

# Qualitätsmanagement-Handbuch

Institut für Pferdegestützte Therapie

## Qualitätsmanagement-Handbuch

Dr. Annette Gomolla

### Vorwort

Das IPTh hat bereits vor vier Jahren ein System zur Sicherung der Qualität (QM-System) eingeführt und macht es in diesem Handbuch nun nach außen hin transparent. Das System dient zum Leiten und Lenken des Instituts bezüglich der Qualität. Es wird wirksam angewendet und seine Wirksamkeit wird ständig verbessert.

Mit dem System zur Sicherung der Qualität wird die Unternehmenspolitik des IPTh umgesetzt. Das System ist detailliert beschrieben. Der Aufbau des Systems zur Sicherung der Qualität ist prozessorientiert und folgt dem BQM-System (Bildungs-Qualitäts-Management) als etabliertes QM-System für Bildungsträger.

Das vorliegende Qualitätsmanagementhandbuch (QM-Handbuch) beschreibt die Prozesse und den Geltungsbereich des Systems zur Sicherung der Qualität und verweist auf die dokumentierten Verfahren. Zum QM-System gehört eine Übersicht der Prozesse und Dokumente, die intern eingesetzt werden. Es gilt für alle Tätigkeiten des IPTh und ist für alle Mitarbeiter verbindliche Arbeitsgrundlage. Die wichtigste Aufgabe unseres QM-Systems ist es, auf neue Anforderungen aus dem Bildungsbereich schnell zu reagieren, durch innovative Lösungen unseren Wettbewerbsvorteil auszubauen und Bedingungen zur Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen zu erfüllen. Gleichzeitig wollen wir unsere internen Abläufe ständig verbessern und die Kundenorientierung weiter vorantreiben.

Das QM-Handbuch existiert in digitaler Form und in Druckform. Es wird von der Institutsleitung regelmäßig überprüft und entsprechend neuer Anforderungen überarbeitet. Änderungen werden in der Versionsangabe gekennzeichnet.

Konstanz, Januar 2015, 1. Version

© IPTh 2015 – Alle Rechte vorbehalten.

### Institut für Pferdegestützte Therapie (IPTh)

Ansprechpartner: Dr. Annette Gomolla, Dirk Bokalawsky, Julia Bär

Bruder-Klaus-Str. 8  
78467 Konstanz

Telefon: 07531 3620491  
Telefax: 07531 3620496

info@ipth.de  
www.ipth.de

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Das Institut für Pferdegestützte Therapie (IPTh)</b>	<b>4</b>
1.1 Basisdaten	4
1.2 Bildungsangebote am IPTh/Leistungsspektrum	4
1.3 Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des IPTh	5
<b>2. Das Managementsystem</b>	<b>6</b>
2.1 Dokumente und Aufzeichnungen	7
2.2 Schutz und Sicherheit der Daten	7
<b>3. Leitbild, Qualitätsbericht des Instituts</b>	<b>7</b>
3.1 Kundenorientierung	7
3.2 Leitbild IPTh	8
3.3 Qualitätsbericht	10
3.4 Managementbewertung	10
3.5 Interne Kommunikation - Dozententreffen	10
<b>4. Management von Ressourcen</b>	<b>11</b>
4.1 Bereitstellung von Ressourcen	11
4.2 Lehrkräfte	11
4.3 Personal	12
4.4 Gebäude, technische Infrastruktur, Arbeits- und Lernbedingungen	13
<b>5. Produktrealisierung</b>	<b>14</b>
5.1 Akquise von Teilnehmern und Öffentlichkeitsarbeit	14
5.2 Konzeption, Durchführung und Evaluation von Bildungsangeboten	14
5.3 Die Berücksichtigung der arbeitsmarktlichen Entwicklungen bei Konzeption und Durchführung von Bildungsmaßnahmen	15
5.4 Methoden zur Förderung der individuellen Lernprozesse und Eignungsfeststellung	16
5.5 Beratungen vor und während der Durchführung	16
5.6 Kursverwaltung	17
5.7 Beratung der Teilnehmer bezüglich der vertraglichen Vereinbarungen	17
5.8 Zahlungsverkehr	17
5.9 Methoden und Materialien bei der Vermittlung von Kenntnissen	18
5.10 Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit externen Fachkräften zur Qualitätsentwicklung	18
<b>6. Messung, Analyse und Verbesserung</b>	<b>18</b>
6.1 Erfolgsbeobachtung	18
6.2 Rückmeldung von Lernenden	18
6.3 Rückmeldung vom Lehrpersonal	19
6.4 Rückmeldung von Einrichtungen	19
6.5 Ständige Verbesserung	19
6.6 Umgang mit Fehlern im Schulungsbetrieb	19
6.7 Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen	20

## **1. Das Institut für Pferdegestützte Therapie (IPTh)**

### **1.1 Basisdaten**

#### **Gründungsjahr**

2004

#### **Anzahl Mitarbeiter**

Derzeit drei als Teilzeitkräfte und drei Mini-Jobber

#### **Geschäftsführung**

Die Geschäftsführung wird von der Institutsleitung und einem weiteren Mitarbeiter wahrgenommen.

#### **Adresse**

Institut für Pferdegestützte Therapie (IPTh), Bruder Klaus Str. 8, 78467 Konstanz

### **1.2 Bildungsangebote am IPTh/Leistungsspektrum**

Das Angebot des IPTh gliedert sich in mehrere Bereiche:

- a) berufliche Weiterbildung
- b) verschiedene offene Seminar- und Fortbildungsangebote

Das IPTh ist ein Bildungsanbieter für Weiterbildungen und Fortbildungen im Bereich des therapeutischen Reitens/Pferdegestützter Interventionen. Als Hauptaufgabe bilden wir Personen aus verschiedensten therapeutischen und pädagogischen Berufen weiter, um sie im Einsatz von Pferden in ihre berufliche Tätigkeit zu befähigen. Wir schulen Personen aus dem gesamten Bundesgebiet sowie der Schweiz und weiteren angrenzenden deutschsprachigen Ländern. Neben ein bis eineinhalb jährigen Weiterbildungen zum Reitpädagogen, Reittherapeuten, Hippotherapeuten oder zur Fachkraft für Pferdegestützte Psychotherapie, bieten wir unseren Absolventen sowie anderen Fachkräften ein umfangreiches Fortbildungsangebot. Die Weiterbildungen werden am Hauptsitz Konstanz sowie an zwei weiteren Schulungsorten durchgeführt, die Fortbildungen verteilen sich auf das gesamte Bundesgebiet und die Schweiz.

Bei der Entwicklung der Angebote wird die Lage des Arbeitsmarktes berücksichtigt und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden bei der Vermittlung von Festanstellungen sowie durch Beratung zur Selbstständigkeit unterstützt.

