

# Menschen bewegen - Caritas

LEITBILD "CARITAS IN SIEBEN SÄTZEN"

Caritasverband  
für die Diözese  
Münster e.V.



## Vorwort

*Caritas in 7 Sätzen* – unter diesem Titel haben der Diözesancaritasverband Münster und die örtlichen Caritasverbände ihr Profil als verbandliche Caritas beschrieben. Diese Leitsätze stellen die Basis für die Aktion *Caritas in 7 Sätzen* dar.



Hintergrund:

In einer Zeit enormen gesellschaftlichen und kirchlichen Wandels tun wir das Unsere, um die organisierte Caritasarbeit zukunftsfähig zu gestalten: als wertorientierte Hilfe- und Bewegungsorganisation, als soziales Engagement im Sinne des Evangeliums.

Das bedeutet auch, dass unsere Verbände, Organisationen und Dienste ihre Strukturen hinterfragen und, wo nötig, neu gestalten; dass wir die Rahmenbedingungen unserer Arbeit in Kirche und Gesellschaft neu schaffen müssen; dass wir Arbeitsabläufe, unsere Personalentwicklung und unsere Führungsstrukturen weiterentwickeln, damit Caritas auch zukünftig gelebt werden kann und die hilfebedürftigen Menschen erreicht.

Dazu benötigen wir die Fähigkeit zur Inkulturation, d. h., die Kreativität und das Vermögen, die Werte der Caritas in die je neuen Situationen und Strukturen einzupflanzen, die eigene Kultur immer wieder einzubringen und gleichzeitig offen zu sein, von den Erfahrungen und Perspektiven der Hilfebedürftigen zu lernen. Das setzt, mit durchaus unterschiedlichen Nuancen auf der jeweiligen örtlichen Ebene, formulierte und erkennbare Gemeinsamkeiten voraus, wie sie in *Caritas in 7 Sätzen* deutlich werden.

Die Umsetzung der Aktion *Caritas in 7 Sätzen* bedeutet die Weiterarbeit mit dem Leitbild. Die sieben Sätze stellen eine Handlungsorientierung dar, die es uns in der Alltagsarbeit möglich macht, unsere Werthaltung und unsere Ziele für eine erfolgreiche Arbeit zu beschreiben.

Die Arbeit mit den Leitsätzen wirft interessante und wichtige Fragen auf. Fragen, die unser Selbstverständnis betreffen, Fragen an die Art und Weise, wie wir bisher unsere Arbeit getan haben und wie wir sie zukünftig gestalten wollen. Diese Fragen sind es, die uns neu in Bewegung und damit in die Zukunft bringen – zum Wohl der Menschen, für die wir arbeiten, und zum Wohl unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Mit diesem Handbuch möchten wir Ihnen eine Zusammenfassung der im Rahmen der Aktion *Caritas in 7 Sätzen* erarbeiteten Unterlagen, sowie Arbeitshilfen für die Weiterarbeit mit den Leitsätzen zur Verfügung stellen. Die Einblicke in die Praxiserfahrungen sollen motivieren und zur Umsetzung im eigenen Arbeitsbereich anregen.

Dezember 2004

**Heinz-Josef Kessmann**  
Diözesancaritasdirektor

**Dieter Geerlings**  
Vorsitzender des Diözesancaritasverbandes

---

# Inhaltsverzeichnis

## 1. Einführung

Warum Arbeit am Leitbild, warum *Caritas in 7 Sätzen* ?

