handlung.*

Weiterer Optimierungsbedarf wurde angesprochen bei jenen Informationen, die durch den Stiftungsrat erfolgen. Aufgezeigt wurde dies am Beispiel mit dem geplanten Neubau. „Die Informationen sind oft schwammig und unvollständig, so dass eine eigene Meinungsbildung erschwert ist.“

Was macht die MAG mit Informationen, die sie aus Mitarbeitergesprächen erhalten? „Die MAG informiert nicht. Dies war bis jetzt ein grosses Geheimnis. Wir suchen nach Formen für die Vermittlung dieser Informationen.“

## **Fazit**

*Die Informationsprozesse konnten im letzten Jahr deutlich verbessert werden mit Einbezug einer gewissenhaften Umsetzung des Datenschutzes. Die Auditorin hatte den Eindruck, dass die Informationsgefässe bekannt und gewisse Alltagsprozesse geregelt sind, von der Umsetzung her jedoch Freiraum offen lassen. Der Einbezug der Betroffenen wie auch die Art und Weise der Information wird oft situativ und personenabhängig entschieden (siehe auch Auditsequenz mit den Eltern). Diese Form ermöglicht eine hohe und der Situation angepasste Flexibilität, kann jedoch auch dazu führen, dass Lehrpersonen und Therapeuten relevante Informationen fehlen oder auch das Gefühl des Ausgeschlossenenseins haben können. Sie erfordert zudem eine hohe Eigenverantwortung betreffend Bring- und Holschuld. Bei Informationslücken betreffend Abwesenheitsmeldungen entstehen zudem Unterbrüche im Unterricht, da es in der Verantwortung der Lehrperson ist, die Abwesenheit eines Schülers/einer Schülerin während der Unterrichtszeit zu prüfen.*

*Für die Informationsprozesse aus dem Mitarbeiterwesen besteht Klärungsbedarf. Im Zusammenhang mit Mandatierungen erfolgt der Informationsprozess zurück an die Gemeinschaft eher willkürlich und lückenhaft. Dadurch besteht die Gefahr, dass sich eine Handlung verselbständigt und somit durch die Gemeinschaft nicht akzeptiert und mitverantwortet werden kann.*

## **Empfehlung 5 Werkstufe**

***Den Prozess der Abwesenheitsmeldung von SchülerInnen zentralisieren (z.B. via Sekretariat) und für alle Beteiligte einheitlich verbindlich machen.***

## **Empfehlung 6 Konferenz**

***Beim Delegieren den Informationsprozess vereinbaren. (Was, wann, an wen, wie, durch wen?)***

## **Empfehlung 7 Konferenzleitung**

***Darauf achten, dass die Instrumente von Rückblick- und Rechenschaftsberichten ihrer Qualität entsprechend genutzt werden (siehe Hinweis oben).***

## **Empfehlung 8 MG MAG**

- a. Informationsbedarf der Konferenzmitglieder klären im Zusammenhang mit Mitteilungen aus dem Mitarbeiterwesen (Mitarbeitergespräche, Personalentwicklung und –pflege).***
- b. Vereinbaren, welche Informationen aus den Mitarbeitergesprächen durch wen, wo und wie kommuniziert werden.***

## 4.1.2 Kommunikation

„Der Einbezug in Fragen, von denen wir betroffen sind, ist auf dem Weg der Besserung. Es ist eine Frage der Delegation. Entscheidungen stehen an und gleichzeitig wird schon ausgeführt, obwohl wir erwarten, in die Entscheidungsfindung mit einbezogen zu werden.“ „Es gibt Menschen, die schnell in Taten gehen. Der Handlungspol überwiegt. Deshalb werden betroffene Menschen ungenügend einbezogen.“ Relativ zu den „Schaffern“ seien die Denker eher langsam. „Die Denker ziehen sich eher zurück, müssen sich einfügen.“ Die Haltung sei: „Es machen eh die Macher.“ Es stellte sich die Frage, ob dies eventuell auch eine Generationenfrage (alt/jung) sei.

Die SchülerInnen haben individuelle Stundenpläne. Deshalb sei die Kommunikation zwischen Lehrpersonen und Therapeuten für die Stundenplangestaltung problematisch. „Kleinere Angebote werden im Vorfeld nicht in den Stundenplan einbezogen.“ „Wie muss Kommunikation laufen, damit ich vorgängig informiert und vorbereitet bin, wenn SchülerInnen nicht da sind?“

