

Leitbild und Qualitätspolitik

Grundlage des Qualitätsmanagements im Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V. sind dessen Werthaltungen und Überzeugungen. Diese werden als Leitbild, Qualitätspolitik und Qualitätsziele in einem QM-Handbuch dokumentiert.

Das Fundament der Arbeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Caritasverband für die Diözese Hildesheim e.V. bilden die Prinzipien der katholischen Soziallehre – Personalität, Subsidiarität und Solidarität – wie sie auch im Leitbild des Deutschen Caritasverbandes e.V. festgelegt sind. Laut Beschluss der Abteilungsleiterkonferenz vom 17.12.2004 erkennt der Caritasverband für die Diözese Hildesheim e.V. das Leitbild des Deutschen Caritasverbandes e.V. (Zentralratsbeschluss des DCV vom 06.05.1997) an und übernimmt dessen Inhalte als eigenes Leitbild.

Zur Umsetzung des Leitbildes wurde im Caritasverband für die Diözese Hildesheim e.V. ein umfassendes Qualitätsmanagement eingeführt und dokumentiert.

Die Qualitätspolitik des Caritasverbandes für die Diözese Hildesheim e.V. ist in der Erklärung „Was ist eigentlich Caritasqualität?“ vom 13.01.2003 beschrieben. Diese enthält Qualitätsgrundsätze des Verbandes, die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen.

Die im QM-Handbuch dokumentierte Verpflichtung, ein wirksames und umfassendes Qualitätsmanagementsystem einzurichten und zu betreiben, zielt in erster Linie auf die Zufriedenheit der Adressaten mit den vereinbarten Dienstleistungen des Caritasverbandes für die Diözese Hildesheim e.V..

Der Caritasverband für die Diözese Hildesheim e.V. erbringt die notwendigen Dienste und Dienstleistungen unter Bedingungen, die mit Leistungsfähigkeit und Produktivität dem zeitgemäßen Standard moderner Dienstleistungsunternehmen entsprechen. Bestmögliche Arbeitsergebnisse lassen sich nur dann erzielen, wenn die Konzeptionen der Referate, die Arbeitsvorbereitung sowie Durchführung und Auswertung eine hohe Qualität aufweisen. Die qualitätsrelevanten Ziele und Verfahren werden kontinuierlich verbessert.

Es ist Führungsaufgabe, das Qualitätsbewusstsein bei allen Mitarbeitern zu fördern. Dafür sind die jeweils Verantwortlichen festgelegt. Jeder ist in seinem Wirkungskreis für Qualität seiner täglichen Arbeit verantwortlich. Der Wert dieser gemeinsamen Anstrengungen des Caritasverbandes für die Diözese Hildesheim e.V. soll in der Öffentlichkeit als Qualität der Arbeitsergebnisse erkennbar sein.

Was ist eigentlich Caritasqualität?

Verständnis von Qualität

im Diözesancaritasverband Hildesheim

Stand 13.01.03 – Dr. Marcus

Vorbemerkungen

Im Diözesancaritasverband Hildesheim gibt es seit einigen Jahren Qualitätsentwicklungsprojekte in unterschiedlichen Bereichen und Intensitäten. Warum, so muss man fragen, ist gerade jetzt das Thema Qualität in der Erbringung von sozialen Dienstleistungen von so hervorgehobener Bedeutung? Es gilt daran zu erinnern, dass sich die Wohlfahrtsverbände insgesamt und der Caritasverband insbesondere immer schon engagiert um Qualität gekümmert haben. Das Engagement im Ausbildungsbereich für soziale Berufe, in den Sozialwissenschaften, in der Fortbildung, in Berufsfachverbänden etc. gehört in diesen Zusammenhang. Nun boomen Management- und Qualitätskonzepte bereits seit Jahren in Industrie und Wirtschaft. Auch im Sozialbereich geht es darum, das Thema Qualität konzeptionell zu fassen. Dabei kommen Interessen von Nutzern der sozialen Dienstleistungen (Klient, Patient...), von Leistungserbringern und von Kostenträgern ins Spiel. Leider wird Qualitätsmanagement heute oft dazu missbraucht, lediglich Einsparpotentiale ausfindig zu machen und durchzusetzen. Ernstgemeinte Qualitätsentwicklungsprojekte bieten aber auch die Chance, die eigene Organisation umfassend zu thematisieren, sie der Reflexion zugänglich zu machen und so Ursprungsmotivationen neu zu aktivieren. An die Stelle des business as usual tritt ein Moment der Planung und Steuerung. Im besten Fall sind daran viele Mitarbeiter beteiligt. Diese Selbstthematization von Organisationen wird immer wichtiger und sie sind ein erster Schritt auf dem Weg zur lernenden Organisation.