## 2. Grundsätzliches zu *Caritas in 7 Sätzen*

- 2.1. Systematik und Struktur
- 2.2. Instrument der Verbandsentwicklung
- 2.3. Steuerung, Überprüfung, „Leitbild-Controlling“

## 3. *Caritas in 7 Sätzen* für die Praxis

- 3.1. Praxis- und Reflexionsaspekte zu den Sätzen
  - Erfahrungen und Hinweise aus der Praxis
- 3.2. Grundlagen, Vertiefungen, Erläuterungen
  - zu den Inhalten der Leitsätze
  - Systematik und Struktur
  - Kriterien der Messbarkeit

## 4. Verschiedene Anwendungsmöglichkeiten

- 4.1. Aktionstag, Leitbildprozess, Jahresschwerpunkt, u.a.
- 4.2. Praxisbeispiel  
*Leitbildprozess der Stift Tilbeck GmbH*

## 5. Anhang:

### Stichworte/ Thematische Texte/ Arbeitshilfen

#### I. Stichworte/ Definitionen

- 1. Menschenwürde, 2. Vertrauen, 3. Mitarbeiterorientierung
- 4. Sozialbewegung, 5. Gemeinwohl, 6. Wirtschaftlichkeit

#### II. Thematische Texte

- 1. Worin gründet die Würde des Menschen
- 2. Was ist der Mensch?
  - Theologische Aspekte eines christlichen Menschenbildes
- 3. Glaube als Qualität
- 4. Platz im Paradies - Eine kurze Geschichte der Armut
- 5. Zur Funktion von Leitbildern für die Systemsteuerung

#### III. Arbeitshilfen

- 1. Gedicht: Menschen bewegen – Caritas
- 2. Satirac - die Leitsätze karikiert
- 3. Für die Pause im Leitbildprozess - Beobachtungen aus der Arbeitswelt

## Impressum

## 1. Einführung

### Warum Arbeit am Leitbild - Warum *Caritas in 7 Sätzen* ?

In vielen Einrichtungen und Verbänden gehören Leitbilder inzwischen zum Standard. Leitbild-Entwicklungsprozesse werden aus unterschiedlichen Gründen initiiert: weil Kostenträger es fordern, weil es z. Zt. „Mode“ ist, weil sie zum Qualitätshandbuch gehören, aber auch, weil Leitungen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, dass darin eine gute Chance zur Weiterentwicklung der jeweiligen Arbeit und der Organisation als Ganzes liegt. Im Prozess der Erarbeitung des Leitbildes liegt der erste wichtige Schritt. Aber nicht der Text eines Leitbildes erzeugt schon die angestrebte Wirkung, sondern erst die Weiterarbeit damit im Alltag. Ein Leitbild ist dann wichtig für die praktische Alltagsarbeit, wenn es von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Hilfe und Unterstützung für die alltägliche Arbeit erlebt und interpretiert werden kann.

Ob und wie dies gelingt, wie die Weiterentwicklung der Organisation durch das Leitbild gesteuert, die Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden gefördert und das Image der Organisation nach innen und außen geprägt wird, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Diese dürfen dann aber nicht dem Zufall überlassen, sondern müssen professionell und insbesondere als Leitungsaufgabe angenommen und umgesetzt werden. (siehe 2.3./ 5.II.4)



*„Die im Leitbild skizzierten Ziele, Strategien und Werte müssen als Richtschnur für die Kommunikation und das Handeln der Führungskräfte dienen, sonst verpufft die Wirkung des gut gemeinten Leitbildes schnell und es zählt nicht mehr als das, was es in solchen Fällen ist: ein schön beschriebenes Blatt Papier.“*

*(E. Schulte-Kuhn, I. Karnauchow in: Heilberufe 7.2003)*

#### Das Leitbild

- orientiert auf ein Ziel hin,
- benennt das Selbstverständnis und zeigt den Wertehintergrund auf,
- macht die Strategie zur Zielerreichung deutlich,
- ist ein wichtiges Führungsinstrument für die Leitung der Organisation.

## Caritas in 7 Sätzen

In einem gemeinsamen Leitbildprozess haben sich Vertreterinnen und Vertreter der örtlichen Caritasverbände und des Diözesancaritasverbandes Münster mit der Frage des Selbstverständnisses örtlicher und diözesaner Caritas befasst und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet, wie sich Caritas nach innen und nach außen unter den heutigen gesellschaftlichen Bedingungen verständlich machen kann. Daraus ist *Caritas in 7 Sätzen* entstanden. Die Leitsätze sollen ausdrücken, was Caritas heute ist und wie sie sich zukünftig gestalten und entwickeln will. Sie stehen für das alltägliche Handeln. Ihre Kürze dient der Einprägsamkeit für Mitarbeitende und Repräsentanten.

