



Q

Qualitätsleitlinien der Wohnungshilfe der Caritas

Version 4.0 / 02.07.2007

Deutscher Caritasverband e.V. (Hrsg.)

Not sehen und handeln.
C a r i t a s





EINLEITUNG	4
A Die Wohnungslosenhilfe der Caritas	
1 Ethisch-theologisches Selbstverständnis	7
2 Verbandspolitische Grundlagen	9
3 Fachliche Grundlagen	9
4 Qualitätsverständnis	10
5 Ziele und Aufgaben	11
B Funktion, Aufbau und Anwendung der Qualitätsleitlinien	
1 Funktionen	13
2 Aufbau	13
3 Inkrafttreten	15
C Qualitätsbereiche der Wohnungslosenhilfe	
1 Nutzer(innen)orientierung	18
2 Dienstleistungsorientierung	20
3 Mitarbeiter(innen)orientierung	22
4 Fachlichkeit	24
5 Wirkungsorientierung	26
6 Politische Verantwortung	28
7 Organisation und Leitung	30
8 Wirtschaftlichkeit und Ressourcenorientierung	32
9 Qualitätsmanagement	34
D Perspektiven	37
Anhang I	
1 Qualitätsmanagementmodelle	39
2 Beispiel eines Maßnahmenkataloges	39
Anhang II	
Glossar	42

Die Entwicklung der Qualität in der Wohnungslosenhilfe bzw. das qualitätsorientierte Arbeiten sind keine Erfindung der Neuzeit, sondern spielen in der täglichen Arbeit der Wohnungslosenhilfe bereits seit längerer Zeit eine wichtige Rolle.

Die Liste der Begründungen einer systematischen und kontinuierlichen Qualitätsentwicklung ist lang. Sie reicht von dem Bestreben der Optimierung der Angebote, der Strukturierung der Arbeit und Hilfeangebote über die fachliche Notwendigkeit, Leistungen zu beschreiben, bis hin zu den Vorgaben der Kosten- und Leistungsträger.

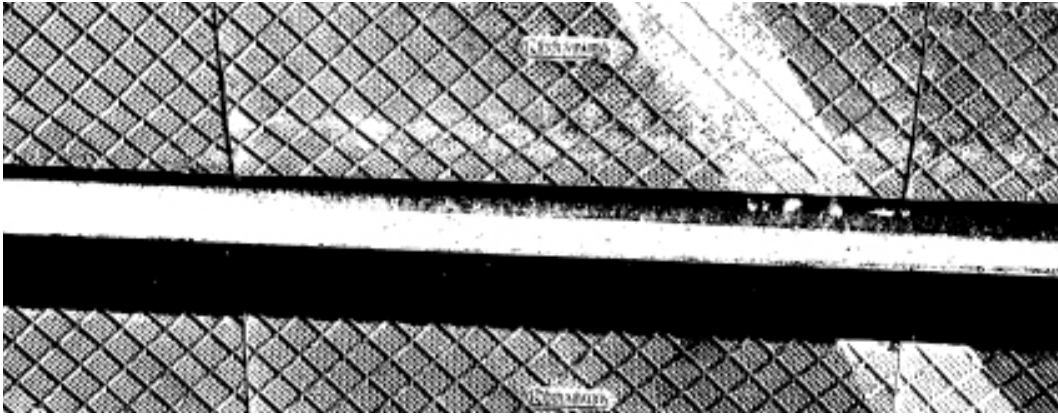
Ein zentraler Aspekt einer systematischen und kontinuierlichen Qualitätsentwicklung ist das Bestreben der Träger und Einrichtungen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ihrer Angebote sicherzustellen. Auch besteht von Gesetzes wegen die Pflicht, Inhalt, Umfang und Qualität der Leistung darzustellen. Nach den §§ 75ff. SGB XII, vormals §§ 93ff. BSGH, sind die Träger der Sozialhilfe nur zu Leistungen verpflichtet, wenn mit dem Träger der Einrichtung eine entsprechende Vereinbarung abgeschlossen wurde. Auf dieser Grundlage wurde im Jahr 1999 eine Bundesrahmenempfehlung zur Umsetzung dieser Verpflichtung entwickelt, die die Qualität der Leistung im Bereich der sozialen Hilfen auf den Ebenen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität definiert. Als ein wesentliches Merkmal qualitätsorientierter Arbeit wurde dabei die Vergleichbarkeit der Leistungen/Leistungstypen und der Einrichtungen innerhalb eines Helfefeldes festgelegt.

Die Bedeutung und Ausformung systematischer Qualitätsentwicklung in der Wohnungslosenhilfe ist derzeit sehr unterschiedlich. Einzelne Träger und Verbände sind bereits einige Schritte auf diesem Weg gegangen und haben eigene Systeme zur Umsetzung eines Qualitätsmanagements entwickelt, andere stehen mit ihren Überlegungen zum Thema Qualitätsmanagement erst am Anfang dieses Prozesses.

Der Deutsche Caritasverband versteht Qualitätsentwicklung und deren strukturelle Verankerung als einen kontinuierlichen Prozess. Dabei strebt er ein einheitliches Profil der Qualität innerhalb der Caritas an (siehe „Eckpunkte für Qualität in der verbandlichen Caritas“, 2003). Erklärtes Ziel des Deutschen Caritasverbandes ist es, Qualitätsentwicklung in allen Fachbereichen zu initiieren und zu unterstützen. Dieses Ziel entspricht dem Bestreben, unser Hilfeverständnis transparent zu machen sowie die Angebote für die Hilfesuchenden bedarfsgerecht auszugestalten und zu verbessern.

Die vorliegenden Leitlinien sollen die spezifischen Prozesse vor Ort unterstützen. Sie wollen die Erfordernisse und die Gestaltung von Qualitätsentwicklungsprozessen veranschaulichen sowie Anregungen zur Umsetzung geben. Träger und Einrichtung, die planen, in einen solchen Prozess einzusteigen, aber auch Träger und Einrichtungen, die bereits in der Umsetzung sind, sollen in diesen Leitlinien Orientierung und Hilfestellung finden.

Die Qualitätsleitlinien sollen daher eine Dachfunktion erfüllen: Sie geben Orientierung und sie verdeutlichen, strukturieren und begrenzen das spezifische Profil der Wohnungslosenhilfe in der Caritas. In einem weiteren Schritt verstehen sich die Qualitätsleitlinien für Wohnungslosenhilfe der Caritas als ein System, das Qualität sichtbar und überprüfbar macht. Sie sollen als Selbstverpflichtung verstanden werden, die es dem einzelnen Träger ermöglicht, sein Qualitätsprofil zu überprüfen, weiterzuentwickeln oder anzupassen.



Die Qualitätsleitlinien unterstützen die Wohnungslosenhilfe der Caritas dabei, das Qualitätsmanagement an gemeinsamen Qualitätsgrundsätzen auszurichten und ihre eigenen Qualitätsentwicklungsprozesse entsprechend zu steuern. Damit wird ein Instrumentarium zur Transparenz, Weiterentwicklung und Überprüfbarkeit der bereits vorhandenen Strukturen zur Verfügung gestellt.

Als wertorientierte und fachliche Grundlage unterstützen die Qualitätsleitlinien den Aufbau eines organisationsbezogenen caritasspezifischen Qualitätsmanagements. Sie schaffen eine Grundlage für eine spätere mögliche Zertifizierung nach anerkannten externen Verfahren. Die Qualitätsleitlinien sollen als Chance zur gemeinsamen Profilierung und zur Stärkung der Glaubwürdigkeit der verbandlichen Caritas genutzt werden, gerade angesichts der aktuellen sozialen, ökonomischen und spirituellen Herausforderungen.

Die Wohnungslo- senhilfe der Caritas



A 1

Ethisch-theologisches Selbstverständnis

Auftrag und Sendung der verbandlichen Caritas und ihrer Dienste und Einrichtungen

Zusammen mit Liturgie und Verkündigung ist die Diakonie eine Grundfunktion der Kirche. Papst Benedikt XVI. hebt in seiner ersten Enzyklika „Deus Caritas est“¹ hervor: „Die Kirche kann den Liebesdienst so wenig ausfallen lassen wie Sakrament und Wort“ (Nr. 22). Verantwortlich für die Diakonie bzw. Caritas ist die gesamte Kirche. „Die in der Gottesliebe verankerte Nächstenliebe ist zunächst ein Auftrag an jeden einzelnen Gläubigen, aber sie ist ebenfalls ein Auftrag an die gesamte kirchliche Gemeinschaft“ (Nr. 20). Die Caritas der Kirche braucht Organisation, weil die „Liebe auch der Organisation als Voraussetzung für geordnetes gemeinschaftliches Dienen bedarf“ (Nr. 20).

Eine Organisationsform der Caritas der Kirche ist die verbandliche Caritas mit ihren Einrichtungen und Diensten. Die Verbände, Einrichtungen und Dienste der Caritas und damit ihre ehrenamtlich/freiwillig und beruflich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verwirklichen die caritative Funktion und Sendung der Kirche. „Insofern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] beim Caritasverband tätig sind, stehen sie im Auftrage der Kirche, im Auftrage des Bischofs; sie nehmen Teil an seiner Verantwortung, dass die Caritas der Kirche wirksam getan werden kann zum Wohl und Heile der Menschen.“²

Die verbandliche Caritas versteht sich als Anwalt und Partner für Benachteiligte, als Dienstleister für Menschen in Not sowie als Solidaritätsstifter in der Gesellschaft.³ Diese Funktionen verwirklichen die Verbände mit ihren Einrichtungen und Diensten vor Ort in Kooperation mit den Gemeinden, weiteren kirchlichen Akteuren und anderen Partnern im Sozialraum. In ihrem anwaltschaftlichen Engagement setzt sich die Caritas in ihrer nationalen und internationalen Arbeit für die Rechte von benachteiligten Menschen ein und engagiert sich für soziale Gerechtigkeit. Als zivilgesellschaftlicher Akteur fördert sie das ehrenamtlich/freiwillige Engagement und tritt für die Solidarität in der Gesellschaft und weltweit ein.

Die verbandliche Caritas mit ihren Einrichtungen und Diensten gibt Zeugnis von der Liebe Jesu Christi. Orientierung für die Dienste und Einrichtungen und ihre Leitung, die Träger und die Mitarbeitenden ist die biblische Botschaft. Sie bilden ein Stück „Kirche mitten unter den Menschen“. Basis der verbandlichen Caritas sind die Kriterien der katholischen Soziallehre, die u. a. das Personwohl bzw. die Menschenwürde, Solidarität, Subsidiarität, Gerechtigkeit, Anwaltschaftlichkeit und Nachhaltigkeit umfassen. Diese Kriterien bilden eine zentrale Basis für das Leitbild des Deutschen Caritasverbandes. In der konkreten Begegnung, im Dienst am Menschen und im anwaltschaftlichen Einsatz, realisiert die Caritas ihren kirchlichen Auftrag. Der Dienst am Menschen ist in diesem Sinne missionarisch, indem durch die Art und Weise der Zuwendung, des Respekts und der Beachtung der Autonomie und selbstbestimmten Teilhabe der Hilfesuchenden ein Stück der Zuwendung Gottes durch Menschen sichtbar werden kann. Die Orientierung an den Bedürfnissen der Klienten(innen) und ihrer Selbstbestimmung sowie bedarfsgerechte und fachlich hohe qualitative Dienstleistungen sind Auftrag und Maßstab für die verbandliche Caritas. Einrichtungen und Dienste der Caritas zeichnen sich auch dadurch aus, dass Dienstgeber und Dienstnehmer eine Dienstgemeinschaft bilden. Führung, Träger und alle ehrenamtlich/freiwillig und beruflichen tätigen Mitarbeitenden handeln aus einem gemeinsamen kirchlichen und sozialen Auftrag. Diese Dienstgemeinschaft wird dann lebendig, wenn sie von gegenseitigem Respekt, Partizipation, Transparenz und dem gemeinsamen Auftrag getragen ist.

1 Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), Enzyklika DEUS CARITAS EST von Papst Benedikt XVI. an die Bischöfe, an die Priester und Diakone, an die gottgeweihten Personen und an alle Christgläubigen über die christliche Liebe, Bonn 2006, (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls Nr. 171), www.dbk.de.