Grundsätzlich sei die Offenheit da, wenn etwas nicht stimme, hinzugehen, anzusprechen, zu klären. Aus verschiedenen Gründen finde dies jedoch nicht immer statt. „Viele schweigen. Ich höre im Nachhinein, wenn es nicht passt.“ Es bestehe eine gewisse Scheu, Problematisches anzusprechen, wenn man evtl. bedrohliche Entwicklungen im Hintergrund vermute. Auch die Belastung und fehlende Kraft sei oft ein Grund, etwas nicht anzusprechen und auf den Boden zu bringen. „Die Aufgaben und Anforderungen an die Lehrpersonen und Therapeuten werden grösser. Problematisches anzusprechen ist auf der Werkstufe eine Kraft- und Raumfrage und nicht eine Frage der Offenheit.“

Das Einhalten von Vereinbartem sei weniger ein Umsetzungsproblem. Die Schwierigkeit bestehe in der Festigung der Dinge aufgrund der Tendenz, dass sich Erneuerungen schnell wieder auflösen. „Der Organismus ist veränderungsresistent. Das hat mit den Menschen zu tun. Wir haben beide Pole, Vergangenheit und Zukunft, extrem stark. Was mangelt, ist die Kommunikation und einen Perspektivenwechsel zwischen den beiden Polen.“

### Fazit

*Die Stufen der dynamischen Delegation sind bekannt. Jedoch besteht die Tendenz, dass die einzelnen Stufen parallel laufen und nicht als Prozess entwickelt werden. In der Kommunikation wird zu wenig berücksichtigt, dass die Menschen unterschiedliche Fähigkeiten haben. Die Vorherrschaft der „Macher“ führte zu einer Einseitigkeit bezüglich der verschiedenen Standorte/Perspektiven sowie zur Resignation bei jenen MitarbeiterInnen, die ihre Stärke eher im „Denken“ haben.*

*Nach Einschätzung der Auditorin ist die Werkstufe offen für Veränderungen. Die Herausforderung ist: Wie kann Künftiges durch Vergangenes nachhaltig getragen werden?*

*Innerhalb der Werkstufe kann Problematisches angesprochen werden. Dass das Ringen um gegenseitige Verständigung und Akzeptanz sowie das Verankern von Veränderungen eher eine Kraft- und Raumfrage ist, war nachvollziehbar. Die Anwesenden wirkten relativ müde.*

### Empfehlung 9 Konferenz

- a. **Die einzelnen Stufen der dynamischen Delegation differenzieren und als Prozess gestalten.**
- b. **Dafür sorgen, dass auch die „stilleren“ MitarbeiterInnen ihren Standpunkt einbringen können.**

## 4.2 Kindergarten-Unterstufe-Oberstufe

Am Auditgespräch nahmen 8 Kollegiumsmitglieder teil, etwa ebenso viele waren entschuldigt.

### 4.2.1 Information

Die Versorgung mit Langzeitinformationen auf dem Mailweg wird als gut beschrieben, ebenso mit Informationen zum Alltagsgeschehen in der Donnerstagskonferenz bzw. als Anhang zur Traktandenliste. Schwieriger sei es mit Kurzzeitinformationen, wie Abwesenheiten und Krankheitsmeldungen. KlassenlehrerInnen erführen in der Regel das Wichtigste in der morgendlichen Stehkonferenz, vor allem für FachlehrerInnen und Therapeutinnen entstünden hier jedoch immer wieder Informationslücken. Bisweilen sei es für Letztere aufwändig, selber Abwesenheitsinformationen einzuholen, auch wenn KlassenlehrerInnen von sich aus regelmässig als Boten einspringen würden. Als besonderer Mangel wird erlebt, dass es kein schwarzes Brett für Kurzzeitinformationen gebe, da kein separates Lehrerzimmer vorhanden sei, wo Informationen vertraulich ausgehängt werden könnten. Unter den augenblicklichen räumlichen Umständen sei hier aber auch nicht ohne weiteres Abhilfe möglich. Es wurde auch in diesem Auditgespräch die Frage nach einer Zentralisierung der Krankheits- und Abwesenheitsmeldungen über das Büro aufgeworfen (s.o. Empfehlung 5).

### 4.2.2 Kommunikation

In der Regel sei der Einbezug seitens der SL gut, man könne überdies immer vorbeikommen. Einzelne würden eindeutiger Signale begrüßen, wann man im Schulbüro willkommen ist, z.B. auch durch feste Besuchszeiten. Als Schmerzpunkt wurde geschildert, dass Pensenwechsel mit Lohnfolgen den Betroffenen seitens der SL nicht rechtzeitig kommuniziert worden seien. Dies ist aber offensichtlich bereits ausführlich nachbesprochen worden.

Die Kommunikation von Entscheidungshintergründen seitens der SL wird nicht immer als hinreichend empfunden. Bei beratender Beteiligung des Teams an Entscheidungsprozessen sei zudem oft unklar, bis wohin die eigene Rolle gehe und wo sie ende. Oft fühle man sich dann plötzlich vor vollendete Tatsachen gestellt. Andererseits erlebe man die SL regelmässig als überlastet, ohne dass man genau wisse, was sie eigentlich alles zu leisten habe. Ein darüber aufklärender Rückblick und Rechenschaft seitens der SL finde nicht statt.