Eine Übersicht des aktuellen Angebots an Bildungsmaßnahmen wird in jedem Jahr in unserem Jahresprogramm sowie auf unserer Homepage veröffentlicht. Jedes Jahr wird ein Qualitätsbericht verfasst, der die Tätigkeiten des IPTh im vergangenen Jahr beschreibt.

### **1.3 Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des IPTh**

Wir verstehen uns als leistungsfördernder Partner in der Aus- und Weiterbildung im speziellen Segment der Pferdegestützten Therapie und Pädagogik. Wir richten uns mit unserem Angebot sowohl an Einzelinteressenten als auch an Institutionen (Heimeinrichtungen, Kliniken etc.), die ihre Zukunft durch fortlaufende Schulung ihrer Mitarbeiter erfolgreich selbst bestimmen wollen.

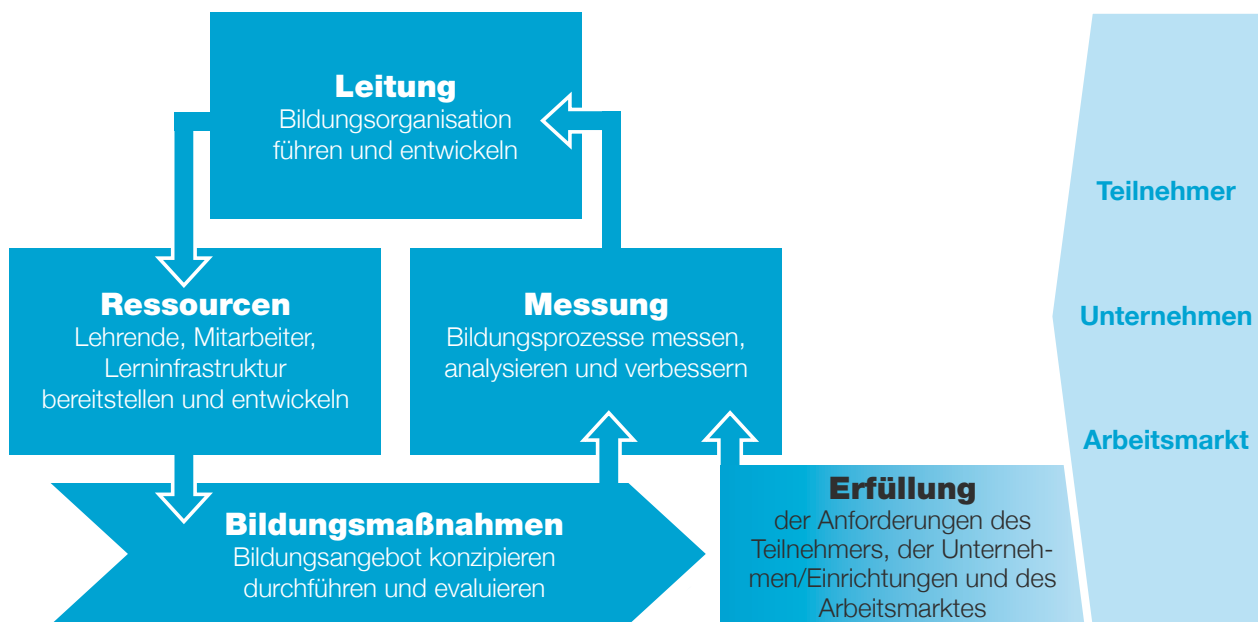
Das IPTh besteht seit zehn Jahren und hat bereits mehrere hundert Personen zu Fachkräften ausgebildet. Pro Jahr nehmen um die 80 Personen an den Weiterbildungen teil und um die 150 Personen an den Fortbildungen.

Das IPTh hat die Rechtsform eines Einzelunternehmens. Die Leiterin des Instituts verfügt über ein Aufbaustudium Erwachsenenbildung sowie langjährige Erfahrung in der Weiterbildung. Das Dozententeam des Instituts setzt sich aus Fachleuten der unterschiedlichen Disziplinen zusammen. Die Kompetenz begründet sich in den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und der jahrelangen Erfahrung im Bereich der Weiterbildung. Die fachliche und pädagogische Kompetenz des Lehrpersonals wird durch Fortbildungsmaßnahmen ständig aktualisiert.

## 2. Das Managementsystem

Die Prozessorientierung unseres Managementsystems bedeutet, dass sich das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen betrachten lässt. Mit Prozess ist jede Tätigkeit gemeint, die Eingaben in Ergebnisse umwandelt. Versteht man z. B. die Kundenanforderung als Eingabe und die Erfüllung dieser Anforderung als Ergebnis, so ist damit der größte denkbare Prozess beschrieben. Er umfasst alle Tätigkeiten unseres Bildungsinstitutes. Größere Prozesse werden in Teilprozesse aufgegliedert.

### QM-Prozessmodell für Träger der Weiterbildung



**Abb. 1: QM-Prozessmodell**

Vier Hauptprozesse bilden das QM-System des Instituts:

- **Bildungsorganisation führen und entwickeln**  
Prozess der Leitung und Lenkung durch die Geschäftsführung/Institutsleitung
- **Lehrende, Mitarbeiter, Lerninfrastruktur bereitstellen und entwickeln**  
Prozess der Bereitstellung von Mitteln und Personen (Ressourcen)
- **Bildungsangebote konzipieren, durchführen und evaluieren**  
Prozess der Dienstleistungsrealisierung (Bildungsmaßnahmen)
- **Bildungsprozesse messen, analysieren und verbessern**  
Prozess der ständigen Überprüfung und Verbesserung (Messen)

Beratung und Unterstützung wird von externen Beratern in Anspruch genommen, um eine Außenperspektive zu erhalten und die Abläufe im Institut zu optimieren.

Die **Führungsprozesse** sind die unternehmerischen Führungsprozesse, welche die Prozessziele definieren, den Handlungsrahmen für die Kern- und unterstützenden Prozesse planen und die Unternehmens- und Prozessleistungen bewerten. Die Führungsprozesse stellen das Leitbild vor, bilden Qualitätsziele und stellen die Infrastruktur zur Verfügung.

Die **Kernprozesse** beschreiben die wertschöpfenden Abläufe wie Unterrichtsplanung und Unterrichtsdurchführung, Marketing und Arbeitsmarktanalyse. Sie enthalten unsere Kernkompetenzen und sind die wichtigsten Leistungsprozesse. Sie beginnen mit einer Kundenforderung bzw. Marktforderung. Das Ergebnis ist immer eine kundenbezogene, messbare Leistung.

**Unterstützende Prozesse** erfüllen Aufgaben, die nicht direkt kundenbezogen aber für einen optimal funktionierenden Kernprozess unabdingbar sind. Darunter fallen die Auswahl von Lehrpersonen, der Umgang mit Fehlern und Korrektur und Managementbewertung.