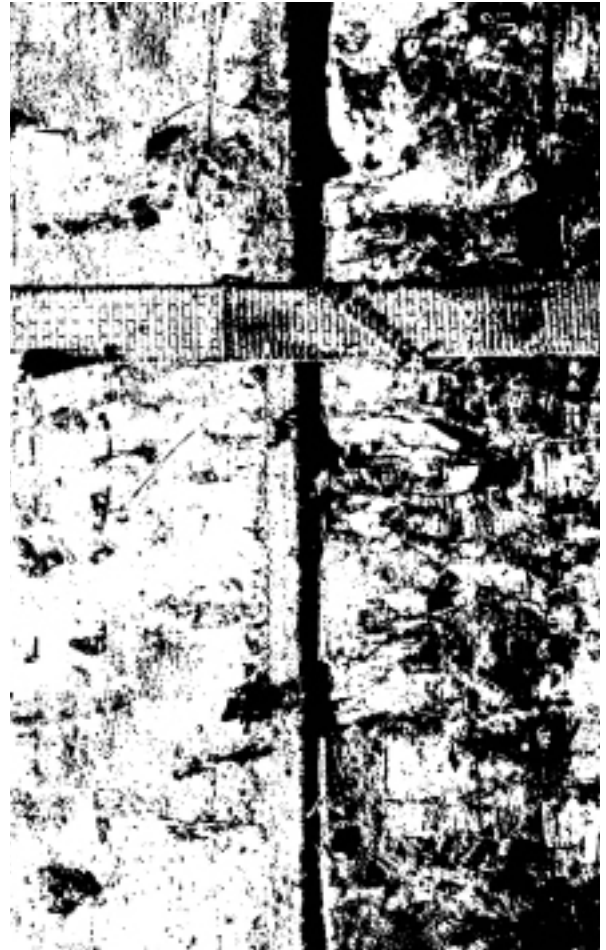
2 Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), Caritas als Lebensvollzug der Kirche und als verbandliches Engagement in Kirche und Gesellschaft, Bonn 1999, S. 26.

3 Vgl. Deutscher Caritasverband, Leitbild des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg 1997, S. 7–8.

A 1

Ethisch-theologisches Selbstverständnis

Selbstverständnis der Wohnungslosenhilfe



Das jüdisch-christliche Menschenbild der Gottebenbildlichkeit prägt das Selbstverständnis der sozialen Arbeit der Caritas. Als Ebenbild des Schöpfers⁴ ist der Mensch Ziel der Liebe Gottes. Hierin gründen seine Freiheit, Würde, sein Eigenwert und seine Menschenrechte. Gottebenbildlichkeit besagt, „dass jeder Mensch vor Gott und den Menschen einen eigenen Wert und Sinn besitzt. Diese Auszeichnung des Menschen ist unverlierbar, wie immer der Mensch beschaffen ist und was immer mit ihm geschieht und sei er in seinen Lebensäußerungen noch so eingeschränkt. Er behält seinen Eigenwert“.⁵

In ihrem Engagement geht die Caritas von der Annahme aus, dass jeder Mensch, in welcher Lebenssituation auch immer, Kräfte zur eigenen Entwicklung besitzt und sie allein oder mit Unterstützung mobilisieren kann. Nicht die zu behandelnden Defizite stehen im Vordergrund, sondern die Wachstumsenergien.

In diesem Sinne hat die Wohnungslosenhilfe den Auftrag, sich für die Würde des wohnungslosen Menschen und die Anerkennung und Realisierung seiner Rechte einzusetzen. Sie muss dafür Sorge tragen und die Bedingungen schaffen, dass wohnungslose Menschen Armut, Ausgrenzung und Fremdbestimmung überwinden können.

Grundlegende Werthaltungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas sind:

- Ausgehend vom christlichen Menschenbild achten wir jeden Menschen mit seinem einmaligen Wert und seiner unveräußerlichen Würde (Menschenwürde).
- Die Hilfen orientieren sich an den vorhandenen Fähigkeiten und Stärken der Menschen und unterstützen ihre Ent- und Weiterentwicklung. Jeder Mensch hat ein Potenzial zur persönlichen Entfaltung (Ressourcenorientierung).
- Um seine Individualität leben zu können, braucht jeder Mensch Raum für sich, in den er sich zurückziehen kann, in dem er seine Privatsphäre hat und geschützt ist (Autonomie).

⁴ Vgl. Gen 1, 26–28.

⁵ Gott ist ein Freund des Lebens. Herausforderungen und Aufgaben beim Schutz des Lebens, Sonderausgabe 2000 aus Anlass 10 Jahre „Woche für das Leben“, Gemeinsame Erklärung des Rates der evangelischen Kirche und der Deutschen Bischofskonferenz, Trier 2000, S. 40.

- Jeder Mensch ist ein soziales Wesen, das die Teilhabe am Leben der Gemeinschaft/ Gesellschaft braucht und ein Recht darauf hat. Dies bezieht sich auf alle Lebensbereiche: von der Privatsphäre bis hin zum öffentlichen Leben, mit Teilhabe am religiösen und kulturellen Leben (Teilhabe).
- Wohnungslose Menschen haben ein Recht auf Selbstbestimmung und somit die Freiheit, Hilfe anzunehmen und abzulehnen. Sie sind an dem Hilfeprozess beteiligt und legen die Ziele entsprechend den individuellen und allgemeinen gesellschaftlichen Möglichkeiten fest. Mit der Selbstbestimmung ist die Selbstverantwortung verbunden (Partizipation).
- Solidarität mit Armen und Schwachen gehört zur Grundhaltung des christlichen Glaubens. Wir fordern die Rechte der wohnungslosen Menschen ein und sind Lobby für sie in der Öffentlichkeit und der Politik (Solidarität).

Maßgeblich für die verbandspolitischen Grundlagen sind zum einen die „Eckpunkte für Qualität in der verbandlichen Caritas“ und „Die Qualitätsmanagement-Politik der Freien Wohlfahrtspflege“, verabschiedet vom Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW), Berlin, 16.11.2004.⁶

A 2 Verbandspolitische Grundlagen

A 3 Fachliche Grundlagen

Wohnungslos sind Menschen, die ohne jegliche Unterkunft sind. Wohnungslos nach dem Verständnis der Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas sind aber auch die Menschen, die nicht über einen mietvertraglich abgesicherten Wohnraum verfügen. Wohnungslos sind Menschen, die von einem Sozialleistungsträger ohne Mietvertrag untergebracht sind und Menschen, die sich in Heimen, Anstalten, Notübernachtungen, Asylen aufhalten, weil sie sich in einer besonderen sozialen Lebenslage befinden und keine Wohnung zur Verfügung steht. Wohnungslos sind Menschen, die als Selbstzahler in Billigpensionen leben oder die bei Verwandten, Freunden und Bekannten vorübergehend untergekommen sind. Wohnungslos sind auch Aussiedler, die noch keinen Mietwohnraum finden können und in Aussiedlerunterkünften untergebracht sind. Wohnungslos sind Menschen im ordnungsrechtlichen Sektor, die aufgrund ordnungsrechtlicher Maßnahmen ohne Mietvertrag, d. h. lediglich mit Nutzungsverträgen in Wohnräume eingewiesen oder in Notunterkünften untergebracht sind. Auch anerkannte Asylbewerber in Notunterkünften zählen danach zu den Wohnungslosen. Dieses Verständnis von Wohnungslosigkeit wird auch vom Deutschen Städtetag und der Bundesarbeitsgemeinschaft Wohnungslosenhilfe zugrundegelegt.

Die Wohnungslosenhilfe in der Caritas setzt sich im Zusammenwirken mit allen Ebenen kirchlich-caritativer Arbeit dafür ein, der Verarmung und Ausgrenzung dieser Menschen entgegenzuwirken. Vorderstes Ziel der Wohnungslosenhilfe ist deshalb die Verwirklichung der Teilhabe (Wohnen – Arbeiten – Lebensperspektiven) auf allen gesellschaftlichen Ebenen. Die Caritas sieht dabei die wohnungslosen Menschen als ersten und wichtigsten Bezugspunkt ihrer Hilfen und nimmt sie in ihrer Eigenständigkeit, in ihren Rechten, Pflichten und Fähigkeiten ernst. Sie sieht ihre Arbeit als einen Beitrag zur parteilichen Unterstützung und Begleitung wohnungsloser Menschen, in der Erschließung persönlicher, materieller und sozialer Ressourcen, in der Öffnung und gemeinsamen Gestaltung von Lebensräumen und der Durchsetzung ihrer gesetzlichen Ansprüche.

⁶ Beide Dokumente können als PDF-Datei heruntergeladen werden: unter <http://www.caritas.de> – „Unsere Arbeit“ – „Qualitätsmanagement“ – „Dokumente zum Herunterladen“. „Die Qualitätsmanagement-Politik“ ist auch unter <http://www.bagfw-qualitaet.de> zu finden.

Die Positionen und Perspektiven der Wohnungslosenhilfe der Caritas sind in dem Grundlagenpapier „Perspektiven der Wohnungslosenhilfe“⁷ zusammengefasst. Ausgehend von den dort grundgelegten Positionierungen wurden und werden im Arbeitsfeld Wohnungslosenhilfe die Inhalte und Strukturen der Angebote und Hilfen konzeptioniert und umgesetzt und die Wohnungslosenhilfe fachlich wie konzeptionell weiterentwickelt. Die „Perspektiven der Wohnungslosenhilfe“ besitzen weiterhin ihre Gültigkeit.

Konzepte des Gender-Mainstreaming, der Interkulturalität oder die Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements in den Einrichtungen sind weitere Inhalte der Arbeit, die auf der Grundlage des Perspektivpapiers umgesetzt werden. Auch die Entwicklungen im Bereich der Qualität der Angebote und die hier vorgelegten Qualitätsleitlinien sind eine konsequente Weiterentwicklung und Operationalisierung des Grundlagenpapiers.

Um die Anliegen und Interessen wohnungsloser Menschen und die Bedingungen der Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe besser aufnehmen und bearbeiten zu können, hat sich die Mehrheit der Träger von Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe in der Caritas in der Katholischen Arbeitsgemeinschaft Wohnungslosenhilfe (KAGW) – einer Fachorganisation auf Bundesebene – zusammengeschlossen.

A 4 Qualitätsverständnis

Qualität ist nicht etwas Zusätzliches oder Neues, sondern in der professionellen Beziehungsgestaltung immer gegenwärtig, erfahrbar und damit auch erfassbar. Sie verändert sich stetig, ist dem Prozess der Aushandlung zwischen Nutzer(inne)n⁸ und professionellen Mitarbeiter(inne)n, von den Fähigkeiten und Möglichkeiten aller Beteiligten abhängig und dieser Dynamik unterworfen. Die Qualität der Dienstleistungen und Hilfen sind Ausdruck der christlich-ethischen Grundhaltung, die sich in der Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung von geeigneten Methoden, Strukturen und Verfahren der Angebote zeigt. Sie muss sich daran messen lassen, inwieweit sie den Menschen in der Bewältigung ihrer Anliegen weiterhilft. Dabei gerät das Bemühen um Qualität in ein Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der wohnungslosen Menschen, der professionellen Mitarbeiter(innen), dem jeweiligen Träger, den Kooperations- und Vertragspartner(inne)n und der Gesellschaft. Die Dienstleistungen und Hilfen müssen dieses Spannungsfeld berücksichtigen und sich den unterschiedlichen Anforderungen stellen. Hierdurch befinden sie sich in einem kontinuierlichen Ausbalancierungsprozess, den sie auch bei gegensätzlichen Anforderungen im Rahmen der vorhandenen Ressourcen konstruktiv gestalten müssen.

Vor diesem Hintergrund können in der Wohnungslosenhilfe der Caritas Eckpunkte eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses formuliert werden:

- Im Mittelpunkt des Qualitätsverständnisses stehen die wohnungslosen Menschen, deren Bedarfe und Bedürfnisse.
- In den Diensten und Einrichtungen⁹ der Wohnungslosenhilfe sind Qualitätsentwicklungsprozesse zur Erlangung von vergleichbaren, überprüfbaren Qualitätsstandards eingeführt.

⁷ Caritas, Unser Standpunkt. Perspektiven der Wohnungslosenhilfe, Freiburg 1995.

⁸ Die Begriffe „Nutzer(in)“ oder „wohnungslose Menschen“ wurden stellvertretend für die in der Praxis der Wohnungslosenhilfe verwendeten Begriffe übernommen. In der Praxis der Einrichtungen werden diese Begriffe, aber auch Kunde(in), Klient(in), Patient(in), Betroffene(r) synonym verwendet. Durch diese Begriffsvielfalt kann keine einheitliche Begriffsbestimmung vorgenommen werden. Die Dienste und Einrichtungen sind aufgefordert, diese Begriffsbestimmung zu diskutieren und die für sie zutreffenden Bezeichnung im Rahmen ihrer Qualitätsentwicklungsprozesse zu verwenden.

⁹ Die Dienste und Einrichtungen stehen stellvertretend für alle rechtlich verantwortlich Handelnden.