„*Caritas in 7 Sätzen* formuliert Gemeinsamkeiten der Caritas, der Verbände, der Dienste und Einrichtungen unserer Diözese. Sie sind eine Plattform für unsere gemeinsame Handlungsebene. Die sieben Sätze ermöglichen eine lebendige Verbindung zum Leitbild des Deutschen Caritasverbandes als Grundorientierung nach innen und außen. Sie helfen in der Alltagsarbeit unsere Werthaltung, unsere Ziele und ihre Umsetzung zu beschreiben und eine erfolgreiche Arbeit zu bestimmen. Ein erkennbares Werteprofil gibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sicherheit in ihrem Dienst. Es hilft, dass die Nutzer unserer Dienste und Einrichtungen, die Hilfesuchenden, die Armen, die Patienten, die Klienten und die Öffentlichkeit eindeutig wahrnehmen können, wofür Caritas steht.“

Kann man in sieben Sätzen sagen, was Caritas ist? Im Hintergrund der Leitsätze stehen die biblische Botschaft, eine jahrhundertelange praktische Erfahrung, die Sozialzyklen, das Sozialwort der Kirchen in Deutschland: „Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit“, das Leitbild des Deutschen Caritasverbandes u.a. Diesen Erfahrungsschatz kirchlicher, sozialer Arbeit bringen die Leitsätze in knapper Form auf den Punkt.

Bei vielen Aktionstagen, Leitbildprozessen und Info-Veranstaltungen im Rahmen der Aktion *Caritas in 7 Sätzen* haben wir die Leitsätze vorgestellt, sie mit den verschiedensten Mitarbeitergruppen und Führungskräften bearbeitet und auf die jeweilige Arbeitssituation hin übertragen und diskutiert. Dabei sind viele Gemeinsamkeiten aber auch eine bunte Vielfalt von unterschiedlichen Aspekten und Inhalten deutlich geworden, die die Caritasarbeit in unserer Diözese prägen und die in den sieben Leitsätzen beschrieben werden. Diese Erfahrungen und die vielen Ideen und Fragen, sind in dieses Handbuch eingeflossen. Daher möchten wir insbesondere den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Leitbildgruppen danken: für die engagierte und kreative Zusammenarbeit, für die vielen Anregungen und die kritischen Auseinandersetzungen mit den Inhalten der Leitsätze und den Realitäten in der Caritasarbeit.

### **Theodor Damm**

Referent Diözesancaritasverband Münster

### **Matthias Müller**

Geschäftsführer Caritas Herten

### **Dieter Geerlings**

Domkapitular und Vorsitzender des Diözesancaritasverbandes Münster

## 2. Grundsätzliches zu *Caritas in 7 Sätzen*

Um die Bedeutung und die Aussagen von *Caritas in 7 Sätzen* richtig zu verstehen und einzuschätzen, sind einige Grundsätze wichtig und zu bedenken:

Die Sätze stehen in einem **Zusammenhang**. Jeder Satz beschreibt bestimmte Aspekte der Arbeit. In ihrer Gesamtheit beschreiben sie, was die organisierte Caritas in der Diözese Münster ist, und an welchen Zielen und Perspektiven sich ihre Weiterentwicklung orientiert. Sie bilden den ideellen und fachlichen Hintergrund der Caritas und beschreiben ihr Menschenbild, wie es sich in der Praxis auswirkt. Sie stehen für die Verankerung der Caritas in der katholischen Kirche.