## 2.1 Dokumente und Aufzeichnungen

Dokumente sind das QM-Handbuch, das darin befindliche Leitbild, Unternehmens- und Qualitätsziele sowie Prozessbeschreibungen. Zu Prozessbeschreibungen gibt es zudem interne Papiere, wie Listen, Protokollvorlagen etc. Diese sind nicht im Handbuch veröffentlicht und nur für den internen Gebrauch am IPTh bestimmt. Aufzeichnungen bezüglich der Kurse und Teilnehmer sowie Prüfungsleistungen oder auch Evaluationsergebnisse sowie eingereichte Unterlagen von Teilnehmern werden über einen Zeitraum von zehn Jahren im Institut archiviert.

## 2.2 Schutz und Sicherung von Daten

Für die Datensicherung und den Schutz der Daten vor unberechtigtem Zugriff ist grundsätzlich die Leitung des Instituts zuständig. Die Datensicherung erfolgt monatlich auf externe Festplatten durch die Leitung und die Mitarbeiter. Informationen über Teilnehmer sind ausschließlich für den internen Gebrauch bestimmt und werden nur in dem Maße erfasst, wie sie für einen ordnungsgemäßen Ablauf der Weiterbildungsprozesse erforderlich sind.

Für sämtliche unternehmensinternen Daten besteht für die Mitarbeiter die Verpflichtung zur Verschwiegenheit gegenüber Externen, dies gilt ebenso für freiberufliche Dozenten (Verschwiegenheitsverpflichtung).

# 3. Leitbild, Qualitätsbericht des Instituts

## 3.1 Kundenorientierung

Zur Schaffung dieser Rahmenbedingungen gehört der Einsatz moderner Informationstechnologien, um die Kundenanforderungen zu ermitteln und allen Mitarbeitern die Bedeutung dieser Kundenanforderungen zu kommunizieren. Als Kunden werden von uns alle am Institut interessierten Parteien verstanden, dazu gehören die Kursteilnehmer in erster Linie, aber auch Auftrag gebende Institutionen, die späteren Klienten der Absolventen und die Gesellschaft im weitesten Sinne, die ein Interesse an dem Schutz der Umwelt und der Schonung von Ressourcen hat, der Arbeitsmarkt mit seinen marktgerechten Qualifikationsanforderungen, mögliche Kostenträger wie die Bundesagentur für Arbeit mit ihrem Anspruch der Eingliederung von Kursabsolventen, auch Mitarbeiter und Kooperationspartner sind interessierte Parteien und in diesen weit gefassten Begriff des Kunden mit einzubeziehen.

### **3.2 Leitbild IPTh**

Unsere Qualitätspolitik enthält das kundenorientierte Leitbild. Sie wird von der Geschäftsführung erstellt und beinhaltet die Verpflichtungen zur Erfüllung der Anforderungen. Die Qualitätspolitik wird auf ihre Zweckmäßigkeit geprüft, ständig bezüglich ihrer Angemessenheit bewertet und legt einen Rahmen zur Findung unserer Qualitätsziele fest.

**Das IPTh steht für kundenorientierte Fort- und Weiterbildung und garantiert Qualität in der Bildung. Es hat sich spezialisiert auf Bildungsmaßnahmen im therapeutischen Reiten/Feld der Pferdgestützter Interventionen und garantiert hier höchste Wissensvermittlung. Unser Handeln folgt sozialen Interessen der persönlichen und beruflichen Entfaltung unserer Kunden sowie einer optimalen Versorgung deren Kunden und Klienten.**

#### **Kundenorientierung**

Unsere Dienstleistungen richten wir an den Bedürfnissen unserer Kunden aus. Unser Ziel ist es, sie fachkompetent, zuverlässig und unbürokratisch zu erbringen und ihnen das Gefühl zu geben, stets bestens beraten zu sein. Unsere Werbeaussagen sind wahrheitsgemäß und seriös. Bei unseren Lehrgangsangeboten herrscht Transparenz in Bezug auf: Zielsetzung, Teilnahmevoraussetzungen, Teilnahmebedingungen, Abschluss, Dauer, Ort, Preis, Zahl der Unterrichtsstunden, eingesetzte Methoden, Prüfungsmodalitäten, Geschäftsbedingungen. Wir gewähren Rücktrittsmöglichkeiten in angemessener Frist und Kündigungsmöglichkeiten aus wichtigem Grund. Wir erstellen aussagefähige Teilnahmenachweise, die mindestens den Namen der Organisation, Bezeichnung und Ziel der Veranstaltung sowie Inhalt, Zeitraum und Zahl der Unterrichtsstunden enthalten. Unsere Kostensätze entsprechen den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit.

#### **Bildungsmaßnahmen optimieren**

Potentielle Lehrgangsteilnehmer erhalten von uns eindeutige Aussagen zu geforderten Eingangsqualifikationen bzw. den Lernvoraussetzungen. Sie werden von uns persönlich beraten, um ein teilnehmerorientiertes und sachgerechtes Lernen zu ermöglichen. Bei Angeboten der beruflichen Weiterbildung werden aktuelle Arbeitsmarkt- und berufliche Qualifikationsanforderungen berücksichtigt sowie Praxisorientierung gewährleistet.

Das Lehr- und Lernmaterial entspricht den fachdidaktischen Anforderungen und Standards. Allen Angeboten liegt ein didaktisch-methodisches Konzept zugrunde. Die Veranstaltungen sind auf Methodenvielfalt ausgerichtet. Erwachsenengerechte Lern- und Erfolgskontrollen sichern den Unterrichtserfolg.

#### **Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung**

Unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen in der Arbeit einen Sinn finden und sich persönlich sowie fachlich weiter entwickeln können. Sie sollen gut informiert und geführt werden.



### **Prozessmanagement**

In genau beschriebenen Prozessen werden die Abläufe unserer betrieblichen Organisation wirksam und effizient gestaltet. Innerhalb der Unternehmensbereiche nutzen wir Gestaltungsfreiräume, um kundennah und flexibel die besten fachlichen und organisatorischen Lösungen zu finden. Die Bedürfnisse unserer Kunden sind unser Leitfaden.

### **Partnerschaften**

Im Interesse unserer Ziele arbeiten wir konstruktiv und impulsgebend mit zuständigen Behörden, Verbänden und Einrichtungen zusammen.

### **Gesellschaftliche Verantwortung**

Wir nehmen unsere Verantwortung in Gesellschaft und Politik wahr, dies verpflichtet uns natürlich auch zu einem ökonomisch und ökologisch verantwortlichen Umgang mit Ressourcen.