Aufgabe der hier beschriebenen Position des Diözesancaritasverbandes ist es, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, was für die Caritas im Bistum Hildesheim Qualitätsentwicklung bedeutet. Dabei geht es uns um einen spezifischen Beitrag zur Wertorientierung in der Qualitätsdiskussion. Und dabei müssen wir Rede und Antwort stehen, was denn das Besondere unserer Arbeit ist oder stärker werden kann. Dienste und Einrichtungen der Caritas stehen in Konkurrenz zu anderen Anbietern. Für die Hilfe suchenden Menschen muss Caritas erkennbar sein.

„Der Slogan „Wo Caritas drauf steht, muss auch Caritas drin sein“ ist daher keine Werbefloskel, sondern die auf den Punkt gebrachte Kernaussage für die eindeutige Profilierung der Caritas.

Weil sich Fachlichkeit und Qualität national und international immer mehr angleichen, ist mit Fachlichkeit allein nur sehr begrenzt eine Profilierung und Positionierung zu erreichen. Daher werden klare und verlässliche ethische Positionen eine Schlüsselstellung für eine langfristige erfolgreiche Positionierung am „Markt“ der sozialen Leistungsanbieter einnehmen“¹[1]

Die Zeiten gehen zu Ende, in denen es möglich schien, über die jeweilige soziale Arbeit schlicht die Überschrift Caritas zu schreiben und ansonsten ununterscheidbar zu werden. Caritasqualität muss etwas über den Mehrwert unserer Arbeit aussagen und in der Praxis nachweisen.

Wahrscheinlich wird es in der Qualitätsdiskussion zukünftig so aussehen, dass es in einigen Jahren in allen sozialen Einrichtungen Qualitätssicherung und ggf. auch eine entsprechende Zertifizierung gibt. Ein großer Teil der Qualität wird dann vergleichbar und begrenzt nachprüfbar sein. Für eine gewisse Übergangszeit mag Qualitätsentwicklung ein besonderes Markenzeichen und damit ein Marktvorteil sein. Langfristig wird es im Markt eher um die Frage gehen, was die Unterschiede zwischen sozialen Einrichtungen ausmacht. Caritasqualität könnte dann aus folgenden Aspekten bestehen:

- Die individuelle Motivation
- Bedeutungsüberschuss in der Begegnung von Menschen
- Unverwüsthliche Würde eines jeden Menschen
- Anwaltschaftlichkeit
- Geist der caritativen Dienste und Einrichtungen (Organisationskultur)

Doch zuvor noch zur Frage nach dem Verständnis von Qualität .

Was ist Qualität ?

„ Qualität im Sinne der verbandlichen Caritas stellt die Güte einer Dienstleistung in den Vordergrund. Diese hat fachliche, ökonomische, biblisch- theologische und ethische Dimensionen. Qualität im Sinne der Caritas ist also grundsätzlich mehrdimensional“²[2]. Für ein Qualitätsmanagement als das Bemühen, die Qualitätsentwicklung in einer Einrichtung oder einem Aufgabenbereich planmäßig positiv zu beeinflussen und zu steuern bedeutet das, die Strukturen und Prozesse so auszurichten, dass eine optimale fachliche und caritasspezifische Qualität erreicht werden kann.

Die individuelle Motivation

Qualität bezieht sich in der sozialen Arbeit immer zuerst auf die Beziehung und Begegnung von Menschen. Im Engagement und in der gegenseitigen Anerkennung hat Qualität in der Caritas ihre Basis. Immer wieder wird bei der Frage nach dem christlichen Profil caritativer oder kirchlicher Einrichtungen die besondere Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeführt. Und das ist zweifellos ein zentraler und wichtiger Punkt. Lebendig und erfahrbar wird dieses christliche Profil in erster Linie in der konkreten Begegnung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untereinander und mit den ihnen anvertrauten Menschen. So wird es im Rahmen einer Qualität der Caritas immer auch darum gehen, sicherzustellen, dass genügend Menschen in einer Einrichtung arbeiten, die bereit sind, in ihrer Arbeit am Evangelium Maß zu nehmen. Jede Caritaseinrichtung tut gut daran, dafür Sorge zu tragen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich von Zeit zu Zeit neu auf ihren christlichen Auftrag besinnen: Fortbildungen, Exerzitien, Einkehrtage, Gottesdienste und Besinnungen können solche Gelegenheiten sein. Natürlich finden sich christlich

motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur in Einrichtungen der Caritas, sondern auch in vielen anderen sozialen Feldern und bei anderen Trägern. In einer christlichen Einrichtung sollen diese Menschen jedoch explizite Unterstützung erfahren.