Die Leitsätze sind **Programmsätze**. Das heißt sie sind nicht nur Beschreibungen des Ist-Zustandes, sondern auf die Zukunft hin ausgerichtet. Sie beschreiben einen anzustrebenden Zustand. Dies ist in etwa vergleichbar mit Art. 1 des GG. Darin heißt es: „Die Würde des Menschen ist unantastbar“. Obwohl wir wissen, dass die Würde von Menschen immer wieder bedroht ist, missachtet und verletzt wird, halten wir aus guten Gründen an dieser Aussage fest. Das Wissen um diese Realität verleitet uns (hoffentlich) niemals dazu, den Programmsatz „Die Würde des Menschen ist unantastbar“ abzuschwächen etwa im Sinne von: „Es wäre wünschenswert, wenn die Würde des Menschen unantastbar wäre“, oder: „Wir bemühen uns, die Würde des Menschen nicht anzutasten.“ Dadurch würde der Satz an Schärfe und Klarheit verlieren, die Verpflichtung z. B. des Staates dieses individuelle Recht zu schützen aufgeweicht, und die Würde des Menschen einer situativen Beliebigkeit preisgegeben.

Wohl wissend, dass die Leitsätze im Alltag immer wieder unzureichend umgesetzt und gelebt werden, macht es Sinn, sich den Zielen der Sätze immer wieder anzunähern. Indem sie etwa im alltäglichen Handeln als Richtschnur und Orientierung beachtet oder bei Entscheidungen als Grundlage genutzt werden, wird dies umgesetzt.

Die Reihenfolge der Sätze spiegelt nicht eine besondere Über- oder Unterordnung wider. Die Benennung mit Zahlen von eins bis sieben dient lediglich der Verständigung. Die Sätze eins bis sechs sind die sogenannten **Leitsätze**. Der siebte Satz: Menschen bewegen – Caritas, ist der **Kernsatz**. In ihm bündeln und zentrieren sich nochmals die Inhalte der Sätze. Im Kernsatz soll sich der Kern der jeweiligen Einrichtung, ihr Spezifikum, ihre Hauptvision verdeutlichen. Er wird im Leitbildprozess als Letztes entwickelt und bedarf besonderer Beachtung, da er intensiv nach außen kommuniziert wird und das Leitbild oder die Leitsätze auf den berühmten „Punkt“ bringt.

## 2.1. Systematik und Struktur

Den einzelnen Leitsätzen ist eine Systematik und Struktur hinterlegt. In ihr werden die jeweiligen Ziele und Botschaften der Leitsätze und Möglichkeiten der Umsetzung formuliert

### Ziele

Was wollen wir mit dem Satz erreichen?

Hier beschreibt die Organisation die zur Zeit angestrebten, wichtigen Ziele.

### Botschaften

- Nach außen: Was wollen wir mit dem Satz nach außen dokumentieren, kommunizieren? An Klienten, Patienten, Kunden, Beschäftigte (WfB), Kostenträger, Politik, Öffentlichkeit...
- Nach innen: Was wollen wir mit dem Satz nach innen dokumentieren, kommunizieren? An die MitarbeiterInnen, Ehrenamtliche, SpenderInnen, Träger...

### Kriterien der Messbarkeit

Wie und durch welche konkreten (mess- und überprüfbaren) Maßnahmen wollen wir uns bis wann (z. B. Jahresende) dem Ziel des Satzes annähern?

Die Systematik macht deutlich, dass die Sätze sowohl für die „Kunden“ als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Geltung haben. Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass es sich bei den Leitsätzen um das Leitbild der Organisation handelt und nicht um individuelle oder persönliche Leitsätze einzelner Personen. Die jeweilige Organisation „sagt“ nach innen und außen: Das sind unsere Leitsätze, an denen wir unser Handeln und die Weiterentwicklung unserer Arbeit orientieren und messen lassen. Es ist sowohl eine Aussage als auch eine Zusage, an die Erwartungen geknüpft werden. So bieten die Leitsätze u.a. eine Entscheidungshilfe sowohl für Kunden als auch für potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Je mehr sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Leitsätzen identifizieren, um so stärker und überzeugender die Wirkung nach innen und außen.