### **Ergebnisse messen und analysieren**

Unser Einsatz soll nachweisbare Ergebnisse bringen. Er soll zur Zufriedenheit bei Kunden und anderen Interessensgruppen führen. Die Ergebnisse und die Zweckmäßigkeit der Organisation werden regelmäßig gemessen und analysiert.

### **Entwickeln – lernen – sichern**

Durch ein umfassendes Qualitätsmanagement erreichen wir ein dynamisches Gleichgewicht von Qualitätssicherung auf der einen sowie Innovation und Entwicklung auf der anderen Seite. Auf diese Weise sichern wir als lernende Organisation die Qualität und den Fortbestand unserer Arbeit.

### **Führung, Politik und Strategie**

Unsere Mitarbeiter stehen hinter diesem Leitbild und engagieren sich für die fachliche und organisatorische Umsetzung.

### **Räumliche und sächliche Ausstattung**

Die Lernräume (Unterrichtsräume und Seminarstätten) entsprechen nach Art und Ausstattung modernen erwachsenenpädagogischen und fachlichen Kriterien und sind den Zielgruppen angepasst. Die genutzten Lern- und Sozialräume und die sanitären Einrichtungen entsprechen den Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung.

### **Zusatz: Verantwortung gegenüber unseren eingebundenen Tieren – Partner Pferd**

Unsere Arbeit wird erst durch unsere Partner, Co-Therapeuten bzw. Co-Pädagogen zu dem, was sie ist. Deshalb richten wir uns nach ethischen Richtlinien zum Einsatz von Tieren in tiergestützten Angeboten, die in Richtlinien durch Tierschutzorganisationen vorgegeben sind. Eine stetige Verbesserung der Bedingungen der uns anvertrauten Tiere wird vorgenommen.

### **3.3 Qualitätsbericht**

Das IPTh verfasst jedes Jahr einen Qualitätsbericht, in dem das Leistungsspektrum des Instituts beschrieben wird, alle im Jahr durchgeführten Aktionen und Projekte vorgestellt, durchgeführte Bildungsveranstaltungen sowie die Ergebnisse der fortlaufenden Evaluation aller Fort- und Weiterbildungen veröffentlicht werden. Der Qualitätsbericht wird auf der Internetseite des Instituts zum Jahresbeginn veröffentlicht und fließt ebenso in das jährlich erscheinende IPTh-Magazin mit ein.

### **3.4 Managementbewertung**

Die Geschäftsleitung kommt ihrer Verpflichtung nach, jährlich Geschäftsabläufe zu überprüfen sowie die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Weiterentwicklung des Instituts weiter zu führen. Die systematische Bewertung schätzt den Wirksamkeitsgrad von Management- und Marketinginstrumenten, korrigiert und lenkt die Abläufe.

### **3.5 Interne Kommunikation – Dozententreffen**

Die Leitung des Instituts ruft regelmäßig Dozententreffen ein. Teilnehmer sind die Dozenten, die die Schulungen umsetzen. Die Treffen haben eine hohe Bedeutung für die interne Kommunikation. In diesen Zusammenkünften werden regelmäßig Qualitätsthemen wie Kundenzufriedenheit, Verbesserungsmaßnahmen, Fehlermanagement und Konzeptveränderungen beraten.

Sie haben folgende wiederkehrende Tagesordnungsanteile:

- Stand der Regelsetzung (Normen, Verordnungen, Sicherheitsvorschriften)
- Störungen im Ablauf
- aktuelle und neue Projekte
- Qualität der Ausbilder
- Aktualität der Schulungsinhalte
- Auslastung des Unternehmens
- Zufriedenheit der Teilnehmer (Kunden)

## **4. Management von Ressourcen**

Lehrende, Mitarbeiter, Lerninfrastruktur bereitstellen und entwickeln

### **4.1 Bereitstellung von Ressourcen**

Die für die Verwirklichung der Unternehmensstrategien, das Erreichen der gesetzten Ziele sowie die stetige Erhöhung der Kundenzufriedenheit erforderlichen Ressourcen sind von der Geschäftsleitung zu ermitteln und zur Verfügung zu stellen. Dies gilt auch für die Mittel zur Aufrechterhaltung des QM-Systems. Mit Ressourcen im Sinne dieses Kapitels ist all das gemeint, was nötig ist, um die Dienstleistung Weiterbildung zu erbringen und darüber hinaus die daran beteiligten Prozesse ständig zu verbessern.

Dazu gehören:

- Personen
- Einrichtungen
- Arbeitsumgebung
- Informationen und Informationsmittel
- finanzielle Mittel
- Mittel zur Leistungssteigerung des Betriebes und seiner Prozesse

### **4.2 Lehrkräfte**

Die Qualität des Instituts als Bildungseinrichtung hängt entscheidend von der Qualifikation und der Kompetenz der Mitarbeiter/innen und Lehrenden ab.

Die Erfassung der Kompetenzen und Qualifikationen erfolgt anhand objektiver Nachweise, die Weiterentwicklung bei Soll-Ist-Abweichungen wird in Entwicklungsgesprächen mit der Institutsleitung initiiert.

Das Institut arbeitet mit fest angestellten Mitarbeitern und externen Dozenten. Für beide Personengruppen gelten die gleichen Regelungen bezüglich der Qualifikationsnachweise.

Die Institutsleitung stellt mit geeigneten Maßnahmen sicher, dass alle mit qualitätsrelevanten Tätigkeiten betrauten Personen geschult und weitergebildet werden und somit über ausreichende Fachkenntnisse für die Ausführung ihrer Ausbildungstätigkeiten verfügen und für diese motiviert sind. An Mitarbeiter haben wir folgende Anforderungen gesetzt:

- einschlägige Kenntnisse,
- souveränes Auftreten,
- Bereitschaft zur Probeschulung,
- Verschwiegenheit,
- Bereitschaft zur Selbstbewertung.

Qualifikationskriterium	Nachweis
pädagogisch, methodisch-didaktisch	einschlägige Fortbildung oder interne Schulung, Erfahrung in der Erwachsenenbildung von Vorteil
Berufserfahrung in der praktischen bereichsspezifischen Tätigkeit	mind. ein Jahr
fachliche Eignung	entsprechende Berufsausbildung bzw. Studium und einschlägige Weiterbildung

Arbeitskräfte werden auf dem freien Arbeitsmarkt gesucht. Das Vorgehen ist individuell und wird von der Leitung im Einzelfall festgelegt. Die Auswahl neuen Personals erfolgt durch die Leitung.

Es wird eine Dozentenkartei geführt. Diese wird regelmäßig, mindestens einmal jährlich oder ggf. mit der Einführung neuer Bildungsprodukte aktualisiert und von der Institutsleitung kontrolliert.