Bedeutungsüberschuss in der Begegnung zwischen Menschen

Im Caritasverband werden vielfältige Dienste für Menschen in Not angeboten. Viele dieser Dienste unterliegen derzeit einem Wandlungsprozess und finden sich immer mehr auf dem Markt wieder. Der „Sozialmarkt“ entsteht und damit ein zunehmender Wettbewerb. Qualitätsentwicklung in der Caritas hat sich dieser Realität zu stellen. Qualität in der Caritas entscheidet sich aber nicht nur nach der eigenen Marktposition, sondern immer wesentlich auch daran, dass Hilfesuchende ganzheitlich als Menschen wahrgenommen werden. Worte wie Patienten, Klienten oder gar Kunden gehen uns an dieser Stelle nicht so schnell über die Lippen. Nach christlicher Auffassung beschränkt sich die Interaktion im Hilfeprozess nicht auf eine Dienstleistung des Leistungserbringers an einem auf Begleitung, Unterstützung oder Beratung angewiesenen Menschen. Vielmehr kann im sozialen Tun zugleich auch Suche nach Sinn, Bemühen um mehr Gerechtigkeit und letztlich die größere Wirklichkeit Gottes durchscheinen (Mt. 25,40). Es kann sehr wohl eine befreiende Wirkung haben, dass sich der Dienst der Caritas öffnet für einen solchen größeren Zusammenhang, dass die Dienstleistung aufgehoben ist durch das was noch mitschwingt, dass möglicherweise von anderswoher noch etwas anderes geschieht, „nicht beweisbar, aber wirksam, nicht sichtbar, aber erlebbar so dass Menschen nicht allein darauf vertrauen müssen, was sie einander geben und tun“^{3[3]}. Wir können das Bedeutungsüberschuss nennen. Es lohnt sich, Projekte zur Geschichte der eigenen Einrichtung zu initiieren. Hier wird oft deutlich, dass es die Orientierung an Jesus Christus war, die die Pioniere der Einrichtung antrieb und sie an die Seite der Armen und Benachteiligten brachte. Sich in dieser Tradition stehend zu sehen ist für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine produktive Herausforderung. Wichtig ist: Die Spiritualität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist uns nicht gleichgültig. Sie ist eine wichtige Verantwortung der Leitung.

Unverwüstliche Würde eines jeden Menschen

Wir bejahen jeden einzelnen Menschen als von Gott geschaffen und gewollt. Immer in der Ambivalenz von Gottebenbildlichkeit „Du hast ihn nur wenig geringer gemacht als Gott“ (Psalm 8) und Endlichkeit: „Gott denkt daran, dass wir Staub sind“ (Psalm 103). Der Mensch hat darin seine unverwüstliche Würde und Heiligkeit. Darin liegt die Unantastbarkeit der Menschenwürde. So wird Caritas immer kritisch sein, wo allzu perfekte und sich oft hinter dem Schlagwort der Ganzheitlichkeit verbergende Konzepte in Rede stehen. Die Caritas bleibt an dieser Stelle der Tatsache verpflichtet, dass die Endlichkeit des Menschen zu seiner Konstitution gehört und dass damit im Fragmentarischen seine Würde in vollem Umfang erhalten bleibt. Unser Stichwort hier heißt „Unverwüstliche Würde des Menschen“.