- Entsprechend dem Leitbild und den „Eckpunkten für Qualität in der verbandlichen Caritas“ und den „Perspektiven der Wohnungslosenhilfe“ werden ethischen Wertvorstellungen in den Qualitätsentwicklungsprozessen innerhalb der Wohnungslosenhilfe berücksichtigt. Diese ethischen Werte finden sich in der täglichen Arbeit wieder. Dadurch wird ein verbandsweites Einvernehmen über die ethisch-theologischen und fachlichen Grundlagen einer caritasspezifischen Qualität in der Wohnungslosenhilfe erzielt.
- Permanente Verbesserungsprozesse in den Diensten und Einrichtungen gehören zum Grundverständnis der Mitarbeitenden. Die jeweiligen Prozesse werden systematisch dokumentiert und bewertet und auf der Grundlage der so gewonnenen Ergebnisse Verbesserungen eingeleitet.
- Die Leistungen der Wohnungslosenhilfe sowie deren Wirksamkeit sind der allgemeinen Öffentlichkeit, der Fachöffentlichkeit und den Kosten- und Leistungsträger transparent und nachvollziehbar.
- Die Arbeitsorganisation und -anforderungen sind für die Mitarbeiter(innen) transparent und werden von ihnen mitgestaltet.
- Die Dienste und Einrichtungen arbeiten effektiv und effizient.

A 5 Ziele und Aufgaben

Die Caritas bietet umfassende Hilfen für Menschen, die wohnungslos sind oder von Wohnungslosigkeit bedroht sind. Sie setzt sich für die Belange wohnungsloser Menschen ein, fördert sie in ihren Selbsthilfebestrebungen und unterstützt den Aufbau von Interessensvertretungen wohnungsloser Menschen. Die Wohnungslosenhilfe der Caritas vertritt die Anliegen und Interessen der von Wohnungslosigkeit Betroffenen und der Dienste und Einrichtungen auf Bundesebene. Sie fördert den Austausch und die Zusammenarbeit der Träger und Einrichtungen auf überregionaler Ebene, kooperiert mit allen in der Wohnungslosenhilfe tätigen Verbänden und Organisationen und fördert die Kooperation und Vernetzung mit anderen Fachgebieten mit dem Ziel umfassender und bedarfsgerechter Hilfen.

Sie entwickelt existierende Modelle und Konzeptionen weiter und steht im Austausch mit Wissenschaft und Forschung. Fach- und sozialpolitische Positionen werden entwickelt und deren Darstellung in Politik und Öffentlichkeit unterstützt. Die Wohnungslosenhilfe informiert über die Probleme von Wohnungslosigkeit, sozialer Ausgrenzung und die erforderlichen Hilfen für wohnungslose Menschen.

Funktion, Aufbau und
Anwendung der
Qualitätsleitlinien



B

B 1 Funktionen

Transparenz schaffen

Da die Qualitätsleitlinien dazu verhelfen, Praxisabläufe von Einrichtungen zu erfassen und darzustellen, werden diese gegenüber den Kund(inn)en, Netzwerk- und Kooperationspartnern aber auch in der eigenen Organisation gegenüber Mitarbeitenden einsehbar und damit verstehbar gemacht.

Das Wissen und Nachvollziehen-Können von Handlungsschritten schafft Vertrauen und bietet die Möglichkeit, gezielt in Prozesse verändernd eingreifen zu können.

Orientierung geben

Die Qualitätsleitlinien ermöglichen den Diensten und Einrichtungen, ihre bisherigen Qualitätsmanagement-Entwicklungen an den darin formulierten und abgestimmten Qualitätskriterien zu orientieren und gegebenenfalls anzupassen.

Entwickeln und koordinieren

Die Qualitätsleitlinien bieten einen verbindlichen fachlichen Rahmen, um Qualitätsentwicklungsprozesse auf diözesaner und regionaler Ebene zu initiieren und zu steuern. Sie bündeln und stimmen die Qualitätsinitiativen der Dienste und Einrichtungen vor Ort ab, vereinheitlichen sie, führen sie zusammen und richten damit das Dienstleistungs- und Hilfeprofil an caritasspezifischen Qualitätskriterien aus. Sie stellen sicher, dass die bisherigen Qualitätsentwicklungsprozesse fortgesetzt, Interessen koordiniert und durchgesetzt werden können.

Profilieren

Die Qualitätsleitlinien ermöglichen den Diensten und Einrichtungen der Caritas, zur Schärfung ihres Profils, originäre caritasspezifische Qualitätsmerkmale herauszuarbeiten, die sich am Leitbild der Caritas orientieren.

B 2 Aufbau

Die Qualitätsleitlinien sollen die Implementierung eines einrichtungsspezifischen Qualitätsmanagementsystems erleichtern. Dafür werden die für die Qualitätsentwicklung relevanten Bereiche sowie die dazu gehörenden Qualitätsanforderungen beschrieben. Die Einrichtung kann ihre Ausführungen zum Qualitätsmanagement auf der Grundlage der beschriebenen Qualitätsanforderungen erarbeiten.

Die Qualitätsleitlinien sind folgendermaßen aufgebaut:

Kapitel A

Das Kapitel A beschreibt die Grundlagen und Rahmenbedingungen der Wohnungslosenhilfe der verbandlichen Caritas. Die dort getroffenen Aussagen bilden die Grundlagen zum Aufbau eines einrichtungsspezifischen Qualitätsmanagementsystems.

Kapitel B

Kapitel B beschreibt die Funktion, den Aufbau und die Anwendung der Qualitätsleitlinien.

Kapitel C

Kapitel C beschreibt die für die Qualitätsentwicklung relevanten Bereiche. Jeder Qualitätsbereich setzt sich zusammen aus einer „Allgemeinen Qualitätsaussage“, „Qualitätsanforderungen“ und „Praxisindikatoren“.

Allgemeine Qualitätsaussagen:

In den Allgemeinen Qualitätsaussagen wird der Qualitätsbereich kurz beschrieben und dargestellt.

Qualitätsanforderungen:

Die Qualitätsanforderungen beschreiben die relevanten Forderungen, die es innerhalb des Qualitätsbereiches zu erfüllen und umzusetzen gilt. Die Qualitätsanforderungen sollen in ein Qualitätsmanagementsystem integriert und in diesem dargestellt werden.

Praxisindikatoren:

Zu jeder Qualitätsanforderung werden Qualitätsmerkmale im Sinne von Praxisindikatoren und Zielvorgaben formuliert. Diese Praxisindikatoren sind denkbare Operationalisierungen der Qualitätsaussagen und dienen der detaillierten Darstellung der Qualitätsanforderungen in dem jeweiligen Qualitätsbereich. Sie können ergänzt oder durch andere ersetzt werden – sind also nicht festgeschrieben.

Die Reihenfolge der Bearbeitung der Qualitätsbereiche, der Qualitätsanforderungen und der Praxisindikatoren ist nicht festgelegt.

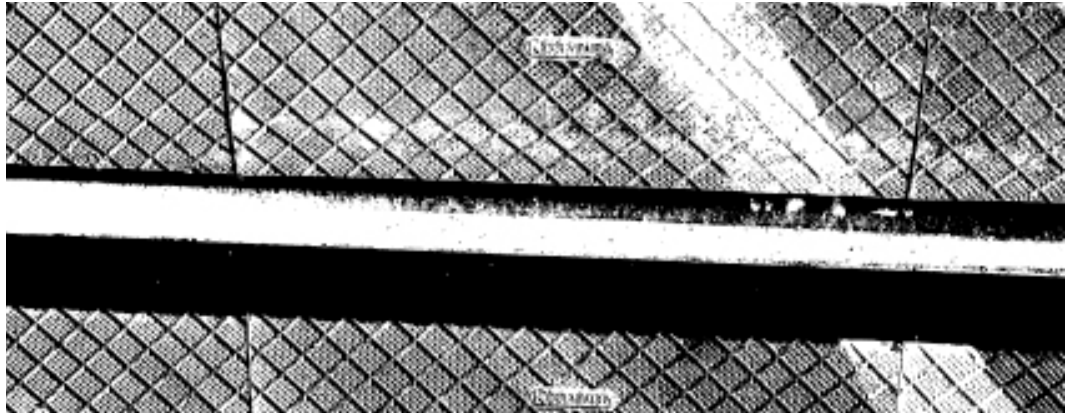
Die genannten Qualitätsaussagen und -anforderungen sowie Praxisindikatoren sind unter Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen jeder Einrichtung zu operationalisieren. Die aufgeführten Operationalisierungen sollen bei der Einführung und Umsetzung helfen. Dabei sind die spezifischen Bedingungen herauszuarbeiten und die Prozesse entsprechend dieser Bedingungen zu gestalten und zu beschreiben. Die Qualitätsaussagen und -anforderungen sind dabei notwendige Bestandteile eines Qualitätsmanagementsystems der Einrichtungen und müssen belegt werden.

Die Qualitätsleitlinien sollen den Einrichtungen Fortschrittskontrollen ermöglichen.

Durch die notwendige Einführung des Prinzips der kontinuierlichen Verbesserung und die Anwendung dieses Prozesses (planen – durchführen – bewerten – verbessern) wird ein Entwicklungszyklus implementiert. Durch die wiederholte Beurteilung der erfolgten Maßnahmen werden deren Auswirkungen transparent und die Notwendigkeit weiterer Verbesserungen aufgezeigt.

Kapitel D

Kapitel D gibt einen kurzen Ausblick auf die weitere Entwicklung und mögliche Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems in den Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe.

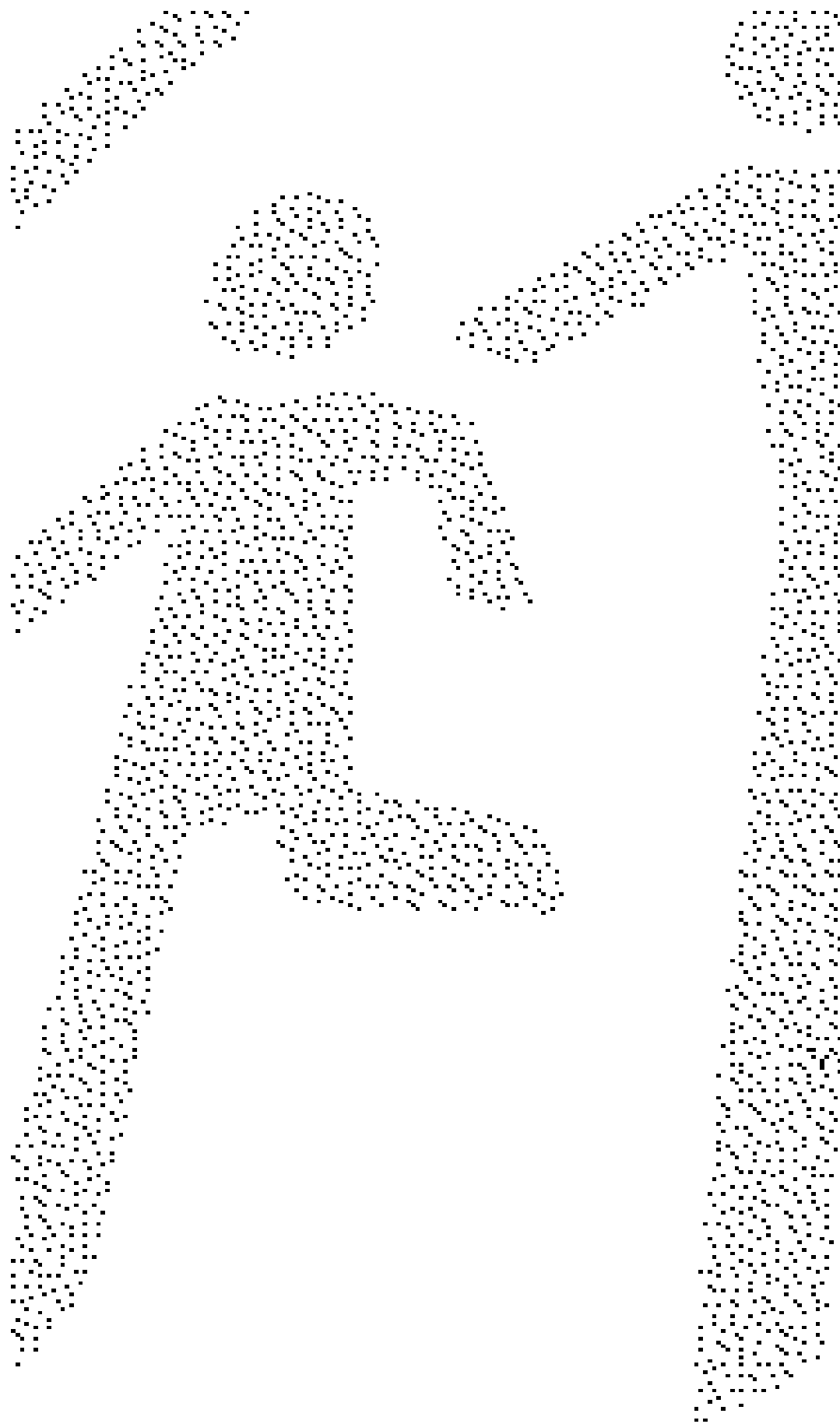


B 3 Inkrafttreten

Die Qualitätsleitlinien der Wohnungslosenhilfe der Caritas wurden in Zusammenarbeit von der Katholischen Arbeitsgemeinschaft Wohnungslosenhilfe und dem Deutschen Caritasverband¹⁰ entwickelt. Sie wurden in der Mitgliederversammlung der Katholischen Arbeitsgemeinschaft Wohnungslosenhilfe und der Konferenz der Diözesanreferent(inn)en Wohnungslosenhilfe beraten und von der Mitgliederversammlung der KAG Wohnungslosenhilfe verabschiedet. In einem verbandsweiten Konsultationsverfahren wurden die Qualitätsleitlinien diskutiert und bewertet. Die Diözesan-Caritasverbände sind um Zustimmung gebeten worden. 24 Diözesan-Caritasverbände haben ihre Zustimmung erteilt. Der Vorstand des Deutschen Caritasverbandes hat die Qualitätsleitlinien beraten und den Generalsekretär mit der Freigabe beauftragt. Diese erfolgte am 21. April 2008.