Neben den Dozenten am IPTh wird zudem eine Kartei über Praktikumsanleiter (PAL) geführt und diese jährlich aktualisiert. Weiterhin wird Kontakt zu neuen Praktikumsanleitern aufgebaut und diese über ihre Aufgabe informiert sowie Beratung angeboten.

## 4.3 Personal

### Mitarbeiter

Der Bedarf an Mitarbeitern wird jährlich überprüft und an die Bedingungen des Instituts angepasst. Alle Mitarbeiter sind in die Umsetzung des QM-Systems, in die Optimierung von Abläufen und Aufrechterhaltung und Steigerung des Bildungsangebots eingebunden. Es ist Aufgabe der Institutsleitung, neue festangestellte Mitarbeiter in die arbeitsplatzspezifischen Aufgaben unter Einbeziehung der relevanten Anforderungen im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems einzuweisen.

Den Mitarbeitern wird Fort- und Weiterbildungszeit zur beruflichen Weiterentwicklung jährlich zugestanden.

Die Personalführung hat das Ziel, eine interne Kommunikationsstruktur zu schaffen und zu leben, die die Ziele, die Inhalte und die Maßnahmen der täglichen Arbeit und der strategischen Ausrichtung so vermittelt, dass alle Mitarbeiter sich damit identifizieren und daraus ihre Motivation schöpfen können. Sie werden in Entscheidungsprozesse maßgeblich mit eingebunden.

Team-Besprechungen finden wöchentlich statt, in denen die aktuellen Veranstaltungen besprochen werden und die aktuellen Projekte und Ziele für die Woche festgelegt und Informationen ausgetauscht, Fragen geklärt und vor allem Beschwerden oder Fehler bearbeitet und ggf. korrigiert werden. Weiterhin gibt es außerordentliche Sitzungen zu bestimmten Projekten oder Themenschwerpunkten, die anlassbezogen einberufen werden. Mitarbeitergespräche finden mindestens zweimal im Jahr statt.

## **Dozenten**

Dozenten lernen das Institut mit seinen Abläufen kennen und werden über Schulungsinhalte und didaktische Möglichkeiten aufgeklärt. Zudem wohnen sie den Schulungen zunächst selbst als Teilnehmer bei. Die Institutsleitung begleitet den ersten Unterricht neuer Dozenten und bietet Reflexionsgespräche an. Weiterhin steht die Institutsleitung immer für Fragen und Gesprächsbedarf der Dozenten bezüglich ihres Unterrichts oder der Teilnehmer zur Verfügung und gibt Hilfestellung.

## **4.4 Gebäude, technische Infrastruktur, Arbeits- und Lernbedingungen**

Die angemessene Einrichtung und Gestaltung der Lernorte ist zu ermitteln, bereitzustellen und aufrechtzuerhalten. Dabei sind die Konzeptionen unter Einschluss moderner Lernformen vorzunehmen und gleichzeitig die gesetzlichen und behördlichen Anforderungen zu erfüllen. Das Institut hat bezüglich der Raumgrößen und -ausstattung eigene Mindeststandards entworfen. Bezüglich der Ergonomie und Arbeitssicherheit sind die Verordnungen der Berufsgenossenschaft maßgeblich.

Für die Durchführung der Bildungsmaßnahmen ist die angemessene Einrichtung und Gestaltung der Lernorte (Raumlage, Raumeinrichtung, Ausstattung mit Arbeitsmitteln wie z.B. Overhead-Projektoren, PCs, Beamer, Flipcharts) zu berücksichtigen, das Vorhandensein und die Funktionsfähigkeit sind regelmäßig zu überprüfen und das Ergebnis der Überprüfung ist in einer Verzeichnis- und Ausstattungsübersicht zu dokumentieren. Der Managementbericht nimmt auf die Erhebung Bezug.

Insbesondere bei neuen Lernformen sind die Ausstattung und die technisch-organisatorische Umsetzung in die Dokumentation zur Maßnahme aufzunehmen.

Zur Infrastruktur für die wirksame und wirtschaftliche Durchführung der Schulungen gehören insbesondere:

- beheizte Räumlichkeiten,
- zugehörige Versorgungseinrichtungen (Toiletten,...),
- 2,5 m<sup>2</sup> Fläche pro Schulungsteilnehmer im Seminarraum,
- Beamer und Flipcharts, Stellwände,
- weitere ausgewählte Präsentationsmittel.

Am Hauptsitz in Konstanz steht ein voll ausgestatteter Seminarraum zur Verfügung. Für die anderen Standorte gelten dieselben Regeln, von den Kooperationspartnern werden die festgelegten Infrastrukturmerkmale gesichert.

Die Infrastruktur für die speziellen Maßnahmen der Pferdegestützten Therapie und Pädagogik machen in Selbsterfahrungsanteilen bzw. praktischen Schulungsteilen die Bereitstellung von Pferden nötig. In der Regel kommen drei bis vier Teilnehmer auf ein Pferd, je nachdem um welche Schulungsanteile es sich handelt. Für die genauen Umsetzungsweisen hat das Institut eigene Richtlinien festgelegt. Vor allem ist der pferdegerechte Einsatz zu beachten. Weiterhin die Sicherheit für alle Teilnehmer der Veranstaltungen. Es muss ausreichend Equipment für die Pferde und alle Teilnehmer zur Verfügung stehen.

Für die Bereitstellung, Wartung, Instandhaltung und Überwachung der Infrastruktur ist die Institutsleitung verantwortlich. Sie prüft bei jedem Neubeginn eines Bildungsganges die Lerninfrastruktur und dokumentiert das Ergebnis maßnahmenbezogen im Lehrgangsortner.

Die Arbeitsumgebung fördert die Motivation, Zufriedenheit und Leistung aller Mitarbeiter. Insbesondere die menschlichen Faktoren beeinflussen die Qualität unserer Dienstleistung. Die Leitung nimmt die Aufgaben des Arbeitsschutzes und Hygiene als gesetzliche Verpflichtung wahr. Sie hält engen Kontakt mit der Berufsgenossenschaft. Bei den jährlichen Arbeitsschutz- und Hygieneunterweisungen für die Mitarbeiter, die mit den Pferden arbeiten sowie auch während der Dozententreffen, haben die Personen die Möglichkeit, sich mit Vorschlägen zur Verbesserung ihrer Arbeitsmethoden und Arbeitsumgebung an ihre Vorgesetzten zu wenden. Die Vorschläge werden dokumentiert.