Wenn wir an den Anfang und das Ende des Lebens schauen, sehen wir, wie nachhaltig die Frage nach einer Kultur des Lebens auf die Tagesordnung der gesellschaftlichen Debatte gesetzt wird: Gentechnik, Präimplantationsdiagnostik,

Abtreibung, Euthanasie sind vier Beispiele solcher gegenwärtiger Herausforderungen. In einer vorwiegend von Egoismus geprägten und ästhetisch bestimmten Gesellschaft wird es immer schwieriger, gebrochenes, behindertes und beschädigtes Leben anzunehmen. Die Gefährdungen der Integrität menschlichen Lebens wachsen bedrohlich. Das löst Ängste aus, die keineswegs private sind, sondern gesellschaftliche Zusammenhalte gefährden. Es gilt in diesem Zusammenhang an die christlich-europäische Tradition der Rede von der Würde des Menschen im Angesicht Gottes zu erinnern. Diese Rede von der Menschenwürde hat sich für Christen zu bewähren an den Schwächsten: den Ungeborenen, den Behinderten, den Kindern, den Alten, den Kranken, den Fremden.... Wo dieser Schutz in Frage gestellt wird, ist gesellschaftliche Solidarität bodenlos geworden.

Ohne Ehrfurcht wird Freiheit schnell zur Vermessenheit. Damit gerät das Leben insgesamt auf eine "schiefe Ebene" mit unabsehbaren Folgen für die ganze Gesellschaft.

Anwaltschaftlichkeit

Der Deutsche Caritasverband versteht sich in seinem Leitbild als Anwalt und Partner der Benachteiligten. In diesem Sinne kann Caritas nie als unkritische Dienstleisterin und wohlfahrtsstaatliche Erfüllungsgehilfin fungieren. Die Caritas tritt ein für Menschen, insbesondere dann, wenn sie schwach und verletzlich sind. Immer geht es über die konkrete Interaktion hinaus auch um die anwaltschaftliche Frage nach der Gerechtigkeit des Ganzen und insbesondere nach der Gerechtigkeit für die Armen.

„Qualitätsentwicklung ist daran zu messen, wieweit durch sie Anwaltschaftlichkeit gefördert wird“⁴[4]

„Das Christentum ist ursprünglich eine Erinnerungs- und Erzählgemeinschaft in der Nachfolge Jesu, dessen erster Blick dem fremden Leid galt. Diese vermeintlich „kleine“ und „schwache“ (für manche Ohren schon fast „postmodern“ klingende) Definition ist vermutlich die verheißungsvollste Beschreibung des Christentums für unsere Zeit“⁵[5].

Geist der caritativen Dienste und Einrichtungen (Organisationskultur)

Die Organisationsentwicklung hat in den letzten Jahren immer stärker betont, wie wichtig für den Erfolg einer Organisation die weichen Faktoren sind: die Art des Miteinanderumgehens, die Führungskultur, die Räumlichkeiten, die Qualität der Kommunikation, die Feste und Riten, die Lebendigkeit der Ursprungsidee und die Erinnerung an die Pioniere usw. All das gehört zur Organisationskultur. Man kann das auch als Geist einer Organisation bezeichnen. Natürlich gibt es nicht DIE Organisationskultur. Jede Organisation muss ihre eigenen Suchbewegungen machen. Im Bereich der Caritas ist viel von dem was Organisationskultur meint mit dem Begriff der Dienstgemeinschaft beschrieben. Für diese Dienstgemeinschaft ist die Grundordnung für den kirchlichen Dienst⁶[6] handlungsleitend.

Sr. Basina Kloos, die Generaloberin der Waldbreitbacher Franziskanerinnen fragt folgendermaßen: „Ist die Grundordnung eine Chance zu einer christlichen Unternehmenskultur? Nicht in ihrem Wortlaut, aber in der Aufforderung der Bischöfe, zur Festlegung einer Unternehmensphilosophie zu kommen. Diese Aufforderung geht zuerst an die Dienstgeber. Sie müssen sich dieser Herausforderung stellen und sich mit den Fragen auseinandersetzen: Was macht das Profil einer kirchlichen Einrichtung aus? Welches Menschenbild vertritt sie? Wie durchdringt die Praxis Jesu das Alltagsgeschäft? Wie garantiert sie hohe fachliche und personale Qualität ? Welches Klima herrscht in der Einrichtung? Welche Unternehmenskultur?“[7]

Dieses Gespräch gehört in die Vorstände und Kuratorien, in die Abteilungsleiterkonferenzen und Mitarbeitervertretungen. Die Verantwortung für die Arbeit an der Organisationskultur liegt bei der jeweiligen Leitung, die Verantwortung für die Organisationskultur bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Qualitätsgrundsätze sind in diesem Sinne:

1. Orientierung am Menschen, nicht nur am Kunden

Wir bejahen jeden einzelnen Menschen als von Gott geschaffen und gewollt. Das ist der Grund für seine Menschenwürde und für seinen Anspruch auf Selbstbestimmung und seine Berufung zu Freiheit und Verantwortung. Die Caritas in der Diözese Hildesheim lässt sich durch die Prinzipien der Katholischen Soziallehre Personalität, Solidarität, und Subsidiarität immer wieder leiten und herausfordern.