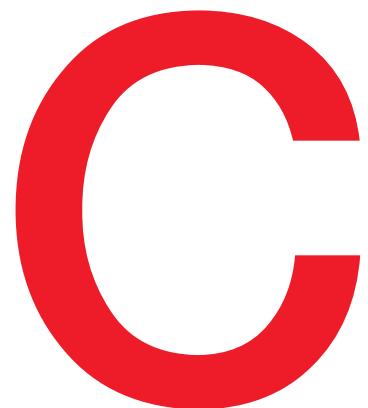
Verbindlichkeit vor Ort in den Organisationen, Diensten und Arbeitsbereichen der Wohnungslosenhilfe erlangen sie durch die Inkraftsetzung durch den jeweiligen Träger.

¹⁰Der Deutsche Caritasverband e.V. ist der Zusammenschluss der Diözesan-Caritasverbände, der anerkannten zentralen Fachverbände, der anerkannten katholischen caritativen Vereinigungen, jeweils einschließlich ihrer Gliederungen und Mitglieder, sowie der überdiözesan tätigen caritativen Orden (§ 4 der Satzung des Deutschen Caritasverbandes e.V. in der Fassung vom 16. Oktober 2003).





Qualitätsbereiche
der Wohnungshilfe
der Caritas





C 1 Nutzer(innen)orientierung Allgemeine Qualitätsaussage

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas stellen die wohnungslosen Menschen mit ihren Wünschen, Fähigkeiten, Möglichkeiten und Grenzen und ihrem Anspruch auf eine menschenwürdige Wohn- und Lebenssituation ins Zentrum des Handelns. Ausgangspunkt für ihre Beratungs- und Hilfeleistungen sind die Bedarfe wohnungsloser Menschen. Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe in der Caritas beziehen die wohnungslosen Menschen aktiv in den Hilfeprozess ein und bringen ihre wertschätzende und anerkennende Haltung dadurch zum Ausdruck. Die Hilfe- und Dienstleistungserbringung ist geprägt vom Prinzip der Partizipation und der Hilfe zur Selbsthilfe.

Praxisindikatoren zu 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe:

- ermitteln kontinuierlich den Bedarf an notwendigen Beratungs- und Hilfeleistungen
- stellen die Angebote in fachlicher Hinsicht unter Berücksichtigung der ökonomischen Gegebenheiten auf den Bedarf ab
- ermitteln regelmäßig die Zufriedenheit ihrer Nutzer(innen)
- fördern und stärken das Selbsthilfepotenzial der Menschen durch geeignete Handlungsansätze
- lassen die Wertschätzung gegenüber den wohnungslosen Menschen im Handeln und der Haltung der Mitarbeitenden erkennen

Praxisindikatoren zu 2:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe:

- beteiligen die Nutzer(innen) entsprechend den Rahmenbedingungen der Einrichtung so weit wie möglich bei der Entwicklung der Beratungs- und Hilfeprozesse
- dokumentieren ihre und die Einschätzungen der Nutzer(innen) zum Hilfeprozess, bzw. bei der Erstellung und Fortschreibung der Hilfepläne
- übernehmen anwaltschaftliche Funktion für die Nutzer(innen)

Praxisindikatoren zu 3:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas:

- bieten alle Leistungen unabhängig von Ethnie, Kultur und Religion an
- stellen regelmäßig die Bedarfe und Interessen der wohnungslosen Menschen und der Menschen in ihrem Einzugsgebiet vor deren kulturellem Hintergrund fest
- beziehen die Ergebnisse in die Entwicklung ihrer Angebote ein

Praxisindikatoren zu 4:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe:

- haben ein Konzept zur Partizipation wohnungsloser Menschen an der Gestaltung und Weiterentwicklung der Angebote und Hilfen
- fördern nachweislich die Partizipation wohnungsloser Menschen auf unterschiedlichen Ebenen

Qualitätsanforderung 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe orientieren sich bei ihren Beratungs- und Hilfeleistungen an den Bedarfen der wohnungslosen Menschen.

Qualitätsanforderung 2:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe gestalten mit den Nutzer(inne)n Beratungs- und Hilfepläne, Beratungs- und Hilfeprozesse sowie Beratungs- und Hilfemaßnahmen.

Qualitätsanforderung 3:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas tragen dazu bei, Menschen unterschiedlicher nationaler, kultureller, religiöser und konfessioneller Herkunft zu integrieren.

Qualitätsanforderung 4:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas verfügen über ein geeignetes System zur Partizipation wohnungsloser Menschen an der Organisation und Gestaltung der Angebote. Sie integrieren so weit wie möglich die Nutzer(innen) in die alltäglichen Abläufe und die eigene Versorgung.

C Qualitätsbereiche der Wohnungslosenhilfe der Caritas



C 2 Dienstleistungsorientierung

Allgemeine Qualitätsaussage

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas erbringen ihre Angebote und Hilfen als Dienstleistungen für wohnungslose Menschen und die interessierten Parteien. Sie richten die Gestaltung als Dienstleistungsangebote an den Bedarfen, Lebenslagen und Interessen wohnungsloser Menschen und der interessierten Parteien aus. Wohnungslosen Menschen wird der freie Zugang zu den angebotenen Beratungs- und Hilfeleistungen ermöglicht.

Praxisindikatoren zu 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe:

- beschreiben die Dienst- und Hilfeleistungen für wohnungslose Menschen, Mitarbeiter(inne)n und interessierte Parteien klar und transparent
- setzen die erforderlichen Maßnahmen für freien Zugang und gute Erreichbarkeit der Angebote um

Praxisindikatoren zu 2:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe:

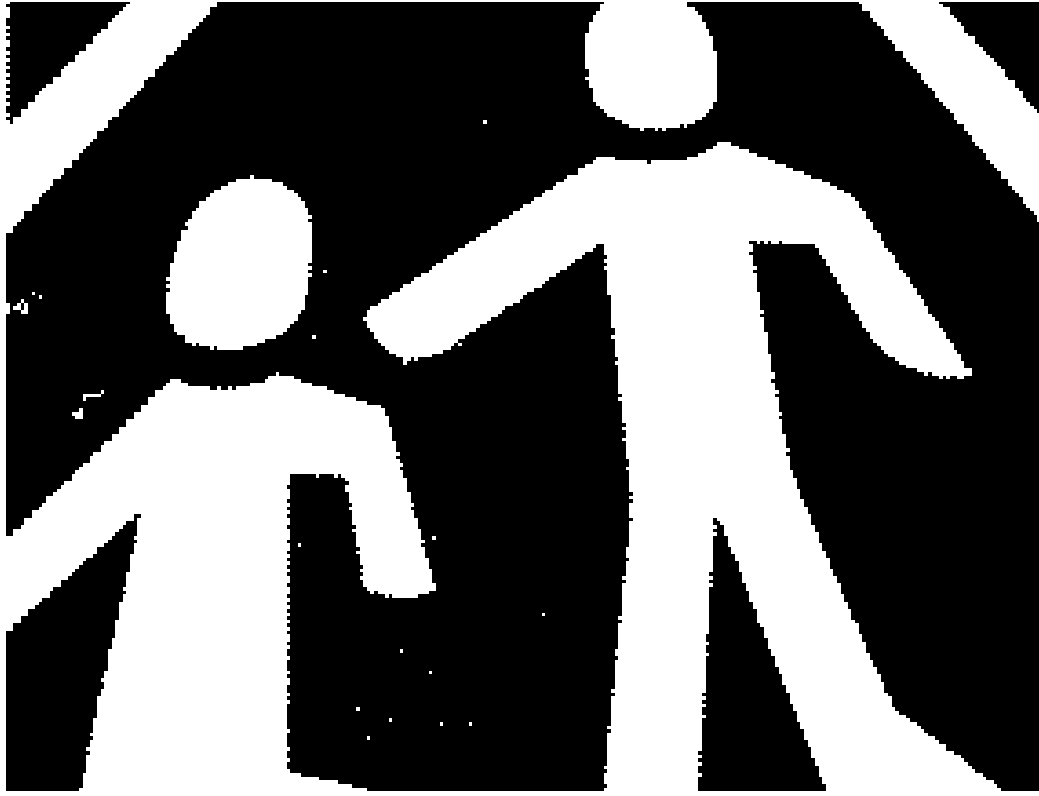
- ermitteln den Bedarf an notwendigen Dienstleistungen
- entwickeln und koordinieren die Dienstleistungen verbindlich mit den Kooperationspartnern und den interessierten Parteien
- machen die Dienstleistungsorientierung im Handeln und der Haltung der Mitarbeitenden erkennbar
- haben ein Beschwerdemanagement

Qualitätsanforderung 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas beschreiben ihr Dienstleistungs- und Hilfeverständnis. Sie gestalten Beratungs- und Hilfeleistungen frei zugänglich, zeitlich und räumlich gut erreichbar sowie ggf. aufsuchend.

Qualitätsanforderung 2:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas richten die Gestaltung ihrer Angebote als Dienstleistung an den Bedarfen, Lebenslagen und Interessen der wohnungslosen Menschen und der interessierten Parteien aus.



C 3 Mitarbeiter(innen)orien- tierung

Allgemeine Qualitätsaussage

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas verfügen über ein von allen Mitarbeitenden getragenes Selbstverständnis, eine Kultur der Kommunikation und Beteiligung. Sie verfügen über ein geeignetes und transparentes Instrumentarium zur Gewinnung und Förderung kompetenter und motivierter Mitarbeiter(innen).

Praxisindikatoren zu 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe:

- sehen die Mitarbeiter(innen) als wichtigste Ressource der Einrichtung
- setzen geeignete Methoden und Mittel der Personalentwicklung ein
- haben ein Personalentwicklungskonzept, das auch die menschlichen und spirituellen Anliegen der Mitarbeiter(innen) berücksichtigt
- haben Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile
- haben Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter(innen) konzeptionell festgelegt
- haben eine systematische Planung, Dokumentation und Auswertung der Fort- und Weiterbildungen

Praxisindikatoren zu 2:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe:

- überprüfen die Arbeitsbedingungen und -inhalte und suchen gemeinsam mit den Mitarbeitenden nach Möglichkeiten der Verbesserung
- legen ein Konzept zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor
- etablieren ein betriebliches Vorschlagswesen

Qualitätsanforderung 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas erkennen und fördern gezielt die Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeiter(innen).

Qualitätsanforderung 2:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas schaffen ein entwicklungs- und entfaltungsfreundliches Arbeitsumfeld und überprüfen regelmäßig die Mitarbeiter(innen)zufriedenheit.



C 4 Fachlichkeit

Allgemeine Qualitätsaussage

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas gründen die Hilfen auf der Erkenntnis der Ganzheitlichkeit des Menschen und darauf, dass jeder Mensch Gestalter des eigenen Lebens ist. Sie nehmen den Menschen in der aktuellen Lebenssituation wahr und beziehen dessen persönliche Fähigkeiten und Stärken in die Arbeit mit ein. Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe entwickeln ihre Angebote auf der Grundlage aktueller professioneller, wissenschaftlicher und christlicher Prinzipien.