## **5. Produktrealisierung**

### **5.1 Akquise von Teilnehmern und Öffentlichkeitsarbeit**

Das IPTH arbeitet mit zwei festen Mitarbeitern für die Kundenakquise und Öffentlichkeitsarbeit. Das jährlich erscheinende Jahresprogramm mit allen Bildungsangeboten ist online verfügbar und wird ebenso an eine große Kundenmenge postalisch versandt. Weiterhin sind Dozenten und Kooperationspartner Multiplikatoren und informieren über die Bildungsangebote, dazu wird gezielte Printwerbung in Fachzeitschriften genutzt, ebenso wie eine breit angelegte Informationsstreuung über soziale Netzwerke. Hierüber werden Kunden und Fachkräfte ebenso über Neuigkeiten im Feld informiert. Das IPTH sieht sich als Vorreiter im Bereich der Pferdegestützten Interventionen und ist daher auch in der Pressearbeit und Öffentlichkeitsarbeit zum Einsatz von Pferden in sozialen Feldern im Allgemeinen aktiv und präsent.

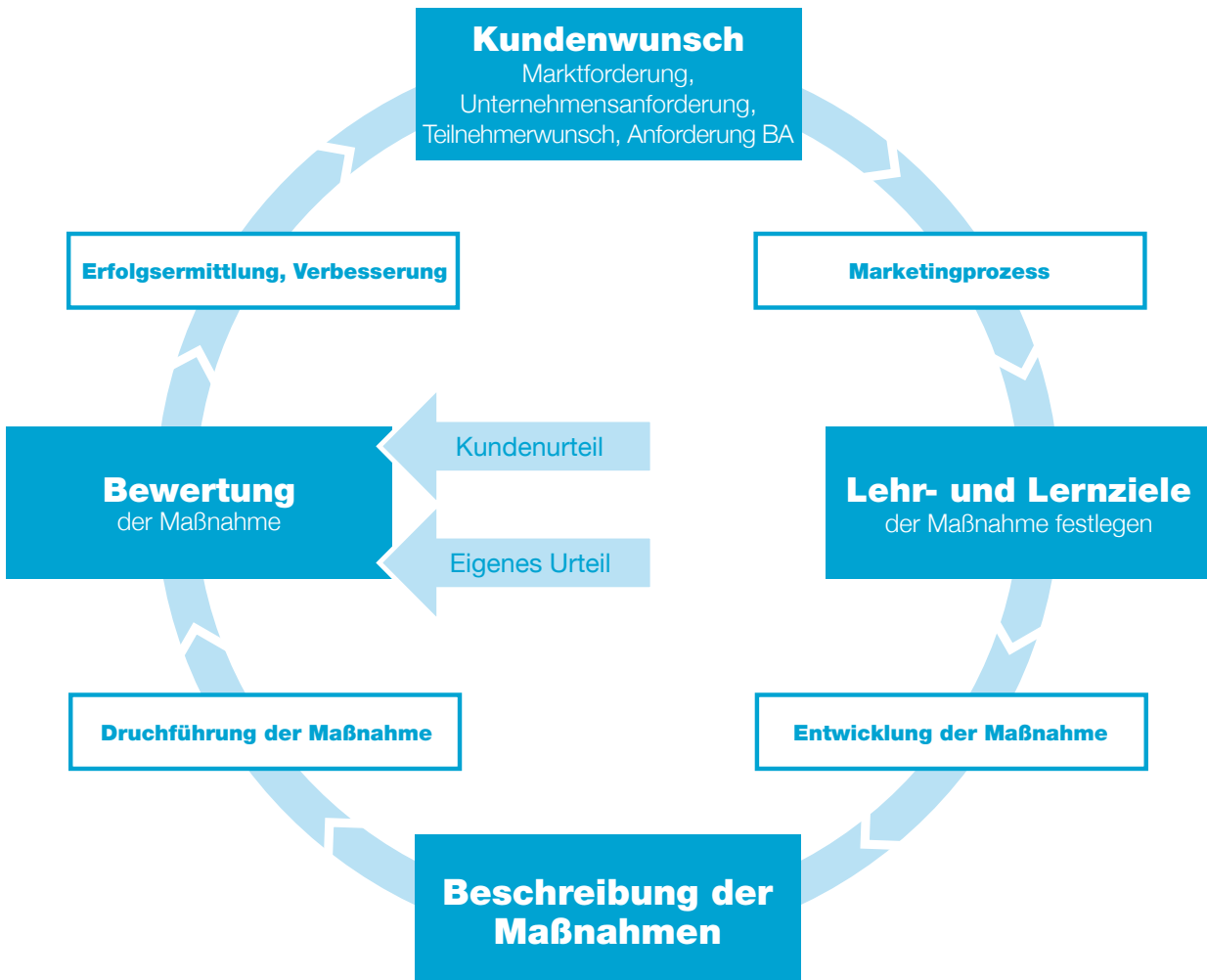
### **5.2 Konzeption, Durchführung und Evaluation von Bildungsangeboten**

Um die Leistungsfähigkeit dieses Kernprozesses zu sichern, wurde er als wiederkehrende Abfolge der PDCA-Methode aufgebaut. Die Phasen PLAN (Planen), DO (Ausführen), CHECK (Prüfen), ACT (Verbessern, Agieren) werden hier durch die Phasen Kundenwunsch, Lernziele, Maßnahme, Bewertung realisiert. Der abgebildete Qualitätskreis für Maßnahmen zeigt diesen Zyklus.

Die Konzeption von Bildungsangeboten und Erstellung des jährlichen Programms wird immer im Sommer des Vorjahres vorgenommen. Nach Prüfung der bestehenden Fort- und Weiterbildungen werden diese gegebenenfalls verändert und angepasst. Die Akquise neuer Bildungsprodukte wird gezielt vorgenommen und damit das Angebotsspektrum in jedem Jahr ein wenig verbessert und erweitert.

Während der gesamten Laufzeit der Maßnahme sind Bewertungen vorzunehmen, die den Verbesserungsprozess einleiten. Dabei gilt der Grundsatz, dass man Fehlern und Reklamationen nicht ausweicht, sondern ihnen vielmehr „nachläuft“, um die Verbesserungspotentiale erkennbar zu machen. Am IPTH werden alle Fort- und Weiterbildungen evaluiert. Die Evaluation wird zeitnah ausgewertet und die Ergebnisse den Lehrpersonen mitgeteilt, so dass ein stetiger Verbesserungskreislauf entsteht. Weiterhin fließen die jährlichen Evaluationsergebnisse in die Veränderungen der Bildungsmaßnahmen ein oder werden bei der Konzipierung neuer Bildungsprodukte berücksichtigt. Zudem werden ebenso Rückmeldungen der Lehrpersonen nach jeder Veranstaltung eingeholt, so dass auch diese Perspektive Berücksichtigung findet.