## 2.2. Instrument zur Verbandsentwicklung

*Caritas in 7 Sätzen* ist ein spezielles Instrument zur Organisations-, Leitbild- und Verbandsentwicklung, insbesondere für karitative Organisationen. Durch die Art und Weise der Erarbeitung ist sicher gestellt, dass die grundlegenden Werte, Ziele, Traditionen und Erfahrungen einerseits und die aktuellen Zukunftsperspektiven und Innovationspotentiale karitativer Arbeit andererseits, in die Sätze eingeflossen sind. Dies hat sich im Rahmen der Aktion immer wieder bestätigt. Auf diese (durch die Erarbeitung) geleistete Vorarbeit kann nun zurückgegriffen und individuell aufgebaut werden. Die sieben Sätze bilden bei der Leitbildentwicklung den Reflexionsrahmen, vor dem die eigene Arbeit überprüft wird. Die Systematik wird mit eigenen Inhalten gefüllt und anschließend werden die eigenen, zur jeweiligen Arbeit und eigenen Organisation passenden, Leitsätze formuliert. In welchem Umfang Inhalte und Formulierungen von *Caritas in 7 Sätzen* übernommen werden oder welche neuen Sätze entwickelt werden,

entscheidet sich im Prozess vor Ort. *Caritas in 7 Sätzen* ist gut als Führungsinstrument zu nutzen. Sollte eine Organisation keinen eigenen Leitbildprozess durchführen können, aber gleichwohl mit den Inhalten von *Caritas in 7 Sätzen* Wege der Organisations- und Verbandsentwicklung beschreiten wollen, so bieten sich je nach Bedarf und Fragestellung verschiedene Möglichkeiten an z. B.: Einzelne Sätze als Jahresschwerpunkt nutzen und in der Arbeit umsetzen, mit einem Satz Reflexions- und Studientage für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchführen, Strategieentwicklung mit der Leitungsebene für die Gesamtorganisation oder für Teilbereiche mit den Leitsätzen strukturieren, aber auch Workshops mit Ehrenamtlichen und Mitgliedern sind denkbar oder die Gestaltung von Info-Veranstaltungen zur Darstellung der eigenen Arbeit z. B. in Pfarrgemeinden, ist an Hand der Leitsätze gut möglich.

### 2.3. Steuerung, Überprüfung, „Leitbild-Controlling“

Erst die konkrete, transparente und kontinuierliche Arbeit mit dem Leitbild/ den Leitsätzen in der Alltagsarbeit der jeweiligen Organisation führt zur vollen Entfaltung der Inhalte und zur Umsetzung der Perspektiven. Hier gilt es Frust und Enttäuschung vorzubeugen: In die Erarbeitung wird zunächst viel Energie, Zeit und Hoffnung investiert. Nach der Verabschiedung aber „verschwindet das Leitbild im Schrank“ und wird nur noch für „Sonntagsreden“ herausgeholt. Schnell verlieren die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dann das Interesse am Leitbild, und auch die Umsetzung im Alltag lässt sich nicht genau benennen und nachweisen. Solchen Entwicklungen muss von Seiten der Leitung durch klare Vorgaben, Vereinbarungen zur Umsetzung des Leitbildes und durch ein „Leitbild-Controlling“ begegnet werden.

Dabei spielen insbesondere die Kriterien der Messbarkeit eine wichtige Rolle. In ihnen wird sowohl für die Gesamtorganisation als auch für die verschiedenen Teilbereiche festgelegt, wie und in welchem Zeitraum, die Umsetzung des jeweiligen Leitsatzes erfolgen soll. Wichtig ist es, realistisch erreichbare, überprüf- und messbare Kriterien zu vereinbaren.

Je nach Bedarf oder Schwerpunkt kann ein bestimmter Leitsatz z.B. für den Zeitraum eines Jahres für die Gesamtorganisation festgelegt werden und die, möglicherweise unterschiedliche Umsetzung in den verschiedenen Teilbereichen, führt zu einem wichtigen Entwicklungsschritt für die Gesamtorganisation. Denkbar ist aber auch, dass unterschiedliche Sätze in den verschiedenen Teilbereichen je nach Bedarf umgesetzt werden.