Innerhalb des Teams sei auf rein menschlicher Ebene eine sehr offene Stimmung gegeben. Kritik zu geben und entgegenzunehmen, sei hingegen nicht einfach. Grundsätzlich wolle man die gegenseitige Wertschätzung verstärken. In kleinen Gesprächsgruppen erlebe man viel Loyalität, im grösseren Zusammenhang sei dies insgesamt schwieriger. Rückblick und Rechenschaft zur eigenen Kernaufgabe als Lehrperson etc. werde noch nicht angewendet.

### Fazit

*Das Informationswesen funktioniert in vieler Hinsicht gut, Handlungsbedarf wird jedoch auf der Ebene der morgendlichen Kurzzeitinformationen signalisiert. Seitens der beim Auditgespräch Anwesenden wurde auch eine Reflexion des jeweils geeigneten Mediums zur Information (Mail, Telefon) und der Informationsmenge angeregt. Im Team ist, u.a. durch neue öffentliche Vorschriften, ein Bewusstsein zu Fragen der Vertraulichkeit (auch im Mailverkehr) wachgerufen. Als Nebenergebnis des Gesprächs über das Informationswesen entstand die Frage, ob die – oft als starke Belastung erlebten – internen Vertretungen*

nicht bisweilen das Mass überschreiten würden, und ob es richtig sei, dass die kranke Person selber zuständig für die Regelung ihrer Vertretung ist.

### **Empfehlung 10**

#### **Die praktizierten Vertretungsregelungen an der Schule überprüfen.**

Hinsichtlich der angesprochenen Zusammenarbeitsfragen mit der SL wird auf die beiden Auflagen in Kap. 3 verwiesen. In Bezug auf die Entwicklung der Teamkultur ist aus der Sicht von WzQ vor einer nicht gestalteten Feedbackkultur im Sinne einer Kritikkultur zu warnen. Feedback, als Kritik wie als Wertschätzung, bedarf einer sozialverträglichen Einbettung in ein Rückblick- und Rechenschaftsgeschehen (s.o. Auflage 1.a), gerade für die Kernaufgaben, wo die betroffenen Personen interaktiver Teil eines gemeinsamen Reflexionsprozesses sind und einseitige Rollen als Feedbackgeber oder Feedbackempfänger vermieden bzw. in einem grösseren Zusammenhang ausgeglichen werden.

### **4.3 Elternrat und weitere Eltern**

Am Gespräch vertreten waren fünf Eltern und ein Elternratsmitglied. Vorliegender Berichtsteil ging zur Kontrolle an ein am Audit anwesendes Mitglied des Elternrates. Dessen Ergänzungen wurden in nachfolgenden Bericht eingefügt.

Die Beurteilung der Informationsprozesse war sehr verschieden. So äusserte eine Mutter, dass sie genügend Informationen erhalte und nichts vermisste. Polar dazu die Aussage: „Mein Kind spricht wenig. Deshalb bin ich kaum informiert, was in der Klasse wie auch in der Gesamtschule läuft. Das dafür entwickelte Kontaktheft wird nicht eingesetzt, da es gemäss Aussage der Lehrperson zu zeitaufwändig sei.“

Geäussert wurde, dass nicht in allen Klassen Elternabende durchgeführt würden. Ein Nachtrag durch ein anwesendes ER-Mitglied bestätigt, dass in allen Klassen Elternabende durchgeführt werden. Eine Übereinstimmung gab es betreffend Protokollen von Elternabenden. Diese werden vermisst wie auch die früheren Wochenberichte, welche durch Praktikanten erstellt wurden. „Das Protokoll kann reduziert sein auf die Zusammenfassung der Ergebnisse und/oder einem Beschlussprotokoll (z.B. Lager, etc.). Diese Informationen sind für uns wichtig, damit wir planen können.“ Hilfreich wären auch eine Adressliste der Lehrpersonen und Therapeuten mit ihren Fachbereichen sowie eine Gesamtadressliste der Familien. Gewünscht wurde eine genaue Bezeichnung der Lehrpersonen und des Fachs auf den Stundenplänen. Die Familienliste sei wichtig für das Herstellen von Kontakten. „Die Eltern sind nicht informiert, wo was zu finden ist.“ In den letzten Jahren erhielten die Eltern eine Liste aller Schüler und Lehr- bzw. Betreuungs- oder Therapiepersonen.

