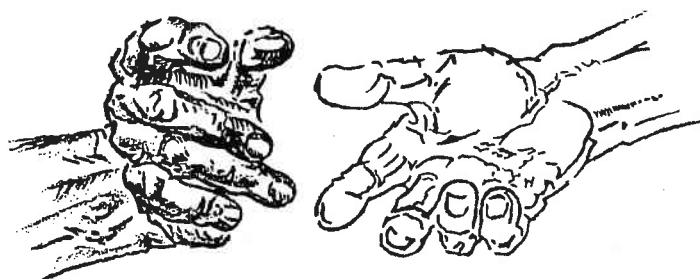




**Seniorenhaus St. Adelheidis-Stift, Bonn (Vilich)**  
**St. Anna Seniorenhaus, Köln (Lindenthal)**  
**St. Augustinus Seniorenhaus, Hennef (Altenbödingen)**  
**Seniorenhaus Burg Ranzow, Kleve**  
**Seniorenhaus Christinenstift, Nideggen**  
**St. Josef Seniorenhaus, Meckenheim**  
**St. Maria Seniorenhaus, Köln (Innenstadt)**  
**Marienheim Haus für Senioren, Bad Münstereifel**  
**Seniorenhaus Marienkloster, Düren-Niederau**  
**Seniorenhaus St. Ritastift, Düren**  
**Seniorenhaus Serafine, Würselen (Broichweiden)**  
**Seniorenhaus Spich Hermann-Josef-Lascheid-Haus, Troisdorf (Spich)**

in der Trägerschaft  
der Cellitinnen zur Hl. Maria in der Kupfergasse, Köln

## **Entwicklung von Qualität als innovatives Führungsinstrument**



Beitrag zum  
"Innovationspreis für visionäre Führungsprojekte  
in der Alten- und Behindertenarbeit"  
initiiert von Prof. Dr. Wilfried Schlüter und Franz J. Stoffer  
im Rahmen des Bundesheimleitertages des Deutschen Verbandes  
der Leitungskräfte von Alten- und Behinderteneinrichtungen e.V. (VLAB)

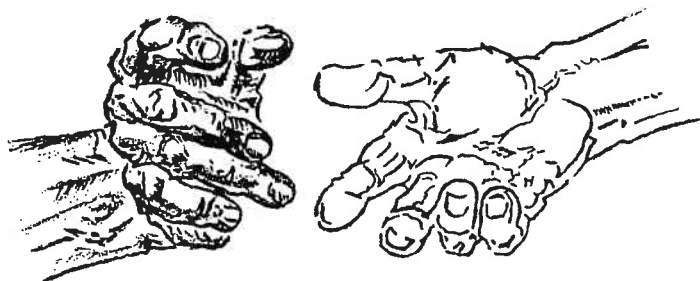
Köln im Juni 2000



**Seniorenhaus St. Adelheidis-Stift, Bonn (Vilich)**  
**St. Anna Seniorenhaus, Köln (Lindenthal)**  
**St. Augustinus Seniorenhaus, Hennef (Altenbödingen)**  
**Seniorenhaus Burg Ranzow, Kleve**  
**Seniorenhaus Christinenstift, Nideggen**  
**St. Josef Seniorenhaus, Meckenheim**  
**St. Maria Seniorenhaus, Köln (Innenstadt)**  
**Marienheim Haus für Senioren, Bad Münstereifel**  
**Seniorenhaus Marienkloster, Düren-Niederau**  
**Seniorenhaus St. Ritastift, Düren**  
**Seniorenhaus Serafine, Würselen (Broichweiden)**  
**Seniorenhaus Spich Hermann-Josef-Lascheid-Haus, Troisdorf (Spich)**

in der Trägerschaft  
der Cellitinnen zur Hl. Maria in der Kupfergasse, Köln

## **Entwicklung von Qualität als innovatives Führungsinstrument**



Beitrag zum  
"Innovationspreis für visionäre Führungsprojekte  
in der Alten- und Behindertenarbeit"  
initiiert von Prof. Dr. Wilfried Schlüter und Franz J. Stoffer  
im Rahmen des Bundesheimleitertages des Deutschen Verbandes  
der Leitungskräfte von Alten- und Behinderteneinrichtungen e.V. (VLAB)

Köln im Juni 2000



## Vorwort

Für die Seniorenhäuser in der Trägerschaft der Ordensgemeinschaft der Cellitinnen zur Hl. Maria in der Kupfergasse, Köln war die zweite Hälfte der vergangenen Dekade eine Zeit quantitativer und qualitativer Veränderungsprozesse. Zum einen wuchs der Trägerverbund von Beginn der 90er Jahre an gesehen auf die doppelte Anzahl von nunmehr zwölf Seniorenhäusern. Zum anderen wurde ein konsequenter und kontinuierlicher Organisationsentwicklungsprozeß eingeschlagen, in dem mit der praktischen Umsetzung des 'Qualitätshandbuchs für die Arbeit der Seniorenhäuser' ab dem Jahre 1999 die Überprüfung des bisher erreichten möglich ist.