2. Besondere Verpflichtung der Verantwortungsträger

Verantwortungsträger sind wichtige Identifikationspersonen gerade in Zeiten des Wandels. An ihnen muss die Idee der Organisation ablesbar sein. Sie verstehen ihre Führungsaufgabe als Dienst an den Menschen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gemeinsam bemühen sie sich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um eine Verwurzelung in der Idee der Einrichtung. Dazu gehört eine zielorientierte Mitarbeiterführung.

3. Wertschätzung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Qualität der caritativen Einrichtungen hängt zentral von den fachlichen und menschlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Darum ist bei allen organisationalen Maßnahmen das Wort der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig. Ihre Sichtweisen stellen einen wichtigen Aspekt der Gesamtsicht dar. Den Mitarbeitervertretungen kommt dabei ein hoher Stellenwert zu. Personalentwicklung berücksichtigt die Fachlichkeit und Leistungsfähigkeit genauso wie die menschliche und spirituelle Weiterentwicklung. Gerade hier geht es um die Stärkung der Wertegemeinschaft und darum, das Profil einer konfessionell gebundenen sozialen Arbeit nach innen und außen zu stärken. Dabei wird die Caritas darauf achten, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über genügend ausgebildete interkulturelle Kompetenzen verfügen, dass sie in

ihrer Arbeit dem Prinzip der Nachhaltigkeit genauso verpflichtet sind wie einer umfassenden Förderung von Frauen und Männern.

4. Zusammenarbeit mit Freiwilligen, Ehrenamtlichen und Kirchengemeinden

Hier liegt ein wichtiges Qualitätsmerkmal caritativer und kirchlicher Einrichtungen. Immer geht es darum, auch Ehrenamtliche in die Arbeit einzubeziehen und dadurch die Bürgergesellschaft zu stärken. Eine enge Zusammenarbeit in allen Diensten und Einrichtungen gibt es auch mit den örtlichen Kirchengemeinden. Die Ehrenamtlichen sind nicht zuletzt wichtiger Garant, dass es in der Einrichtung nicht nur um Marktpositionen und professionelle Abwicklung geht. Sie verweisen mit ihrer Motivation auf eine andere Sinndimension sozialer Arbeit.

5. Caritative Einrichtungen und Arbeitsbereiche werden zu Lernenden Organisationen⁸[8]

Jede Lernende Organisation benötigt Instrumente der Selbstthematization und von externen Feedbacks. Entwicklungsziele werden diskursiv entwickelt und von der Leitung verabschiedet. Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden über Fortbildung und Wissenstransfer weiterentwickelt und in entsprechende Entwicklungsprozesse einbezogen. Regelmäßig wird nach der Außensicht gefragt.

6. Ressourcenorientierung

Es geht darum, in den Einrichtungen der Caritas mit den vorhandenen Ressourcen so umzugehen, dass die personellen, finanziellen und fachlichen Potentiale so eingesetzt werden, dass für den Hilfesuchenden eine bestmögliche Qualität entsteht.

„Solange, wie sich Wirtschaftlichkeit und Zielsetzung (= Spiritualität) unserer Arbeit wechselseitig herausfordern, muss es nicht zum Zielkonflikt kommen. Ohne Wirtschaftlichkeit werden wir es auf Dauer nicht durchstehen, ohne Menschlichkeit werden wir es auf Dauer nicht ertragen.“⁹[9]

7. Gesellschaftliche Verantwortung

Die Caritas setzt sich für verbesserte Rahmenbedingungen für Arme und Benachteiligte ein. So versteht sie ihre Arbeit immer auch als politische oder gesellschaftliche Diakonie.

8. Interkulturelle Öffnung

Die Caritas versteht sich als Lernfeld für interkulturelles Lernen. Hier begegnen sich in der Arbeit Menschen aus verschiedenen Kulturen und lernen sich in ihrer Unterschiedlichkeit kennen. Darum ist es unser Anliegen, dass auch Menschen aus anderen Ländern, Kulturen und Religionen in der Caritas tätig werden.