Geäussert wurde auch das Bedürfnis, über den Zeitpunkt der Veröffentlichung des neuen Stundenplans informiert zu werden. Auf dem Stundenplan sollten auch die jeweiligen Therapien der Schüler gekennzeichnet sein. Die Information zum vorgezogenen Schulabschluss (Mittag) vor den Sommer- und Weihnachtsferien sei nicht bei allen Eltern angekommen. Geschildert wurde eine Situation, bei der niemand zu Hause war, um das Kind entgegen zu nehmen. „Der Taxifahrer brachte es zu einer Nachbarin.“ Die Schule sowie die Eltern seien nicht erreichbar gewesen.

Eltern werden über verschiedene Kanäle informiert. Deshalb bestehe manchmal Verunsicherung, ob sie alle die für sie relevanten Informationen gesehen haben. Es stellte sich die Frage nach einer Zentralisierung oder Vereinheitlichung der Informationskanäle. Teilweise sei den Eltern auch nicht klar, wer für welche Informationen zuständig sei. Erwähnt wurden z.B. Informationslücken und das Nicht-Kennen der

entsprechenden Zuständigkeiten bei Veränderungen der Klassengemeinschaft, hervorgerufen durch Ein-, Über- oder Austritte. „Diese Informationen erfolgen lehrerabhängig.“

Unterschiedlich gehandhabt werde auch der Schularztbesuch. Eltern äusserten diesbezüglich grosse Unsicherheit. „Wir wollen wissen, wann unser Kind untersucht wird und was Gegenstand der Untersuchung ist.“ Auch über das Ergebnis des Entwicklungstestes wollen die Eltern informiert werden. „Einige Eltern kennen den Schularzt nicht. Wir wissen teilweise auch nicht, welche Therapien unser Kind hat und welchen Hintergrund die Therapieangebote haben. So ist uns zum Teil auch der fachliche Hintergrund der Ausführenden unbekannt.“ „Eltern haben das Bedürfnis, bei Entwicklungsuntersuchungen mit dabei sein zu dürfen. Wir haben diesbezüglich eine Holschuld, erwarten jedoch, dass wir zur Untersuchung eingeladen werden.“

Die Kommunikation zwischen Eltern und Lehrperson erfolge mehr per Zufall: bei Schulbesuchen, zwischen „Türe und Angel“ und entsprechend unter Zeitdruck. Für das Anliegen der Eltern sei Offenheit da. „Wir fühlen uns ernstgenommen.“ Die Kritikbereitschaft sei abhängig vom äusseren Rahmen. „Das Einbringen von Kritik ist vor allem bei einem Zweiergespräch (Eltern/Lehrperson) möglich.“

Die Eltern äusserten sich anerkennend zur Kompetenz der Lehrperson bezüglich Nutzung und Handhabung der unterschiedlichen Medien. Gelobt wurde auch die Schnelligkeit der Beantwortung ihrer Fragen.

### **Hinweis 3 Schulleitung**

*Die Eltern können sich über den externen Evaluationsbericht der kantonalen Behörde im Internet informieren. Die Auditorin wurde gefragt, ob sie den Auditbericht auch zu lesen bekommen.*

### **Fazit**

*Die Zusammensetzung dieser Elterngruppe basierte auf unterschiedlich langer Schulerfahrung. Entsprechend kam es zu unterschiedlichen Aussagen. Aus diesem Gespräch können trotzdem folgende gemeinsame Aspekte abgeleitet werden, die zu Gunsten einer fördernden Kommunikationskultur Handlungsbedarf aufzeigen.*

*Der Elternrat hat als Zweck, den Aufbau regelmässiger Kontakte, den Austausch von Informationen zwischen Lehrerschaft und Eltern sowie den partnerschaftlichen Umgang aller an der Schule Beteiligten zu unterstützen und zu fördern. Das Schwerpunktthema dieses Erneuerungsaudits „Information und Kommunikation“ war also zentrale Aufgabe des Elternrates (mind. elf Mitglieder). Dieser war jedoch lediglich durch ein ehemaliges Mitglied am Gespräch vertreten. Viele der durch die Eltern genannten fehlenden Informationen sind auf der Internetseite der Schule zugänglich. Diese Plattform kann durch Eltern jedoch nur genutzt werden, wenn sie bekannt ist und ein Internetzugang zur Verfügung steht. Die Frage stellt sich: Wie, durch wen und wann werden die bestehenden Informationsplattformen und -abläufe den Eltern bekannt gemacht?*

*Anregungen und Kritik von Eltern sind ein wichtiges Element zur Weiterentwicklung der Schule. Sie sollten deshalb von den Führungsgremien (SL, Konferenzen) wahrgenommen, bearbeitet und allenfalls auch beantwortet werden. Nicht immer nutzen Eltern die offiziellen Kanäle und deponieren ihre Anliegen bei Einzelpersonen, wo sie verloren gehen, wenn ihr Entwicklungspotenzial nicht erkannt wird.*