## Der Qualitätskreis für Maßnahmen



### 5.3 Die Berücksichtigung der arbeitsmarktlichen Entwicklungen bei Konzeption und Durchführung von Bildungsmaßnahmen

Das IPTh wirkt aktiv bei der Eingliederung von Teilnehmern und Teilnehmerinnen in eine reguläre Beschäftigung mit. Vor Beginn von Maßnahmen ist deren Zielsetzung auf die arbeitsmarktliche Verwertung auszurichten. Dabei werden die Daten des Arbeitsmarktes aktuell und umfassend erhoben, weiterhin werden alle 3-4 Jahre Absolventenbefragungen durchgeführt, um den realen Zustand der Fachkräfte im Feld zu erheben und die Maßnahmen den Bedingungen anzupassen. Während der Kursdurchführung sind auch die Kursteilnehmer hinsichtlich der arbeitsmarktlichen Verwertbarkeit zu befragen und aufzuklären. Die Aktivitäten des Instituts bezüglich der Eingliederung von Teilnehmern in den regulären Arbeitsprozess werden unterstützt durch gute Beziehungen, die zu potentiellen Arbeitgebern unterhalten werden, ebenso durch berufspolitische Arbeit in relevanten Gremien und die Vermittlung von offenen Stellen.

Wir beraten unsere Kunden im Hinblick auf Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen und Nutzung der Bildungsprämie. Diese wird vom IPTh selbstverständlich angenommen.

#### **5.4 Methoden zur Förderung der individuellen Lernprozesse und Eignungsfeststellung**

Ein wesentliches Element einer umfassenden Eignungsfeststellung ist eine qualifizierte Einstiegsberatung, ergänzt wird diese um die Anforderung und Abprüfung von vorliegenden Kenntnissen, Fertigkeiten und beruflichen Arbeitserfahrungen, die Hinweise auf die individuelle Eignung für die jeweils angestrebte Maßnahmenteilnahme des Kunden geben. Die Aufnahme in Bildungsmaßnahmen wird immer im Hinblick auf die berufliche Eignung und spätere berufliche Chance der Nutzung festgelegt. Schließlich wird im Rahmen der Eignungsfeststellung auch der motivationale Hintergrund der Kunden erfragt.

#### **5.5 Beratungen vor und während der Durchführung**

Eine erfolgreiche Durchführung von Maßnahmen mit einem erfolgreichen Maßnahmenabschluss erfordert eine umfassende Vorabberatung des Kunden zur Schaffung von Transparenz hinsichtlich

- Ziel, Zweck und Inhalt der Maßnahme,
- des zeitlichen Rahmens der Weiterbildung in Präsenz- und Selbstlernphasen,
- Voraussetzungen einer Teilnahme,
- der eingesetzten Methoden und Materialien,
- Kosten der Teilnahme,
- Bedingungen für Rücktritt und Kündigung,
- Berechtigungen, Zertifikat, Zeugnis.

Ergebnis einer Beratung kann auch sein, einem/r Interessenten/-in von einer Teilnahme an einer Maßnahme abzuraten bzw. auf andere Qualifizierungsmöglichkeiten hinzuweisen. Die Kunden am IPTh haben die Möglichkeit, neben telefonischer Beratung mehrmals pro Jahr an einer Informationsveranstaltung teilzunehmen und sich vor Ort einen Einblick in die Angebote zu machen. Auch hier steht neben allgemeinen Informationen für alle Kunden die persönliche Beratung im Vordergrund.

Nach Eintritt des Kunden ist im Zuge der Evaluierung der Maßnahme eine regelmäßig wiederkehrende Teilnehmerbefragung zur Zufriedenheit des Lehrgangsbesuches vorgesehen. Darüber hinaus wird aufgrund der laufenden Lernstandermittlung im Bedarfsfall durch das Institut Lernberatung angeboten/durchgeführt, ebenso wenn es Auffälligkeiten anderer Art während der Lehrgangsteilnahme gibt oder der Teilnehmer selbst eigeninitiativ darum nachsucht. Zielführende Absicht der Beratung ist es, den Kunden zu einer erfolgreichen Teilnahme zu geleiten, aber auch der bewusst entschiedene Abbruch kann Ergebnis einer solchen Beratung sein.



## 5.6 Kursverwaltung

Kundenanfragen zu Kursen am IPTh werden in der Regel innerhalb von 24 Stunden beantwortet. Bei Anmeldungen zu Fortbildungen wird ebenfalls in diesem Zeitraum eine Bestätigung versendet und die Buchung weiterverarbeitet. Bei Anmeldungen zu längerfristigen Weiterbildungsveranstaltungen müssen die Anmeldeunterlagen von der Institutsleitung geprüft werden, eine Rückmeldung an den potentiellen Teilnehmer erfolgt spätestens drei Tage nach Posteingang. Alle Anmeldungen und Anfragen werden beantwortet, eine Rückmeldung ist jedem Kunden zeitnah zu geben, auch wenn eine weiterführende Antwort zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt. Nach einem internen Ablaufplan werden bei Fort- und Weiterbildungsteilnehmern alle Informationen zur Kursdurchführung an den Teilnehmer und den Dozenten/Seminarleiter weitergegeben. Weiterhin werden die Daten an die Buchhaltung weitervermittelt. Bei den längerfristigen Bildungsangeboten werden die Teilnehmer regelmäßig eingeladen und informiert, ebenso die Dozenten, die in mehrere Informations-, Erinnerungs- und Rückmeldeschleifen eingebunden sind.

## 5.7 Beratung der Teilnehmer bezüglich der vertraglichen Vereinbarungen

Alle Kunden werden durch ausführliche Konzeptionen der Weiterbildungsmaßnahmen informiert über:

- Titel und Dauer der Maßnahme
- Zweck und Inhalt der Maßnahme
- Voraussetzungen einer Teilnahme
- eingesetzte Methoden und Materialien
- Unterrichtszeiten und Lehrgangsort
- Rechte und Pflichten des Trägers
- Rechte und Pflichten des Kunden
- Kosten der Teilnahme
- Bedingungen für Rücktritt und Kündigung
- Berechtigungen, Zertifikat und Zeugnis

Rücktrittsmöglichkeiten von Kursen sind in den jeweiligen Geschäftsbedingungen dargelegt und richten sich nach den gesetzlichen Grundlagen. Es wird kulant mit Kundenwünschen umgegangen und den Teilnehmern ermöglicht, ihre Kursziele zu erreichen und die Bildungsangebote zu beenden.

## 5.8 Zahlungsverkehr

Die Teilnehmer erhalten für jede Bildungsmaßnahme im Voraus eine Rechnungsstellung. Teilnahmegebühren werden in Form von Überweisungen vorgenommen. Mahnungen werden nach mehrwöchigem Zahlungsverzug vorgenommen. In begründeten Ausnahmefällen können Erstattungen von Kursgebühren schriftlich erbeten werden.