Praxisindikatoren zu 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe:

- wenden anerkannte wissenschaftliche Methoden der Arbeit an und begründen diese
- begründen die Auswahl und Anwendung der fachlichen Standards auf der Grundlage des christlichen Menschenbildes und berufsethischer Standards
- entwickeln auf der Grundlage aktueller fachlicher Erkenntnisse ihre Beratungs- und Hilfeleistungen weiter
- legen Zielbestimmungen und Ablaufpläne zur Umsetzung der Angebote und Kooperationsvereinbarungen vor
- achten die Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der Klient(inn)en
- beschreiben die fachlichen Standards in Prozess- und Leistungsbeschreibungen

Praxisindikatoren zu 2:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas:

- arbeiten in enger Kooperation mit allen relevanten fachlichen Diensten und Institutionen
- erschließen weiterführende Angebote für die Nutzer(innen)
- arbeiten eng mit Pfarreien und kirchlichen Initiativen zusammen
- arbeiten soweit möglich mit Hochschulen, Wissenschaft, Politik und Kirche zusammen
- klären bei Kooperationen die Kompetenzen, Verantwortungen und Schnittstellen
- beteiligen sich an Gremien, in denen Absprachen zur Zusammenarbeit, Übernahme von Verantwortung und Weiterentwicklung des Hilfesystems getroffen werden
- regeln die Zusammenarbeit mit ihren Partnern in interdisziplinären und dienstübergreifenden Teams

Praxisindikatoren zu 3:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe:

- halten die Vorgaben des gesetzlichen Datenschutzes und der kirchlichen Datenschutzordnung nachweislich ein
- beachten bei ihren Beratungen und Hilfen stets das Prinzip der Verschwiegenheit
- sorgen bei Wohnangeboten und Einrichtungen dafür, dass Individualraum und Privatsphäre der Bewohner(innen) gesichert ist
- bieten in Einrichtungen mit Wohnangeboten nach Möglichkeit Einzelzimmer an

Qualitätsanforderung 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas handeln auf der Grundlage professioneller, wissenschaftlicher und christlicher Prinzipien.

Qualitätsanforderung 2:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas und ihrer angeschlossenen Organisationen nutzen fallbezogene und strukturelle Kooperationen. Die Dienste und Einrichtungen kooperieren mit anderen Einrichtungen und Angeboten.

Qualitätsanforderung 3:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas achten die Privatsphäre der wohnungslosen Menschen und schützen sie.



C 5 Wirkungsorientierung

Allgemeine Qualitätsaussage

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas sehen in der Verbesserung der individuellen, fachlichen und gesellschaftlichen Wirkung ihrer Dienstleistungen und Hilfen einen Kernpunkt ihrer Arbeit. Diese wird kontinuierlich überprüft und auf dieser Grundlage die weitere Entwicklung und Zielvorgabe bestimmt.

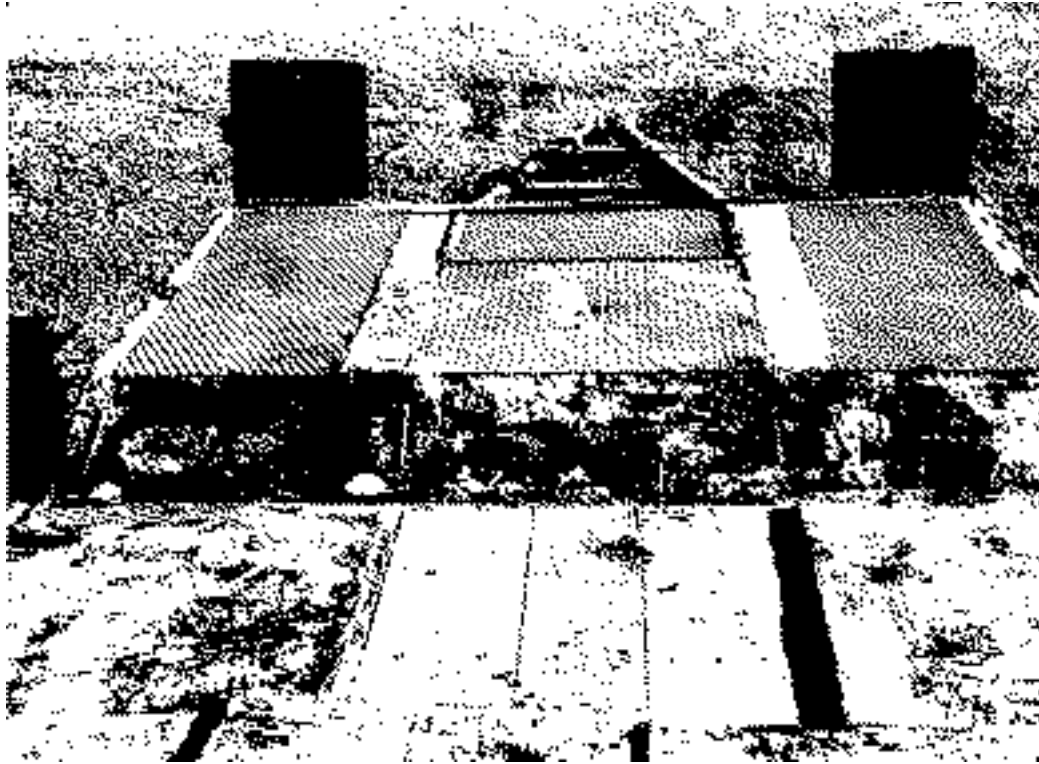
Praxisindikatoren:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas:

- benennen messbare oder überprüfbare Ziele für die Einrichtung
- überprüfen die Zielerreichung regelmäßig
- evaluieren die Wirkungen und den Erreichungsgrad der definierten Ziele
- leiten auf dieser Grundlage Verbesserungsmaßnahmen ein
- wenden fachlich begründete Methoden an

Qualitätsanforderung:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas definieren eindeutige und überprüfbare Ziele und bestimmen deren Wirkung und Erreichen anhand festgelegter Erfolgskriterien.



C 6 Politische Verantwortung **Allgemeine Qualitätsaussage**

Die Arbeit der Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas umfasst auch das Umfeld und Gemeinwesen der wohnungslosen Menschen. Die Orientierung an den Lebens- und Bedarfslagen wohnungsloser Menschen machen Netzwerkarbeit, Beteiligung an der Sozialplanung, Prävention sowie individuelle und politische Anwaltschaft zu einem Bestandteil der Arbeit.

Praxisindikatoren zu 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas:

- erfassen die Lebenslagen und die -situationen im Gemeinwesen
- weisen Netzwerkarbeit, Beteiligung an der Sozialplanung im Gemeinwesen, Prävention sowie individuelle und politische Anwaltschaft als verbindliche Handlungsfelder in der Konzeption aus
- beschreiben ihr Vorgehen in den festgelegten Handlungsfeldern

Praxisindikatoren zu 2:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas:

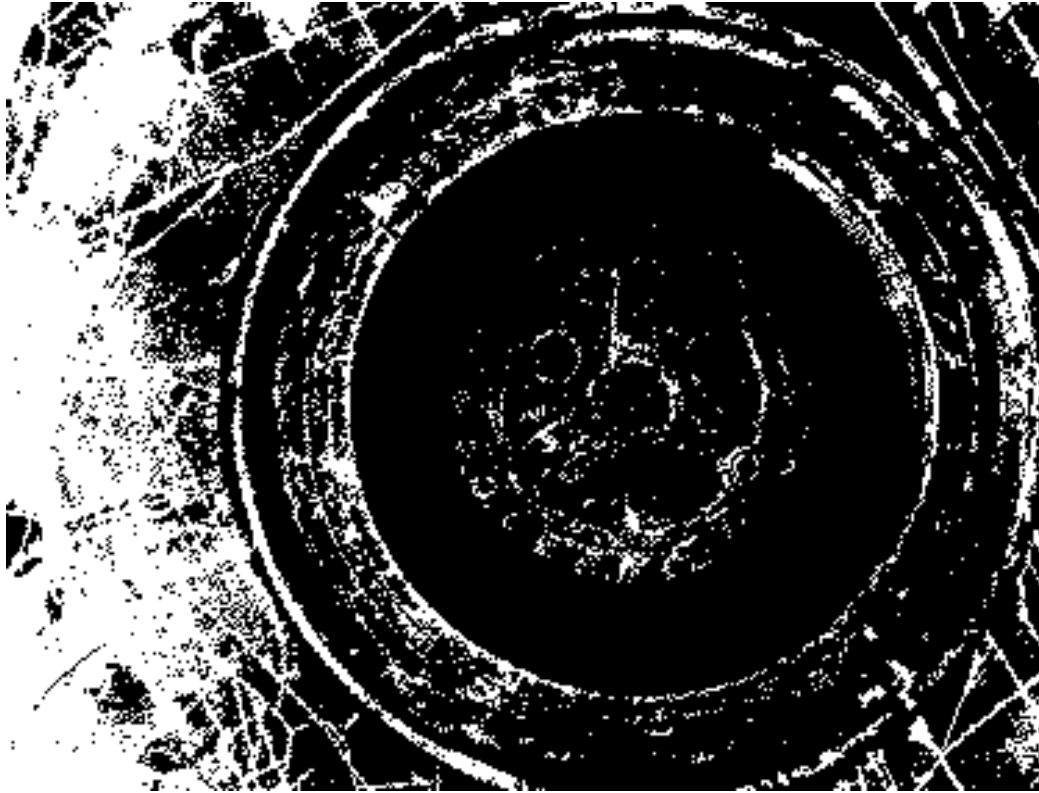
- haben verbindliche Kooperationen mit relevanten Akteuren in den Handlungsfeldern
- formulieren - in Abstimmung mit den verbandlichen Gliederungen - angemessene Forderungen und Lösungsvorschläge und machen diese den Kooperationspartnern und relevanten Akteuren der Handlungsfelder zugänglich
- unterstützen Verbesserungsmaßnahmen auf der Grundlage der formulierten Forderungen und Lösungsvorschläge

Qualitätsanforderung 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas erfassen auf der Grundlage ihrer Arbeit mit wohnungslosen Menschen die Lebenslagen der/des Einzelnen und die Lebenssituation im Gemeinwesen.

Qualitätsanforderung 2:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas generieren Problemanzeigen und Lösungsvorschläge, die an Kooperationspartner und die relevanten Akteure weitergegeben werden.



C 7 Organisation und Leitung **Allgemeine Qualitätsaussage**

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas arbeiten auf der Grundlage festgelegter, praktikabler und transparenter Organisationsstrukturen. Sie verdeutlichen in der Arbeit und in den Angeboten ihre caritativen Grundlagen. Sie haben geeignete Personal- und Organisationsstrukturen, um nachhaltig handeln zu können.

Führung und Leitung erfolgen unter dem Anspruch, dass alle Mitarbeiter(innen) – welche Funktion sie auch immer wahrnehmen – an einem gemeinsamen Werk mitwirken. Die Idee der Dienstgemeinschaft ist Orientierung und Verpflichtung für das Leitungsverhalten als auch für das Verhalten der Mitarbeiter(innen) untereinander. Die Führung und Leitung wendet einen mitarbeiterorientierten und partizipativen Führungsstil an.

Praxisindikatoren zu 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas:

- haben ein Organigramm, das regelmäßig überprüft wird
- haben effiziente Organisations- und Entscheidungsstrukturen
- weisen ihre caritativen Grundlagen in der Arbeit und ihren Angeboten nach
- legen fest, welche Struktur-Standards für die Angebote zur Verfügung stehen müssen
- verfügen über eine verbindliche und transparente Kommunikations- und Gremienstruktur
- beachten nachweislich die gesetzlichen und rechtlichen Voraussetzungen und Bestimmungen
- beachten bei der Entwicklung der Organisation Gender- und interkulturelle Gesichtspunkte

Praxisindikatoren zu 2:

Die Träger und Leiter der Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas:

- haben ein Führungskonzept und wenden dieses an
- legen die Qualitätspolitik und Qualitätsziele fest
- sorgen für die erforderliche Ausstattung der Angebote

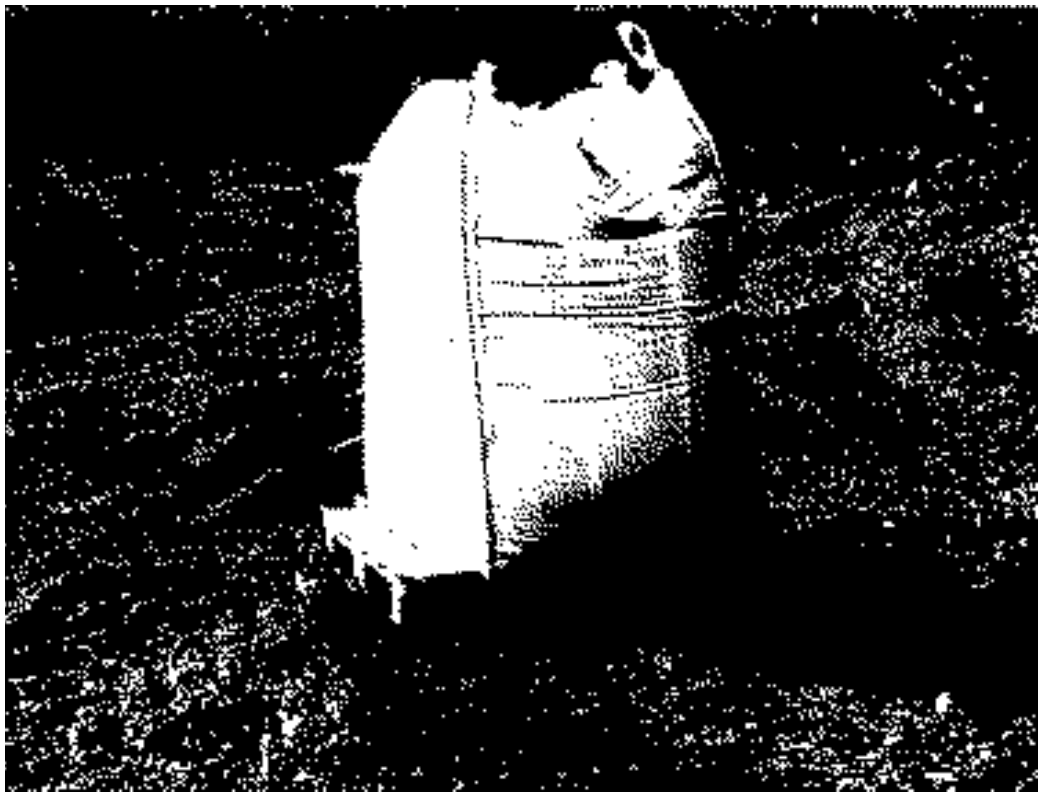
Qualitätsanforderung 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas formulieren, welche personellen und sachlichen Voraussetzungen für ihre Dienste und Hilfen notwendig sind und setzen dies um.