### **Empfehlung 11 SL**

- *Die Anregungen und Bedürfnisse der Eltern aus obigem Gespräch herausarbeiten und den Handlungsbedarf ableiten.*
- *Die Eltern über die entsprechenden Massnahmen informieren.*

### **Empfehlung 12 ER und SL**

*Prüfen, wer zuständig ist für die Einführung neu eintretender Eltern in die Schulgemeinschaft:*

- *Informieren über Informationsprozesse der Schule sowie den Zugang zu den für Eltern relevanten Informationen (Stundenplan, Feste, Schulschluss vor Ferien etc.)*
- *Verständlich machen der Schulführungs-, Kommunikations- und Konfliktkultur der Schule.*

### **Empfehlung 13 SL**

*Dafür sorgen, dass Anregungen und Kritik von Eltern bis zu den Führungsgremien (SL, Konferenzen) gelangen, um durch sie wahrgenommen, bearbeitet und beantwortet zu werden.*

## **4.4 Stiftungsrat**

Der Stiftungsrat war im Audit vertreten durch die Präsidentin und zwei weitere Mitglieder. Der Stiftungsrat befindet sich seit geraumer Zeit in einem Generationswechsel. Die in einzelnen Punkten kritischen Ergebnisse der externen Kt. Schulevaluation und eine dabei zu Tage getretene stellenweise Unzufriedenheit bei Teilen der Lehrerschaft sind für ihn Anlass gewesen, einen Strategie- und Schulentwicklungsprozess in die Wege zu leiten und auf Klärung gewisser interner Kommunikationsprobleme zu drängen. Die Zusammenarbeit mit der Schulleitung wird als gut beschrieben.

Auf Informationsgebiet sei die Berichterstattung aus dem SR an das Team inzwischen geklärt. Dem SR sei eine Kultur der Offenheit und Transparenz ein Anliegen, sowohl auf der Ebene von Team und SL als auch zwischen SL und SR. Hinsichtlich der Gestaltung von Einbezug und Beteiligung des Teams wurde zum Auditzeitpunkt noch eine gewisse Suchbewegung geäussert. Der Wert der zwischenmenschlichen Begegnung wurde gleichwohl betont.

### **Fazit**

*Die gegenwärtig erforderliche Situation zweier getrennter Organe für die strategische und operative Führung (SR und SL) erfordert aus der Sicht von WzQ einerseits die Ermöglichung und Unterstützung einer umfassenden eigenverantwortlichen Handlungsfähigkeit der Schulleitung, andererseits die dialogische Zusammenarbeit beider Organe in allen übergeordneten Entwicklungsfragen. Die Bereitschaft beider Organe zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit im Sinne des Stiftungszwecks ist nach dem Eindruck des lt. Auditors klar gegeben.*

### **Empfehlung 14**

- Entsprechend Art. 4.3 des Stiftungsreglements eine Geschäftsordnung zur dialogischen Zusammenarbeit zwischen SR und SL erstellen.*
- Fragen der Prozessgestaltung hinsichtlich Einbezug und Beteiligung des Teams in Entwicklungsfragen nach Möglichkeit einvernehmlich zwischen SR und SL abstimmen.*

## 4.5 Nachaudit

Beim Nachaudit am 12. Jan. 2017 führte der lt. Auditor zunächst ein Auditgespräch mit dem Schulleiter und der WzQ-Beauftragten über die Ergebnisse der externen Schulevaluation durch die kt. Behörde und den in der Folge eingeleiteten Schulentwicklungsprozess. Anschliessend gab der Auditor in der Teamkonferenz eine Rückmeldung zu den Ergebnissen der Schulevaluation im Licht des Verfahrens WzQ. Sodann beobachtete er die Arbeit in den Arbeitsgruppen zu verschiedenen Aufgabenstellungen der Schulentwicklung und gab abschliessend im Plenum wiederum eine Rückmeldung.

### Fazit

*Im Folgenden wird zu denjenigen Ergebnissen der kt. Schulevaluation Stellung genommen, wo ein direkter Bezug zum Qualitätsverfahren „Wege zur Qualität“ besteht.*

**Zur Kernaussage:** *„Das Führungsmodell ‚Dynamische Delegation‘ ermöglicht dem Schulteam Freiräume, erschwert jedoch eine klare Steuerung in herausfordernden Situationen und im pädagogischen Bereich.“*