Honorare für Dozenten werden zeitnah mit Hilfe eines Abrechnungsbogens vorgenommen. Die Zahlungen erfolgen bar oder per Überweisung.

## 5.9 Methoden und Materialien bei der Vermittlung von Kenntnissen

Die in den Maßnahmen eingesetzten Methoden sind den jeweils in den Lehrgängen als Zielgruppe angesprochenen Kundengruppen adäquat gestaltet.

Es werden erwachsenengerechte Methoden eingesetzt, die angesichts der Lern- und Arbeitsvorerfahrungen überwiegend an selbstverantwortetem Wissenserwerb bei Moderation durch fachkundige Theorie- und Fachpraxisanleiter ausgerichtet sind:

- praxisorientierte Projektarbeit, in der theoretisch erworbene Kenntnisse umgesetzt werden
- Selbstlernphasen
- Gruppen- und Einzelgespräch
- Rollenspiele mit Feedback

## 5.10 Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit externen Fachkräften zur Qualitätsentwicklung

Um einen Überblick über aktuelle Trends allgemeiner Art, neuartige Herausforderungen im Arbeitsleben, demographische Veränderungen, Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten, kooperieren wir mit regionalen und überregionalen Bildungsträgern und mit anderen Institutionen, die Informationen zur Qualitätsverbesserung liefern können wie z.B. Kammern und Netzwerken. Bezüglich der Entwicklung des QM-Systems nutzen wir die Hilfen von professionellen Anbietern. Wenn es nötig wird, schicken wir Personen zu externen Kursen oder rufen externe Fachkräfte zu uns, damit die Qualität unserer Prozesse ständig weiter verbessert wird.

## 6. Messung, Analyse und Verbesserung

Ziel ist es, die Ergebnisse der Messungen und Analysen in der Managementbewertung darzustellen, um Informationen zur Leistungsverbesserung zu liefern.

### 6.1 Erfolgsbeobachtung

Die Erfolgsbeobachtung wird zur Erfassung der Lernzielerreichung durch Erhebung der Zahl der erfolgreich abgeschlossenen Abschlussprüfungen durchgeführt. Der jährliche Managementbericht greift diese Kennzahl auf. Ebenso werden die Teilnehmerzahl und Fehlzeiten kontrolliert und ausgewertet.

### 6.2 Rückmeldung von Lernenden

Wir wollen dauerhaft die praktische Bewährung unserer Weiterbildungen erzielen. Das heißt, dass wir immer wieder überprüfen müssen, ob die von uns angebotenen/durchgeführten Lehrgänge auch wirklich das vermitteln, was für die berufliche Tätigkeit erforderlich ist. Dies wurde bereits in den Absolventenbefragungen beschrieben.

Zur Evaluierung der Bildungsprozesse werden die Kursteilnehmer und Kursteilnehmerinnen regelmäßig durch einen Beurteilungsbogen und durch persönliche Gespräche befragt. Die Auswertung erfolgt zeitnah, damit der Kursleiter oder die Schulleitung bei eventuellen Unzufriedenheiten der Teilnehmer reagieren kann. Die Beantwortung ist anonym.

Die Feedbackbögen enthalten immer auch Fragen an die Teilnehmer zu folgenden Punkten:

- Bewertung der Lehrkräfte durch die Kursteilnehmer
- Bewertung der Teilnehmer im Hinblick auf die Verwertbarkeit der Lerninhalte

Alle Maßnahmen der Teilnehmerbefragungen werden zusammenfassend im Jahresrhythmus in der Gesamtheit ausgewertet. Die Ergebnisse werden in den Qualitäts- und Managementbericht eingebracht.

### **6.3 Rückmeldung vom Lehrpersonal**

Am Seminarende erfolgt eine Rückmeldung durch die Lehrkräfte, indem diese die Geschäftsleitung schriftlich und/oder mündlich über den Seminarverlauf informieren. Dadurch fließen beide Meinungen, die der Teilnehmer und die der Lehrkräfte, in die Evaluation der Maßnahmen ein.

### **6.4 Rückmeldung von Einrichtungen**

Wir führen informelle Gespräche mit solchen Einrichtungen durch, die Teilnehmer aus den Maßnahmen aufnehmen oder im Maßnahmenverlauf Praktikumsplätze zur Verfügung stellen. Die Befragung der Unternehmen wird auch durchgeführt, um die arbeitsmarktliche Verwertbarkeit der Kursinhalte zu überprüfen.

### **6.5 Ständige Verbesserung**

Damit wir uns auch für die Zukunft behaupten können, werden konsequent und systematisch mit Hilfe des QM-Systems Fehlerquellen vorbeugend und gezielt durch Nachbesserung beseitigt. Nur so kann eine kontinuierliche Weiterentwicklung erreicht werden.

Ein für uns wirksames Instrument zur Erkennung von Fehlern und Schwachpunkten sind Kundenreaktionen. Aber auch Verbesserungsvorschläge aus den Dozentenschulungen, aus Beratungen durch fachkundige Stellen und aus internen Sitzungen werden stetig einbezogen. Unsere Unternehmenskultur ist geprägt durch Offenheit und Dialog mit unseren Mitarbeitern.

### **6.6 Umgang mit Fehlern im Schulungsbetrieb**

Fehler, also Nichtkonformitäten mit dem Kundenwunsch oder den eigenen Anforderungen, können sich z. B. beziehen auf das Konzept der Schulung oder auf die Unterrichtsmaterialien (Lehrbücher, Seminarunterlagen, Ausstattung). Durch Einhaltung und Validierung unserer Prozessbeschreibungen und internen Regeln gewährleisten wir, dass Störungen in der Durchführung der Schulungen im Normalfall gar nicht erst auftreten. Fehler werden im Rahmen der internen Kommunikation von den Mitarbeitern systematisch erfasst und behoben. Weiterhin besteht die Möglichkeit für Teilnehmer, sich schriftlich und anonym während der Kurse zu äußern und Beschwerden oder Wünsche anzugeben. Vierteljährlich wird über Veränderungen und Verbesserungen im Team und auf Geschäftsführerebene beraten und daraus resultierend Anpassungen vorgenommen.

## **6.7 Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen**

Treten Fehler im Geschäftsbetrieb auf, sind Maßnahmen zu treffen, welche deren Ursachen beseitigen und ein erneutes Auftreten verhindern. Darin sind Anforderungen zu folgenden Punkten zu erfüllen.

- Fehlerbewertung
- Ermittlung der Fehlerursachen
- Beurteilung des Handlungsbedarfs, um ein erneutes Auftreten des Fehlers zu verhindern
- Ermittlung und Verwirklichung der erforderlichen Maßnahmen
- Aufzeichnungen der Ergebnisse ergriffener Maßnahmen
- Bewertung der ergriffenen Maßnahmen