Qualitätsanforderung 2:

Die Träger der Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas nehmen die Verantwortung für Führungsaufgaben wahr. Sie schaffen klare Strukturen, benennen die Aufgaben der Einrichtungsleitung und verfügen über Grundsätze des Führungsverhaltens.

C Qualitätsbereiche der Wohnungslosenhilfe der Caritas



C 8 Wirtschaftlichkeit und Ressourcenorientierung

Allgemeine Qualitätsaussage

Die Einrichtungen und Dienste der Wohnungslosenhilfe der Caritas setzen die vorhandenen Ressourcen transparent, effizient, effektiv und verantwortungsvoll ein. Sie arbeiten kontinuierlich an der Balance von Wirtschaftlichkeit, Fachlichkeit und wertorientierter Qualitätsentwicklung zum Nutzen der wohnungslosen Menschen und der interessierten Parteien. Sie setzen angemessene betriebswirtschaftliche Instrumente ein und verfügen über geeignete Strukturen zur Fehlererkennung und für Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen.

Durch das Engagement und die Fachlichkeit von Führungskräften und Mitarbeitenden werden neue Ressourcen erschlossen.

Praxisindikatoren zu 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas:

- gestalten das wirtschaftliche Handeln nachvollziehbar und transparent
- wenden geeignete betriebswirtschaftliche Instrumente an
- verfügen über ein qualifiziertes Aufsichtsgremium (ggf. beim Träger)
- verfügen über geeignete Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen
- beobachten und bewerten kontinuierlich den Markt sowie die gesetzlichen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen

Praxisindikatoren zu 2:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas:

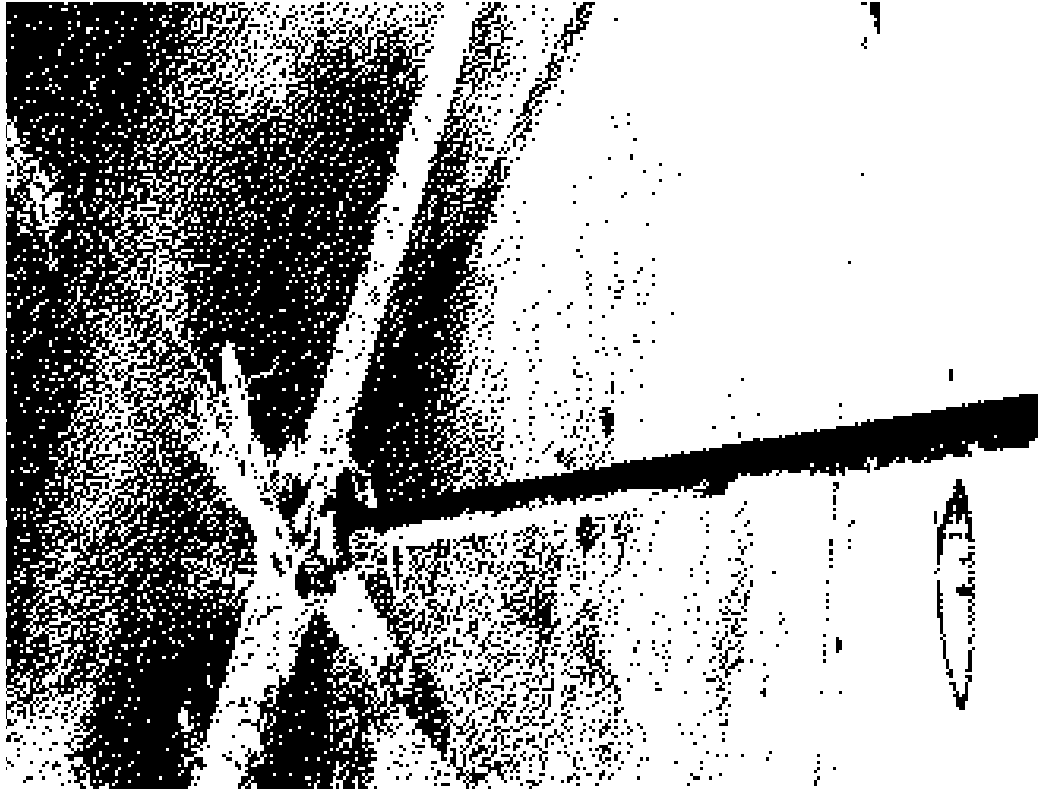
- setzen die vorhandenen Finanzmittel verantwortungsvoll ein
- erschließen neue Ressourcen
- gehen mit Ressourcen nachweislich sparsam, verantwortlich und nachhaltig um

Qualitätsanforderung 1:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas handeln wirtschaftlich effizient und effektiv.

Qualitätsanforderung 2:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas sichern die Finanzierung der Hilfen und gehen verantwortungsvoll mit allen Ressourcen um.



C 9 Qualitätsmanagement

Allgemeine Qualitätsaussage

Die Implementierung von Qualitätsmanagement ist eine Möglichkeit, die caritasspezifischen Grundlagen der Arbeit darzustellen, den Anforderungen der Leistungsträger gerecht zu werden und die Arbeit strukturiert und transparent für alle Beteiligten zu gestalten. Die Inhalte und Strukturen sowie die Umsetzung beruhen auf den gesetzlichen und verbandlichen Vorgaben. Qualitätsmanagement beinhaltet dabei die Bereiche der Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung.

Praxisindikatoren:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas:

- initiieren die Prozesse zur Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems
- entwickeln und profilieren sich fachlich und organisatorisch durch die Umsetzung eines prozess- und systemorientierten Ansatzes des Qualitätsmanagements
- dokumentieren und überprüfen die Maßnahmen zur Entwicklung und Verbesserung der Qualität und passen sie neuen Erkenntnissen an

Qualitätsanforderung:

Die Dienste und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe der Caritas entwickeln ein caritasspezifisches Qualitätsmanagement und ein eigenständiges Profil.

Perspektiven



D

Dass es eine Anzahl von Gründen gibt, um ein Qualitätsmanagementsystem (QM-System) einzuführen und umzusetzen, wurde in den hier vorgelegten Leitlinien bereits deutlich. Diese leiten sich aus rechtlichen Aspekten, aber auch aus ökonomischen und ethischen Gesichtspunkten ab. Ein systematisch eingeführtes QM-System kann dabei nicht nur zu einer erheblichen Effizienzsteigerung der zentralen Prozesse einer Organisation, sondern auch wesentlich zu einer Erhöhung der Zufriedenheit aller interessierten Parteien führen.

Es liegt auf der Hand, dass es auch Grenzen des Ansatzes Qualitätsmanagement – gerade im Bereich der sozialen Dienstleistungen – gibt, die bei der Einführung eines QM-Systems deutlich benannt werden sollten. Die Einführung eines QM-Systems stellt für jede Organisation eine komplexe Herausforderung dar, die alle Bereiche und Ebenen der täglichen Arbeit mit einbezieht.

Die Entscheidung für die Einführung und Ausgestaltung eines QM-Systems liegt bei der Führung einer Organisation. Die Führung ist auch für die Schaffung der notwendigen Voraussetzung zur Einführung verantwortlich. Beide Aspekte sind notwendige Bausteine für positive Ergebnisse des Qualitätsmanagementprozesses.

Die Implementierung eines effektiven QM-Systems in einer Organisation der Wohnungslosenhilfe bringt eine Vielzahl unternehmerischer und einrichtungsspezifischer Entscheidungen mit sich. Dabei müssen die Besonderheiten der Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe wie z. B. Einzigartigkeit der Interaktion zwischen Mitarbeiter(in) und Klient(in), schwer operationalisierbare Kriterien der Ergebnisqualität, Singularität der Kernprozesse wie z. B. Beratung oder Kriseninterventionen entsprechend berücksichtigt werden.

Auch wenn soziale Dienstleistungsprozesse nur schwer wiederholbar, vergleichbar und messbar sind, kann davon ausgegangen werden, dass die spezifischen Angebote der Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe in ihrer Wirkung feststellbar sind und dass sie durch gezielte Maßnahmen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung verbessert werden können.

Anhang I



1 Qualitätsmanagementmodelle

Es gibt unterschiedliche Modelle, die Anleitungen bzw. Empfehlungen für die Einführung und Beurteilung eines QM-Systems in Organisationen enthalten. Die derzeit am meisten angewandten und bekanntesten Modelle sind das Qualitätsmanagement-Modell der DIN EN ISO 9000-Familie und das QM-Modell der „European Foundation for Quality Management“ (EFQM-Modell).

Das Modell der DIN EN ISO 9001:2000-Familie legt Anforderungen an ein QM-System fest, welche für die interne Anwendung in der Organisation und für Zertifizierungs- oder Vertragszwecke verwendet werden können. Dabei ist die DIN EN ISO 9001:2000ff. auf die Wirksamkeit des QM-Systems bei der Erfüllung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit gerichtet. Im Rahmen der DIN EN ISO 9001:2000 ist die Anwendung dieses Modells durch eine Zertifizierung nachweisbar.

Das QM-Modell der „European Foundation for Quality Management“ (EFQM-Modell für Excellence) ist ein ganzheitliches und integratives Instrument zur Überprüfung von Qualitätsmanagementprozessen. Zentrale Merkmale sind die Ergebnisorientierung, die Einbeziehung sämtlicher Interessensgruppen, die Methodik der Selbstbewertung und die dadurch ausgelösten kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen. Somit fließen Anliegen, Wünsche und Anforderungen sowohl spezifischer Kundengruppen, wie z. B. Nutzer(innen), Leistungsträger, kooperierende Stellen, als auch die der Mitarbeiter(innen) in die Selbstbewertung und damit in die Evaluation des eigenen Tuns mit ein. Im Rahmen der „Levels of Excellence“ ist die Anwendung dieses Modells überprüfbar.

Die Entscheidung für ein QM-Modell sollte vorab getroffen werden, um zielgerichtet zu arbeiten. Das heißt nicht, dass sich die Modelle gegenseitig ausschließen. Sie setzen jeweils andere Schwerpunkte.

2 Beispiel eines Maßnahmenkataloges

Der nachfolgende Katalog von Maßnahmen zur Einführung eines QM-Systems benennt kursorisch, ohne Anspruch auf Vollständigkeit und in sehr komprimierter Form, mögliche Schritte der Führung, einzelne Maßnahmen sowie Instrumente und Methoden, die bei der Implementierung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems angewandt werden können.

Es soll dargestellt werden, welche Schritte Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe unternehmen können, um ein QM-System zu implementieren.