*Zunächst muss festgehalten werden, dass es sich bei der Dynamischen Delegation nicht um ein umfassendes Führungsmodell handelt. Dies ist ein Missverständnis, wie auch immer dies im Rahmen der externen Schulevaluation zustande gekommen sein mag. Die Dynamische Delegation im engeren Sinne ist vielmehr ein Element des Managementverfahrens „Wege zur Qualität“, womit insbesondere die prozessuale Einbettung von einzelnen Mandaten und Projektdelegationen in den Gesamtprozess der Institution geleistet werden kann. Aus der Sicht von WzQ sind jedoch für alle Aufgabenstellungen einer Schule sowohl beratende wie reflexive Prozesse notwendig, welche die jeweilige Entscheidungsverantwortung der Handelnden in angemessener Weise flankieren. Wie das sinnvollerweise geschieht, hängt von der Art der Aufgaben und Zielsetzungen ab. Handelt es sich um ergebnisoffene Entwicklungssituationen (z.B. von SchülerInnen), müssen vorbereitende und evaluierende Prozesse anders gestaltet werden, als bei halboffenen Richtzielen oder vordefinierten Erfüllungszielen.*

**Zur Kernaussage:** *„Die Schule setzt anhand verschiedener Instrumente Entwicklungsschwerpunkte. Den Entwicklungsvorhaben fehlt es an griffigen und überprüfbaren Zielen. Die wenig ausgeprägte Konfliktkultur hemmt eine professionelle Zusammenarbeit in der Schul- und Unterrichtsentwicklung.“*

*Es gehört zu den wesentlichen Elementen des Verfahrens WzQ, den verschiedenen Handlungssituationen in einer Schule differenziert Rechnung zu tragen, wie sie die pädagogische Arbeit mit SchülerInnen, die kollegiale Zusammenarbeit, die Schulführung und -entwicklung usw. darstellen. Schulentwicklungsziele sind in der Regel sachgemässer als halboffene Richtziele innerhalb klar vereinbarter Rahmenbedingungen zu fassen, wie als vordefinierte ‚messbare‘ Erfüllungsziele. Dies beinhaltet eine „griffige“ Formulierung der Richtung mit einzelnen Vorgaben wie z.B. Leitbildbezug, Berücksichtigung öffentlicher Bestimmungen, Zeitplan, Kostenrahmen etc. und nicht die Vorwegnahme eines bestimmten Ergebnisses. Die „Überprüfbarkeit“ besteht dann nicht in einer ‚Messung‘, sondern einer Reflexion der Kompatibilität des Ergebnisses mit der vereinbarten Richtung (einschliesslich der Einhaltung der Rahmenbedingungen).*

*Aus Sicht von WzQ kann sich eine „Konfliktkultur“ – auch wenn fraglich ist, ob man diesen Begriff überhaupt verwenden sollte – in gesunder Weise nur auf der Basis einer breit entwickelten, transparenten Reflexions- und Rückkoppelungskultur entwickeln. Letztere ist zunächst in der Lage, allfällige Konfliktpotenziale erheblich einzudämmen bzw. schon im Vorfeld aufgabenorientiert zu entschärfen oder gar nicht*

erst aufkommen zu lassen. Natürlich muss darüber hinaus die Handlungs- und Prozessfähigkeit im Falle einer dennoch nicht zu vermeidenden Eskalation gewährleistet sein. Die entsprechenden Zuständigkeiten und Wege dafür sind in der Schule jedoch grundsätzlich vorhanden.

**Zur Entwicklungsempfehlung:** „Wir empfehlen, das Führungsverständnis auf der strategischen und operativen Ebene zu klären und entsprechende, für Ihre Organisation stimmige und unterstützende Führungsstrukturen zu schaffen.“

Aus Sicht des lt. Auditors sind die vorhandenen Führungsstrukturen im Grundsatz stimmig zur Aufgabenstellung und Identität der Schule. Die wesentlichen formalen Zuständigkeiten sind auch im Hinblick auf die öffentlichen Vorgaben geklärt. Eine Problematik dürfte daher weniger auf der Struktur-, als vielmehr auf der Prozessebene liegen. Grundsätzlich ist ein partizipatives Führungsverständnis der SL (Einbezug der Teamkonferenz, Mandatierung einzelner Aufgaben) strukturell veranlagt. In der Praxis ist jedoch im Einzelfall häufig unklar, wie wichtige Entscheidungsprozesse (konsensorientiert, im Ermessen der SL oder eines Mandats usw.) genau verlaufen und welche Rolle das Team (beratend, mitgestaltend, mitentscheidend) dabei jeweils spielt. Dieser Auditbericht enthält deshalb Auflagen zur Klärung bzw. klaren Kommunikation der jeweiligen Entscheidungswege zwischen SL und Team einerseits, sowie zur nachhaltigen prozessualen Einbettung von Kernaufgaben und Entscheidungsverantwortlichkeiten in Beratungs- sowie Rückblicks- und Rechenschaftsprozesse andererseits. Zur dialogischen Zusammenarbeit (Führungsverständnis) von SR und SL wurde eine Empfehlung ausgesprochen.