Wichtig ist jeweils die Überprüfung, das Lernen aus den Erfahrungen, um dann die nächsten Entwicklungsschritte und neue Kriterien der Messbarkeit davon ableiten und festlegen zu können. Indem die verschiedenen Erfahrungen und Erfolge aus den Teilbereichen der Organisation weiter nach innen kommuniziert werden, weitet sich der Blick, werden Ideen anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgegriffen, werden Gemeinsamkeiten deutlich und das Leitbild gewinnt an Bedeutung und Gewicht für die zukünftige Gesamtentwicklung. Einen Rahmen für die Leitbildarbeit der Gesamtorganisation kann ein regelmäßiger „Leitbild-Controlling-Tag“ bieten. Hier werden die vereinbarten Ziele und deren Umsetzung überprüft, aufgetretene Hindernisse analysiert, neue Lösungen entwickelt und die sich aus dieser Reflexion

---

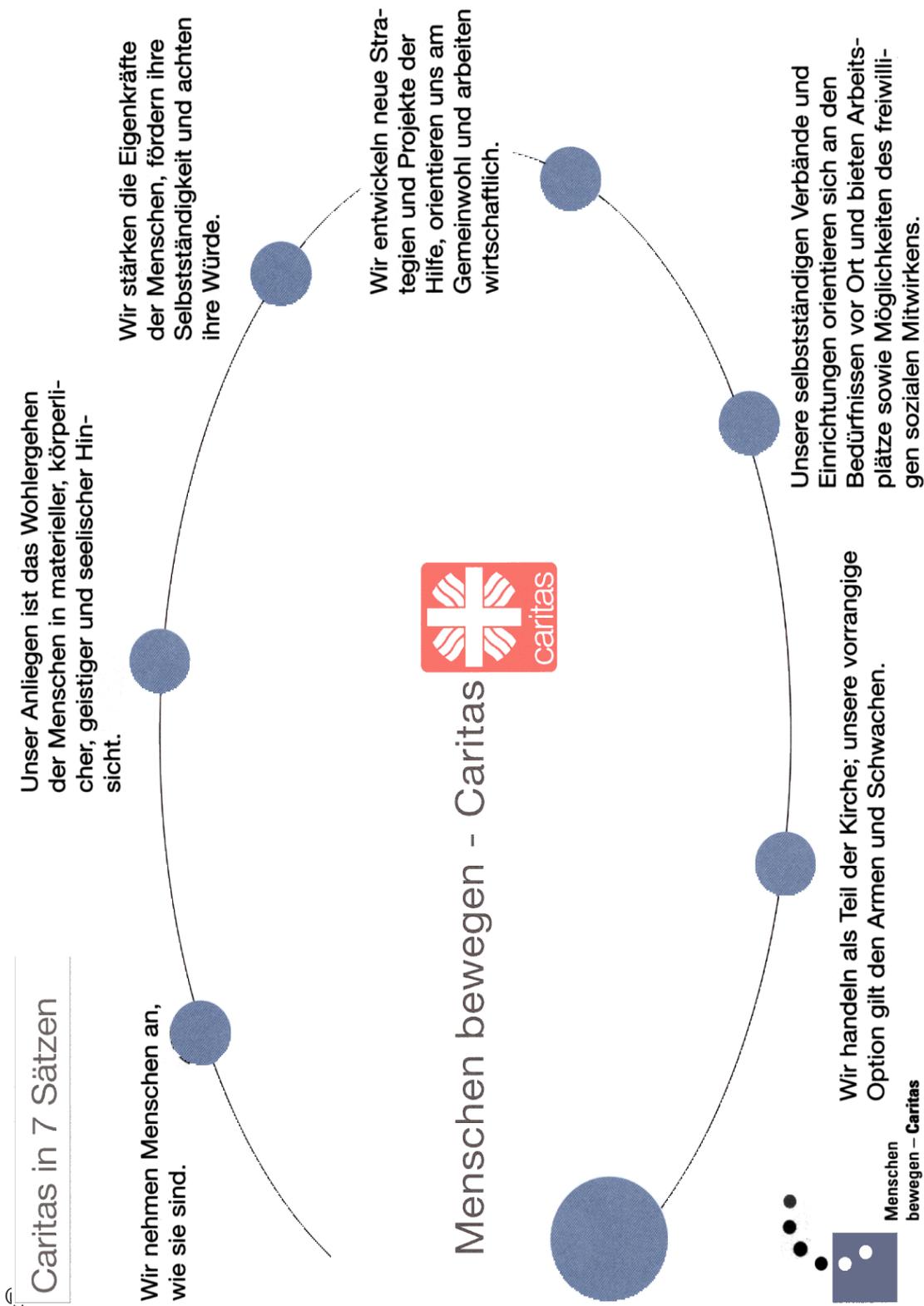
ergeben zukünftigen Schwerpunkte für die Gesamtorganisation erarbeitet und abgestimmt. Beteiligt sind an einem solchen Tag u.a.: Geschäftsführung, leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Mitglieder der Leitbildgruppe, die/ der Leitbildbeauftragte.