In der vorliegenden Ausarbeitung zum 'Innovationspreis für visionäre Führungsprojekte in der Alten- und Behindertenarbeit' sehen wir für uns selbst ein Instrument der methodischen Reflexion über die eingeschlagenen Wege. Zugleich muß die Teilnahme an einem Wettbewerb von dem Impuls geleitet sein, sich auch von außen kritisch beurteilen zu lassen. Dies mag um so mehr Anreiz sein, da die Formulierungen der Auslobesbedingungen in vielem unsere Bemühungen, gleichsam Neuland zu betreten, widerspiegeln.



## Entwicklung von Qualität als innovatives Führungsinstrument

### Kurzfassung

Unser Wettbewerbsbeitrag hat das wechselseitige Beziehungsverhältnis von Qualitätsentwicklung einerseits und Führungsverständnis andererseits zum Gegenstand. Dabei wird aufgewiesen,

daß eine umfassende Mitarbeiterbeteiligung für eine erfolgversprechende und gelingende Unternehmensentwicklung unverzichtbar ist. Das christliche Menschenbild ist dabei umfassendes Fundament und Ausgangspunkt aller personalen und sachbezogenen Entwicklungsschritte.

Im vorgestellten Modell der sogenannten Doppelschleife bedienen wir uns einer Methodik, die pragmatische und reflexive Elemente in idealer Weise miteinander verbindet. Diese Vorgehensweise bindet eine Vielzahl von Beteiligten in einen vertieften Kommunikationsprozeß ein. Ideen, Vorschläge und Problemlösungen führen auf breiter Basis zu fachlich fundierten Qualitätszielen und -standards. Die Vorstellungen über Qualität haben also einerseits die Wertigkeit des selbst Erarbeiteten, sie sind andererseits Gestaltungsraum, in dem sich Führung bewegt.

Der gesamte Prozeß der Organisationsentwicklung in unseren Seniorenhäusern ist im einfachsten Sinne ein Weg von innen nach außen, von konkreten Erfahrungen am Arbeitsplatz zur Fassung des gemeinschaftlich Gewollten, das somit den Charakter des Innovativen erhält. Unser methodischer Ansatz fand konsequente Anwendung sowohl bei der Erstellung der 'Leitlinien für die Arbeit in den Seniorenhäusern' als auch bei der Errichtung des Qualitätsmanagementsystems mit dem 'Qualitätshandbuch für die Arbeit der Seniorenhäuser'.

In den Leitlinien sehen wir einen Orientierungsrahmen für die Grundhaltung zum Bewohner und für die Gepflogenheiten im Verhalten untereinander. Es sind damit Aussagen zur Identität der Seniorenhäuser formuliert, wenn wir sagen, wer wir sind, woher wir kommen, was wir können und wohin wir wollen. Aus der Bindung an Ziele ergibt sich eine Wertordnung, an der sich auch schlüssig das Qualitätsmanagement orientiert. In diesem Sinne bietet unser Qualitätshandbuch eine systematische und pragmatische sowie auf Kontinuität angelegte Tätigkeits- und Steuerungsgrundlage.

Die verpflichtende, ständige Selbstüberprüfung beinhaltet ein Höchstmaß an Transparenz und Nachvollziehbarkeit der geleisteten Arbeit. Dies fördert insbesondere diejenigen Mitarbeiter,



die mit Führungsaufgaben betraut sind. Mit den sogenannten 'Peer-Audits' haben wir darüber hinaus eine Variante der externen Qualitätssicherung gewählt, die Führung durch die Faktoren der gegenseitigen Bezogenheit und der gemeinschaftlichen Verantwortung im Trägerverbund intensiv unterstützt. Audits dieser Art sind geeignet, über die affirmative Prüfung von Checklisten hinaus, neue Denk- und Sichtweisen sowohl bei den Auditierten als auch bei den Auditoren selbst zu eröffnen. Dadurch entsteht ein neues, bisher ungewohntes System einer Feedback-Kultur, das für die weitere Entwicklung in hohem Maße stimulative Auswirkungen erwarten läßt.