**Zur Entwicklungsempfehlung:** „Wir empfehlen, die Weiterentwicklung der Schule in einen systematischen Qualitätszirkel zu integrieren und dabei insbesondere auf ein übersichtliches Schulprogramm, griffige Zielformulierungen und eine aufbauende Feedbackkultur zu achten.“

Dieser Auditbericht enthält Auflagen zu einem Qualitätsmanagement mit dem zyklischen Instrument des Kontinuierlichen Entwicklungsprozesses, womit Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung integriert und differenziert veranlagt und prozessual gestaltet werden können. Aus Sicht von WzQ ist eine aufbauende Feedbackkultur nur als Teilaspekt einer übergeordneten nachhaltigen Reflexionskultur mit den Hauptinstrumenten Rückblick und Rechenschaft sozialverträglich zu realisieren.

## 5 Gesamtfazit

### Zum Auditschwerpunkt „Information und Kommunikation“ (WzQ-Feld 5 „Vertrauen“)

Das Informationswesen ist grossenteils zielführend gestaltet. Aufmerksamkeit bedarf jedoch die Kurzzeitinformation des Kollegiums zu Abwesenheiten und Krankmeldungen von SchülerInnen sowie die eindeutige Klärung und Kommunikation von Holschuld der Eltern (über welche Informationsquellen?) und Bringschuld der Schule. Kommunikations- und Beteiligungsfragen sind zwischen SL und Team zu klären. In einzelnen Aspekten gilt dies auch zwischen Schule und Eltern, wobei jedoch zunächst zu prüfen wäre, ob die im Audit vorgebrachten Aspekte repräsentativ, d.h. grundsätzlicher Natur sind.

### Zu den übrigen Aspekten der Verfahrensanwendung von WzQ

Zur Qualitätsentwicklung allgemein und WzQ-Feld 2 „Eigenverantwortung“ sind bereits im Kap. 3 dieses Berichts verschiedene Aussagen getroffen worden.

WzQ-Feld 1 „Aufgabenstellung“: Der öffentliche Leistungsauftrag der Schule ist geklärt. Ob der gegenwärtige Strategie- und Schulentwicklungsprozess notwendigerweise zu wesentlichen Veränderungen des Schulkonzepts führen wird, muss sich noch zeigen.

WzQ-Feld 3 „Können“: Die fachliche Qualität der Schule wurde von den am Audit Beteiligten nie in Frage gestellt. Die im Auditbericht ausgeführten Anforderungen an die Prozessgestaltung in der internen Zusammenarbeit berühren dieses Feld ebenfalls, geht es doch auch hier um ein Stück Fähigkeitsentwicklung.

WzQ-Feld 4 „Freiheit“: Die Beziehungsdienstleistung für die Kinder und Eltern wird offenkundig mit viel Engagement und Gestaltungskraft ausgeübt. Eine tiefe innere Verbindung mit dem heilpädagogischen Impuls ist überall spürbar.

WzQ-Feld 5 „Vertrauen“: s.o. zum Auditschwerpunkt.

WzQ-Feld 6 „Schutz“: Die eingeschränkte räumliche Situation der Schule entspricht der gleichsam grossfamiliären Stimmung in der Schule. Dem Lehrerkollegium wäre jedoch eine Rückzugsmöglichkeit in einem eigenen Lehrerzimmer zu wünschen. Auch das ist ein Aspekt von „Schutz“.

WzQ-Feld 7 „Finanzieller Ausgleich“: Die finanzielle Situation ist offensichtlich gesund. Es gibt jedoch kt. Sparvorgaben und damit die Herausforderung, diese sozialverträglich und möglichst ohne Abstriche bei der fachlichen Qualität umzusetzen.

WzQ-Feld 8 „Verantwortung aus Erkenntnis“: An pädagogisch-fachlichen Themen wird wöchentlich im Team gearbeitet. Grundlagenarbeit zur Zusammenarbeit mit den Instrumenten von WzQ findet ebenfalls statt, bedarf jedoch weiterhin der Nachhaltigkeit.

WzQ-Feld 9 „Individuelle Entwicklung“: Die skizzierte Verstärkung der Beratungs- und Reflexionskultur würde vermutlich auch eine Dynamisierung der individuellen Weiterentwicklung im Team bewirken.

WzQ-Feld 10 „Gegenwartsgemässes Handeln“: Strategie- und Schulentwicklung stehen augenblicklich vor einem neuen Griff. Daran wird von SR, SL und Team gemeinsam gearbeitet.

WzQ-Feld 11 „Individualität und Gemeinschaft“: Die Notwendigkeit, bei der Führung der Schule das Zusammenspiel von SL und Team sowie von SR und SL neu ins Bewusstsein zu heben und in Form deutlicher Prozesse zu gestalten, wurde im Auditbericht bereits ausgiebig besprochen.

WzQ-Feld 12 „Gemeinschaft als Schicksal“: Im Kollegium ist trotz der erwähnten Irritationen nach wie vor ein starker Gemeinschaftsimpuls spürbar. KollegInnen springen selbstverständlich füreinander ein.