**Reflexions- und Planungsaspekte sind:**

- a. Welche Ziele und Handlungen waren vereinbart? Wurden sie erreicht/ durchgeführt?
- b. Welche sonstigen Aktivitäten haben auf der Grundlage des Leitbildes/ der Leitsätze stattgefunden?
- c. Welche messbaren Ergebnisse liegen vor?
- d. Welche Perspektiven und Ziele sind daraus abzuleiten für den kommenden Zeitraum?

Auf dieser Grundlage werden anschließend neue Kriterien der Messbarkeit erarbeitet und abgestimmt.

### 3. Caritas in 7 Sätzen für die Praxis



## 3.1. Praxis- und Reflexionsaspekte zu den Leitsätzen

### Leitsatz 1:

### Wir nehmen Menschen an, wie sie sind

Der Satz steht für ein unbedingtes Ja zum Menschen, das niemanden ausschließt. Er ist die Basis der Caritasarbeit, denn der Caritas geht es um den Menschen in all seinen Befindlichkeiten und Zuständen – um den Menschen in seiner Ganzheit. Er beschreibt die praktische Umsetzung der Glaubensaussage „Christen verstehen das Leben eines jeden Menschen als Geschenk Gottes“ (Leitbild des Deutschen Caritasverbandes). Unter diesem Niveau kann kein Leitsatz der Caritas formuliert werden.

### Praxis- und Reflexionsaspekte

#### Schlüsselbegriff: „Wir“

- Welche haupt- und ehrenamtlichen Personen und welche Dienste und Einrichtungen gehören zu unserem Verband/ unserer Organisation?
- Was zeichnet unser Profil aus?
- Sind wir als Gesamt-Verband, -Einrichtung, -Organisation erkennbar?
- Wie gestalten wir unseren Außenauftritt?

#### Schlüsselbegriff: „Menschen annehmen wie sie sind“

- Können Menschen uns gut erreichen? (z. B. behindertengerechte Zugänge, Öffnungszeiten...)
- Denken wir in „Fällen“, „Krankheitsbildern“, „Klischees“ und „Schubladen“ – oder sehen und begegnen wir Menschen als Individuen?
- Suchen wir nach individuellen Lösungen und Wegen oder gibt es Pauschalangebote für alle?
- Wie nehmen wir uns als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als Kolleginnen und Kollegen an?
- Welche Rolle spielt bei uns Hierarchie, Macht, Einfluss, Leistung, Ansehen?
- Gibt es bei uns Mobbing und Ausgrenzung und wie gehen wir damit um?
- Wie prägen wir als Dienstgemeinschaft unser „Wir“?
- Wie und wann gelingt es mir, mich anzunehmen, wie ich bin, mit meinen Stärken und Schwächen, meiner Kraft und meinen Ängsten?

Solche Fragen und Aspekte konkretisieren den ersten Leitsatz. In der gemeinsamen Bearbeitung dieser Fragen werden die jeweiligen Stärken und Entwicklungsbedarfe und -perspektiven der eigenen Organisation erkennbar. Wie können gute Standards gehalten werden und wer oder was könnte Veränderungen und positive Entwicklungen unterstützen?