Übergreifende Entscheidungen und Maßnahmen

- Festlegung und Dokumentation der Visionen und übergeordneten Ziele der Einrichtung durch die Führung
- Festlegung eines Qualitätsmanagementmodells
- Festlegung eines Zielsystems und Beschreibung der Ableitung der einzelnen Ziele z. B. aus dem Leitbild der Einrichtung, den Erwartungen der Nutzer(innen) oder der interessierten Parteien der Einrichtung oder aus den ethischen Prinzipien
- im Rahmen der Bestimmung der Visionen und Ziele einer Einrichtung die Ableitung und Verfassung einer Qualitätspolitik durch die Geschäftsführung
- definieren und Spezifizieren von Qualitätszielen, die mit der Qualitätspolitik in Einklang stehen
- umfassende Projektplanung (Vor-, Grob-, und Feinplanung), in der u. a. eine Ist-Analyse der Einrichtung erfolgt, die verschiedenen Qualitätsziele konkretisiert werden sowie Abfolgen und Aufgaben zur Implementierung des QM-Systems und die jeweils Verantwortlichen festgelegt werden

Anhang I

2 Beispiel eines Maßnahmenkataloges

- Bestimmung eines Entscheidungs- und Steuerungsteams an der Spitze des Projekts zur Implementierung des Qualitätsmanagementsystems mit den notwendigen Kompetenzen und Aufgaben, z. B. bereichsübergreifende Planung und Koordination der einzelnen QM-Maßnahmen
- Benennung und Schulung eines/r QM-Beauftragten (QMB)
- Information aller Mitarbeiter(innen) über die Einführung des QM-Systems, die Visionen und Ziele der Einrichtung, der Qualitätspolitik
- Festlegung und Dokumentation der Aufbauorganisation und der Kompetenzen (Organigramm) und der Ablauforganisation (Prozesslandkarte)
- Strukturierung des QM-Systems auf den Ebenen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität
- Gliederung der qualitätsorientierten Maßnahmen in die Phasen:
 - a) Analyse (Ermittlung des Ist-Zustandes, Festlegung des Handlungsbedarfs, Vorgehen)
 - b) Gestaltung (Maßnahmen entwickeln, Umsetzung planen)
 - c) Implementierung (Maßnahmen abstimmen und einführen)
 - d) Evaluation (Ergebnisse überprüfen, dokumentieren und Verbesserungen anregen)
- Qualitätsorientierte Veränderungsmöglichkeiten unter Beteiligung sämtlicher Mitarbeiter(innen) auf allen Ebenen der Einrichtung sicherstellen

Maßnahmen und Instrumente

- Einführung, Anleitung und Etablierung von Qualitätszirkeln
- Ermittlung der verschiedenen Kundengruppen und Kundenbedürfnisse zur Feststellung der Kundenzufriedenheit
- Einsatz der Werkzeuge des Qualitätsmanagements: identifizieren, beschreiben und dokumentieren der für das QM-System erforderlichen Prozesse sowie deren Abfolge und Wechselwirkung
- Erstellen eines einrichtungsspezifischen QM-Handbuches, aus dem der Anwendungsbereich des QM-Systems hervorgeht, in dem die für das QM System erstellten dokumentierten Verfahrensanweisungen enthalten sowie die Wechselwirkung der QM-Prozesse beschrieben sind
- Einführung eines Beschwerdemanagements sowie Durchführung und Bewertung von Verbesserungsmaßnahmen
- kontinuierliche Information der Mitarbeiter(innen) über den Status quo der Einführung des QM-Systems, Schulung der Mitarbeiter(innen) und Nachweis der Wirksamkeit der einzelnen Schulungsmaßnahmen
- Durchführung interner Audits und Bereitstellung der Ergebnisse für weitere Maßnahmen z. B. Managementbewertung
- Identifizierung von Verbesserungspotentialen und Ableitung von konkreten Verbesserungsmaßnahmen ggf. nach dem PDCA-Zyklus
- Ableitung gezielter Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen
- ständige Verbesserung des QM-Systems durch die Anwendung und Umsetzung der Qualitätspolitik und Orientierung an den sich daraus ableitenden Qualitätszielen; Durchführung regelmäßiger Managementbewertungen, die auf den Ergebnissen aus Audits, Selbstbewertungen, Benchmarking, Datenanalysen usw. beruhen
- ggf. Zertifizierungsprozess einleiten mit den dazugehörigen Schritten: Prüfung der QM-Dokumentation, Zertifizierungsaudit, jährl. Überwachungsaudit, Wiederholungsaudit (drei Jahre nach der Erstzertifizierung) usw.
- oder Anerkennung gemäß der drei Stufen der EFQM-Levels of Excellence

Anhang II

Glossar



Audit Der Begriff Audit stammt ursprünglich aus dem Lateinischen (audire) und bedeutet „hören“.
Das Audit ist eine systematische und unabhängige Untersuchung, um festzustellen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und die damit zusammenhängenden Ergebnisse den geplanten Anforderungen entsprechen und ob diese Anforderungen tatsächlich verwirklicht werden und geeignet sind, die formulierten Ziele zu erreichen (in Anlehnung an DIN EN ISO 9000:2005).

Beim Audit handelt es sich um eine Beurteilung in Form des Soll-Ist-Abgleichs, ob auf angemessene Art und Weise und wirksam die festgelegten Ziele erreicht werden. Das Audit wird durch Personen durchgeführt, die für die Betrachtungseinheit (z. B. Prozess Bewohneraufnahme) nicht verantwortlich sind, um Objektivität zu gewährleisten. Hierzu ist eine Person erforderlich, die über die erforderliche Qualifikation verfügt Interne Audits durchzuführen.

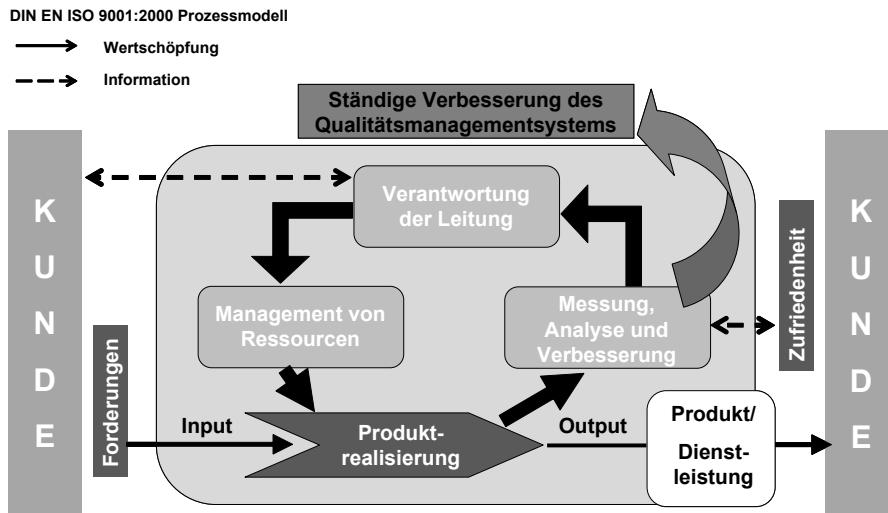
Beschwerde Eine Beschwerde ist eine Äußerung von Unzufriedenheit über Differenzen zwischen Kund(inn)enerwartung und empfangener Leistung gegenüber der verantwortlichen Organisation. Ursache ist ein aus Kund(inn)ensicht objektiv oder subjektiv empfundener Schaden oder ein schädigendes Verhalten durch das Unternehmen. Die Betroffenen erwarten eine Wiedergutmachung oder eine Beseitigung des Mangels.

Corporate Design (CD) Corporate Design bezeichnet einen Teilbereich der Corporate Identity (CI) und beinhaltet das gesamte visuelle Erscheinungsbild eines Unternehmens oder einer Organisation. Dazu gehören sowohl die Gestaltung der Kommunikationsmittel (z. B. Firmenzeichen, Geschäftspapiere, Werbemittel, Verpackungen) als auch das Produktdesign. Auch die Architektur wird bei einem durchdachten CD miteinbezogen. Die Gestaltung aller Elemente des Corporate Design geschieht unter einheitlichen Gesichtspunkten, um bei jedem Kontakt einen Wiedererkennungseffekt zu erreichen.

DIN EN ISO 9000:2005 Die Normen der DIN EN ISO 9000 Familie beschreiben Grundlagen, Begriffe, Anforderungen und einen Leitfadens zur Leistungsverbesserung von Qualitätsmanagementsystemen. Sie dienen dazu, den Aufbau und die Abläufe innerhalb einer Organisation in Führungsprozesse, Unterstützungsprozesse sowie Kern- bzw. Schlüsselprozesse zu strukturieren.

Die Normen der DIN EN ISO 9001:2000 definieren Anforderungen an den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems, die in einem externen Nachweisverfahren (Audit) überprüft werden können. Bewertet wird dabei nicht die Qualität des Produktes bzw. einer Dienstleistung, sondern die Konformität der jeweiligen Ablaufprozesse mit den im einrichtungseigenen Qualitätsmanagementhandbuch beschriebenen Prozessen. Nach DIN EN ISO 9000 wird die Qualität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung mittels qualitätsvoller Ablaufprozesse, die eine Organisation zuvor festlegt, sichergestellt. Im Rahmen der DIN EN ISO 9001:2000 wird ein Qualitätsmanagementsystem formuliert, dass von der Verantwortung der Leitung über das Ressourcenmanagement, die Produkt- bzw. Dienstleistungsrealisierung sowie die Messung und Analyse zur kontinuierlichen Verbesserung von Abläufen und Leistungen führt.

Abbildung 1: Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9000 Familie



Unter den Begriff „Dokumente“ werden zwei Gruppen subsumiert: „Vorgabe“- und „Nachweisdokumente“. Für Nachweisdokumente wird sehr häufig der Begriff „Aufzeichnungen“ verwendet.

Vorgabedokumente beinhalten Forderungen an die Dienstleistung bzw. das Angebot-Produkt oder Anweisungen an auszuführende Tätigkeiten. Hierzu wird z. B. das QM-Handbuch, Verfahrensanweisungen oder auch Prozesslandkarten gezählt.

Zu mitgeltenden Dokumenten werden jene Vorgabedokumente gezählt, die im Rahmen einer Tätigkeit verwendet werden müssen, zur Erhebung von Daten dienen oder auf denen Verläufe dokumentiert werden.

Nachweisdokument (Aufzeichnung) ist ein Dokument, das erreichte Ergebnisse angibt oder einen Nachweis ausgeführter Tätigkeiten bereitstellt. Sie zeigen auf bzw. halten fest, weisen nach, dass die Tätigkeit gemäß den Forderungen bzw. den Vorgabedokumenten folgend erstellt oder erbracht wurden. Ergebnisse des Tuns werden festgehalten (z. B. Beratungsdokumentation, Dienstplanung, etc.).

Dokumente und Aufzeichnungen

Das EFQM-Modell für Excellence¹ der European Foundation for Quality Management dient der ganzheitlichen Betrachtung von Organisationen. Es besteht aus einer offen gehaltenen Grundstruktur, die zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung Excellence* herangezogen werden kann. Das Modell berücksichtigt die vielen Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige Excellence in allen Leistungsaspekten erzielt werden kann.

Das EFQM-Modell für Excellence

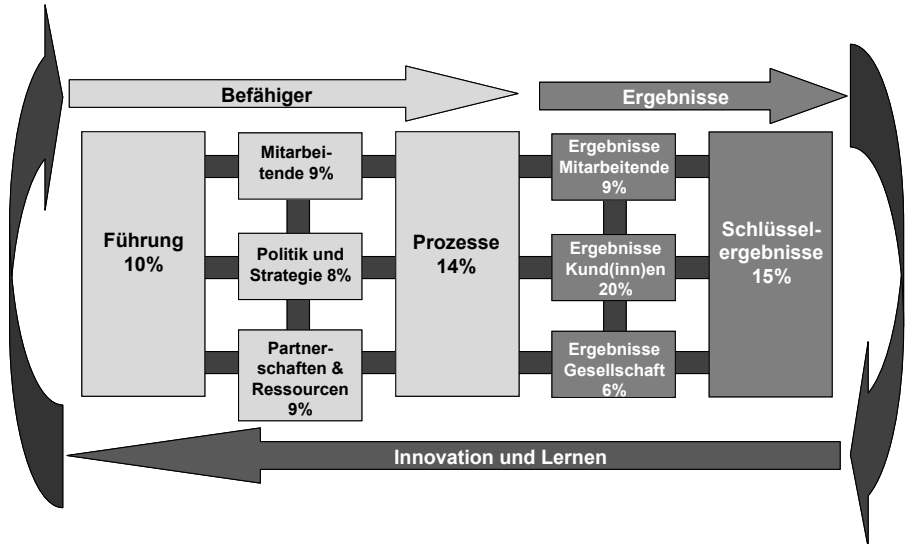
Es beruht auf folgender Prämisse:

Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kund(inn)en, Mitarbeitende und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der

¹ Excellence ist definiert als überragende Vorgehensweise in der Führung der Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen basierend auf Grundkonzepten der Excellence.

Mitarbeitenden, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse umsetzt.

Abbildung 2: EFQM-Modell für Excellence (European Foundation for Quality Management)



(Deutsche EFQM, Homepage; Link: <http://www.deutsche-efqm.de/>, Einführung: Das EFQM-Modell für Excellence.)

Dabei werden die vier Ergebnis-Kriterien der Organisation mit den Befähiger-Kriterien in einen kausalen Zusammenhang gebracht. Die Befähiger-Kriterien behandeln das, was die Organisation tut, wie sie vorgeht. Die Ergebnis-Kriterien behandeln, was die Organisation erzielt. Dabei sind die Ergebnisse auf die Befähiger zurückzuführen, und die Befähiger werden ihrerseits aufgrund der Ergebnisse verbessert. (Vgl. das EFQM-Modell für Excellence 1999-2003.)