## 6 Antrag

Auf Grund des ordnungsgemäss durchgeführten Audits und der hier dargestellten Auditergebnisse ist das Auditteam zur Überzeugung gekommen, dass die Rafaelschule das Qualitätsentwicklungsverfahren (Managementverfahren) "Wege zur Qualität" weiterhin wirksam und angemessen im Dienste der am Leistungsgeschehen beteiligten Menschen anwendet sowie die Zertifizierungsbedingungen der Confidentialia (Dok. 3.4.1.3) gegeben sind. Die im Bericht ausgesprochenen Auflagen, Empfehlungen und Hinweise sollen als Unterstützung auf dem seitens der Einrichtung eingeschlagenen Weg verstanden werden.

Der leitende Auditor beantragt deshalb der Zertifizierungsstelle, die Zertifizierung nach „Wege zur Qualität“ für die gesamte Einrichtung für weitere drei Jahre zu erneuern.

Das Auditteam bestätigt, zur auditierten Einrichtung in den letzten drei Jahren in keinem Organ-, Mitarbeiter- sowie Beratungsverhältnis oder sonst einem Nahverhältnis gestanden zu haben und mithin alle Voraussetzungen für die Unparteilichkeit zu erfüllen.

Steinen-Hüsing und Hünibach, im März 2017

Hans-Ulrich Kretschmer, leitender Auditor

Brigitta Beutler, Auditorin

## 7 Anhang 1

### Leitfragen zum Auditschwerpunkt „Information und Kommunikation“ (WzQ-Feld 5)

Die nachstehenden Leitfragen sollen den Auditteilnehmenden dazu dienen, sich so detailliert wie möglich, gerne auch mit Beispielen, auf das Audit vorzubereiten. Ins Auge zu fassen sind dabei alle wesentlichen Informations- und Kommunikationsebenen bzw. -situationen der Beteiligten im Schulzusammenhang (vom Elterngespräch/Gespräch nach Unterrichtsbesuch bis hin zu Teamkonferenzen und der Interaktion verschiedener Mandate, Verantwortlichkeitsgebiete und Organe).

#### Information:

- Welche Informationen benötigen/wünschen Sie innerhalb des Schulzusammenhangs? Wer soll sie geben?
- Was ist dafür in Ihren Augen die geeignete Form? ...das geeignete Medium?
- Sind Sie ausreichend und rechtzeitig über die für Sie wichtigen Dinge informiert? Wo haben andere eine Bringschuld, wo Sie selber eine Holschuld?
- Wo erhalten Sie unnötige/zu viele Informationen?
- Wo bin ich selber dafür verantwortlich, andere zu informieren (eigene Bringschuld)?
- Wo sind Ihrer Wahrnehmung nach auf der Schule Verantwortlichkeiten für das Weiterleiten von Informationen ungeklärt? ...bzw. wo sind sie geklärt, aber funktionieren in der Praxis nicht? Ggf. Verbesserungsvorschläge?

#### Kommunikation:

- Werden Sie in Fragen einbezogen, von denen Sie direkt betroffen sind? Wo ggf. in Ihren Augen zu wenig?
- Gibt es für diese Fragen geeignete Gesprächsgefäße? Ggf. Verbesserungsvorschläge?
- Wie beurteilen Sie für die einzelnen Gesprächssituationen im Schulzusammenhang den jeweils gepflegten Kommunikationsstil?
  - Sind vorab Aufgaben, Ziele und Erwartungen für das jeweilige Gespräch geklärt? Gelingt es in diesem Zusammenhang, gegenseitig Vertrauensvorschuss herzustellen?
  - Wird im Gespräch Offenheit praktiziert (Transparenz der Information, Zulassen von Kritik usw.)? Werden aber auch die Grenzen der Vertraulichkeit gewahrt?
  - Werden im Gespräch genügend Äusserungsmöglichkeiten eingeräumt? Werden Gesprächshindernisse abgebaut und die zwischenmenschliche Begegnung gesucht?
  - Wird versucht, sich gegenseitig zu verstehen, d.h. eigene Gesichtspunkte einzubringen, aber ggf. auch eigene Positionen aufzugeben? Ist die Bereitschaft da, sich (neu) zu finden?
- Wie geht es nach dem Gespräch weiter?
  - Werden Konsequenzen aus Verabredungen gezogen und bleibt man über ihre Umsetzung im Kontakt?
  - Werden Folgen mitverantwortet und verständigt man sich darüber?
  - Wird in Wort und Tat Loyalität ausgeübt?

## 8 Anhang 2

- Auditprogramm
- Entwicklungsbericht der Einrichtung
- Selbstevaluationsliste zu den notwendigen Bedingungen des QM und der zwölf Felder nach WzQ