Die Befähiger-Kriterien sind jeweils in vier bis fünf, die Ergebniskriterien jeweils in zwei Teilkriterien untergliedert. Zu allen Teilkriterien werden Ansatz- oder Orientierungspunkte aufgeführt, die die Aspekte des jeweiligen Teilkriteriums näher erläutern.

Das EFQM-Modell stellt keine Liste von fest definierten Forderungen dar, sondern betrachtet alle Prozessebenen einer Organisation. Wichtig ist die kontinuierliche Weiterentwicklung hin zur Excellence, die zunehmende Reifung der Organisation. Für die Bewertung des Reifegrades anhand des EFQM-Modells hat die EFQM die RADAR-Bewertungsmethodik entwickelt. Dies bedeutet, dass der Reifegrad der Organisation an Ergebnissen (Results), den dazu führenden Vorgehensweisen (Approach), dem Grad der Umsetzung (Deployment) sowie an Bewertung und Überprüfung (Assessment and Review) gemessen wird. Dabei können die Einzelbewertungen der 32 Teilkriterien zu einer Gesamtbewertung zusammengefasst werden, die zwischen 0 und 1000 Punkte liegt.

Eine Bewertung – im englischen Sprachgebrauch der EFQM als Assessment bezeichnet – erfolgt zunächst meist als Selbstbewertung (Self-Assessment). Sie liefert zielführende Aussagen einerseits über den Reifegrad, andererseits über Stärken und Verbesserungspotenziale der Organisation. Daraus leiten sich wichtige Verbesserungsprojekte ab.

Bei einem Fehler handelt es sich um die Nichterfüllung einer festgelegten Forderung.

Fehler

Indikatoren sind Merkmale, die stellvertretend und ausschnittsweise einen nicht direkt messbaren Sachverhalt erfassen.

Indikatoren

Unter Interessenspartnern werden all diejenigen verstanden, die ein Interesse an der Einrichtung haben. Das sind z. B. Angehörige der Kund(inn)en, der Pfarrgemeinderat, Pfarrer, Ärztinnen und Ärzte, Psycholog(inn)en, Selbsthilfegruppen vor Ort, Mitgesellschafter. Es können aber ebenso die Kostenträger wie Krankenkassen, Kommunen oder Landkreise, Aufsichtsbehörden, die politischen Gemeinden, andere (soziale) Einrichtungen, staatliche Aufsichtorgane, etc. sein.

Interessenspartner

Die interne Kommunikation umfasst alle geplanten und strukturierten Gespräche zum Informationsaustausch der Mitarbeiter(innen) untereinander und mit der Führung der Einrichtung. Sie beinhaltet kund(inn)en/nutzer(innen)- und einrichtungsrelevante Informationen zwischen Abteilungen und Mitarbeiter(inne)n, die für die allgemeine Organisation des Arbeitsalltags und dessen Abläufen erforderlich sind.

Interne Kommunikation

Kooperation ist die systematische, meist vertraglich geregelte oder auf Basis detaillierter Absprachen und Vereinbarungen und auf längere Zeit ausgerichtete Zusammenarbeit zwischen Partnern. Potenzielle Kooperationspartner für Einrichtungen und Dienste sind z. B.: Dienstleister(innen), Wirtschaftsunternehmen, Servicebetriebe, Lieferant(inn)en, Ausbildungsstätten, Hospizvereine, Kirchengemeinden oder auch Ehrenamtliche.

Kooperation

Als Kooperation wird die auf freiwilliger Basis beruhende, i.d.R. vertraglich geregelte Zusammenarbeit von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen bezeichnet, die diese eingehen, um ihre Leistungsfähigkeit zu steigern. (Vgl. Brockhaus, „Kooperation“, Bd. 16, 21. Auflage, 2006.)

Als Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) wird der aus dem japanischen Management-Prinzip des Kaizen entwickelte Versuch bezeichnet, positive Veränderungen im Unternehmen nicht in großen Sprüngen, sondern durch viele kleine Verbesserungen herbeizuführen. Im Vordergrund steht die Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität. Besonderes Gewicht kommt dabei den Mitarbeitenden zu, die ermutigt werden sollen, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Es stehen aber nicht Einzelvorschläge im Vordergrund; der Fokus liegt auf der Erarbeitung von gruppen- oder teambezogenen Vorschlägen. Hierbei erkennt man auch eindeutig den Zusammenhang zwischen KVP und Gruppenarbeit/Teamarbeit. KVP wird hierbei als standardisierte Vorgehensweise implementiert. Betraf die Umsetzung früher nur direkte Bereiche (Fertigungs- oder Montagebereiche) eines Unternehmens, so wird der KVP mittlerweile auch in indirekten Bereichen (Vertrieb/Auftragsabwicklung, Einkauf/Beschaffung, Entwicklung/Konstruktion etc.) implementiert (ganzheitlicher KVP-Ansatz entlang aller Unternehmensprozesse).

KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Leitbild Das Leitbild überträgt die Vision in allgemein gültige und damit relativ abstrakte Aussagen über die anzustrebenden Ziel, Werte, Normen und Aktivitäten eines Unternehmens. (Vgl. Vahs, Dietmar/Schäfer-Kunz, Jan, Leitbild, in: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, Stuttgart 2005, S. 190.)

Es ist ein realistisches Idealbild, ein Leitsystem, an dem sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren. (Vgl. Zollondz, Hans-Dieter, Leitbild, in: Ebd. (Hg.), Lexikon Qualitätsmanagement, Stuttgart u. a. 2001, S. 488.)

Personalentwicklung Die Personalentwicklung strebt eine Weiterentwicklung der Mitarbeitenden im Hinblick auf eine bessere Erreichung der Unternehmensziele an. (Vgl. Vahs, Dietmar/Schäfer-Kunz, Jan, Personalentwicklung, in: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, Stuttgart 2005, S. 269ff.)

Die Dimensionen der Personalentwicklung umfassen die:

- Fachkompetenz: fachlich-anwendungsbezogenes Wissen
- Methodenkompetenz: analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten
- Sozialkompetenz: personen- und gruppenbezogenes Verhalten

Prozess Ein Prozess ist die Serie von Tätigkeiten, die sich gegenseitig bedingen oder beeinflussen und Eingaben oder Ressourcen (Input) in Ergebnisse (Outputs) oder Wirkungen (Outcomes) umwandeln.

Unter einem Prozess wird die zielgerichtete Erstellung einer Leistung durch eine Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten verstanden, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten Regeln durchgeführt wird. (Vgl. Vahs, Dietmar/Schäfer-Kunz, Jan, Prozess, in: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, Stuttgart 2005, S. 250.)

Qualität Mit Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung gemeint, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen. (Vgl. ISO 8402.)

Qualität ist Beschaffenheit. (Vgl. Zollondz, Hans-Dieter, Qualität, in: Ebd. (Hg.), Lexikon Qualitätsmanagement, Stuttgart u. a. 2001, S. 141.)

Qualitätsmanagementbeauftragte Bei den Qualitätsmanagementbeauftragten handelt es sich um von der Leitung beauftragte, fachkompetente Mitarbeitende. Ihre Aufgabe ist die Pflege des Qualitätsmanagementsystems. Befugnisse existieren in Bezug auf das Qualitätsmanagementsystem. Qualitätsmanagementbeauftragte haben keine Weisungsbefugnis und sind beratend tätig. Sie sind meist als Stabsstelle der Leitung zugeordnet.

Bei einem Managementsystem handelt es sich um eine grundlegende Struktur der Prozesse und Verfahren, mit denen eine Einrichtung sicherstellt, dass sie alle zum Erreichen ihrer Ziele erforderlichen Aufgaben bewältigt. Dem Qualitätsmanagementsystem kommt diese Aufgabe in allen Belangen der Qualität zu. Grundsätzlich kann bei Maßnahmen im Qualitätsmanagementsystem zwischen internen und externen QM-Maßnahmen unterschieden werden.

Interne QM-Maßnahmen beziehen sich auf sämtliche Aktivitäten der Organisation, die von ihr durchgeführt werden, um die Funktion des QM-Systems sicherzustellen. Solche Maßnahmen könne z. B. sein: Interne Audits, Pflegevisiten, Qualitätszirkel etc.

Unter externen QM-Maßnahmen können alle Aktivitäten subsumiert werden, bei denen eine Begutachtung, Überprüfung und Einschätzung von externer Stelle vorgenommen wird. Hier steht meist die Ergebnisqualität im Vordergrund. Externe Maßnahmen sind z. B. Überprüfungen durch den Träger, die Zertifizierung durch ein Zertifizierungsinstitut, die Heimaufsicht oder der Medizinische Dienst der Krankenkassen.

Die Qualitätspolitik ist die Gesamtheit der übergeordneten Absichten und die Ausrichtung einer Organisation (Unternehmen) zur Qualität, wie sie von der obersten Leitung formell vorgegeben werden. Die Qualitätspolitik der Organisation steht im Einklang mit dem übergeordneten Leitbild der Organisation und bildet den Rahmen für die Festlegung von nachgeordneten Qualitätszielen. (Vgl. DIN EN ISO 9001:2000.)

Qualitätsziele sind die Vorgaben des bezüglich Qualität Angestrebten oder zu Erreichenden. (Vgl. Zollondz, Hans-Dieter, Qualitätsziele, in: Ebd. (Hg.), Lexikon Qualitätsmanagement, Stuttgart u. a. 2001, S. 1019.)

Unter Vernetzung wird ein Geflecht von Beziehungen zu Personen in verschiedenen Organisationen/Institutionen verstanden, die helfen, rasch und frühzeitig an Informationen zu kommen. Die Zusammenarbeit erfolgt in einem losen Verbund ohne detaillierte Absprachen.

Weiterbildung dient der Vertiefung, Erweiterung oder Erneuerung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen, die eine erste Bildungsphase abgeschlossen haben und in der Regel erwerbstätig waren oder in der Familie gearbeitet haben. Der Begriff Weiterbildung wurde 1970 vom Deutschen Bildungsrat geprägt um die verschiedenen Bereiche des Lernens nach der Erstausbildung zu integrieren. Inhaltlich wird differenziert nach:

- beruflicher Weiterbildung (oft auch als Fortbildung bezeichnet)
- politischer Weiterbildung
- und allgemeiner Weiterbildung

Qualitätsmanagementsystem

Qualitätspolitik

Qualitätsziele

Vernetzung

Weiterbildung

Heute ist als weiterer Unterbereich die Bezeichnung wissenschaftliche Weiterbildung üblich, insofern es sich um Weiterbildung auf Hochschulniveau handelt. Da auch in der Weiterbildung alle Lernformen verbreitet sind, wird zudem der Form nach unterschieden zwischen:

Formal organisierter Weiterbildung (z. B. Seminare, Kurse/Lehrveranstaltungen, aber auch E-Learning, CBT, WBT) und informeller Weiterbildung (z. B. informelles Lernen, Selbstlernen).

Zertifizierung Zertifizierung ist die Beurteilung der Konformität eines Qualitätsmanagementsystems anhand vorgegebener Kriterien durch unabhängige Dritte. Eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff. erfolgt durch akkreditierte Zertifizierungsunternehmen. Im Rahmen eines Audits wird ermittelt, ob ein Unternehmen die Bedingungen zur Zertifizierungserteilung erfüllt. Zu beachten ist, dass mit der Erteilung des Zertifikats nicht die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen einer Organisation bescheinigt wird, sondern die Übereinstimmung des Qualitätsmanagement-Systems mit dem jeweils geforderten Regelwerk der Norm.





Herausgegeben von:

Deutscher Caritasverband e.V.

Abteilung Soziales und Gesundheit

Arbeitsstelle Qualitätsmanagement/Qualitätspolitik

Karlstraße 40, 79104 Freiburg i.Br.

(04/2008)

Telefon: 0761 200-0

Telefax: 0761 200-192

E-Mail: qualitaetsmanagement@caritas.de

Internet: www.caritas.de

Mitglieder des Fachbeirates:

Evelyne Becker, Caritasverband Frankfurt e.V.

Gabriele Besser, Caritasverband für das Erzbistum Berlin e.V. (bis 31. Mai 2006)

Stefan Bürkle, Deutscher Caritasverband e.V. (bis 24. November 2005)

Stefan Kunz, Deutscher Caritasverband e.V.

Uta Rahm, Katholischer Männerfürsorgeverein München e.V. (bis 31. Dezember 2006)

Heinz Schawe, Caritasverband für die Diözese Osnabrück e.V.

Gertrud Schwan, Sozialdienst katholischer Frauen München e.V.

Arbeitsstelle Qualitätsmanagement:

André Paul Stöbener, Deutscher Caritasverband e.V. (bis 31. Dezember 2006)

Julia Basan, Deutscher Caritasverband e.V. (bis 31. Dezember 2006)