Als mögliche **Kriterien der Messbarkeit** könnten etwa erarbeitet und vereinbart werden:

- Den gemeinsamen Außenauftritt überarbeiten und abstimmen.
- Regelmäßige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Gespräche, bei denen auch die individuellen Rahmenbedingungen Berücksichtigung finden.
- Konkrete Verbesserung der Erreichbarkeit.

### Erfahrungen und Hinweise zur Arbeit mit dem 1. Leitsatz:

Bei der Arbeit mit dem ersten Leitsatz wird die Diskussion schnell lebhaft und kontrovers. Teilnehmerinnen und Teilnehmer weisen engagiert darauf hin, dass der Satz einen unerfüllbaren Anspruch formuliert, überheblich klingt und eine absolute Überforderung darstellt. Niemand kann alle Menschen annehmen wie sie sind, es gibt Sympathien und Antipathien, Verhaltensweisen von Menschen, die ich nicht akzeptieren kann oder auch nicht will. Häufig kommt der Vorschlag, man möge lieber formulieren: wir bemühen uns, oder: wir versuchen Menschen anzunehmen, wie sie sind.

Das bietet die Möglichkeit, nochmals auf die Grundsätze hinzuweisen: Es handelt sich um Leitsätze der Organisation mit all ihren Möglichkeiten (personellen, organisatorischen, finanziellen,...), die diesen Leitsatz erfüllen will. Was der eine nicht schafft, fällt dem andern vielleicht leichter. Die unterschiedlichen Ressourcen der Organisation und die vielfältigen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen in den Blick und relativieren das Gefühl der Überforderung.

Der Hinweis, dass dieser Satz auch Gültigkeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander hat, entfaltet neue Perspektiven und öffnet den Blick nochmals für die Werte und Qualitäten des Satzes. Diese Bedeutung nach innen löst bei den Trägervertretern häufig eine interessante Diskussion aus. Hinweise auf die Bedeutung von Programmsätzen und Vergleiche (siehe 1.) können helfen, der Versuchung zu widerstehen, die Herausforderung und die Ansprüche, die in dem Satz stecken, vorschnell zu verwässern.



*„Vergessen wir die Hauptsache nicht! Das Ziel ist der Mensch! Das Ziel der Religion ist nicht die Religion. Das Ziel des Evangeliums ist nicht das Evangelium. Das Ziel des Christentums ist nicht das Christentum. Das Ziel der Kirche ist nicht die Kirche: Das Ziel ist der Mensch, der seit der Menschwerdung Gottes geheiligte Mensch. Wenn uns der soziale Dienst im Sinne des Evangeliums gelingt, dann vollziehen wir zugleich eine Anbetung Gottes.“*

*(Henri Boulad SJ, Ägypten, Vizepräsident von Caritas Internationalis 1991-95)*

## Leitsatz 2:

### Unser Anliegen ist das Wohlergehen der Menschen in materieller, körperlicher, geistiger und seelischer Hinsicht.

Im zweiten Leitsatz geht es darum, den Menschen in seiner Ganzheit wahrzunehmen und ihn nicht auf einzelne Aspekte, seine Körperlichkeit oder seine seelischen Anteile zu reduzieren. Das Wohlergehen definiert zunächst jeder Mensch für sich, es ist seine subjektive Befindlichkeit. Anliegen der Caritas ist es, die verschiedenen Dimensionen dieses Wohlbefindens, die materiellen, körperlichen, geistigen und seelischen Aspekte, in den Blick zu nehmen, zu fördern und zu schützen.

#### Praxis- und Reflexionsaspekte:

##### Schlüsselbegriff: „Unser Anliegen“

- Woran merken Klientinnen, Bewohner, Angehörige, Mitarbeiterinnen, Kunden..., dass ihr Wohlergehen unserem Verband/ unserer Einrichtung ein wichtiges Anliegen ist?
- Wie reagieren wir, wenn die uns vorgegebenen Rahmenbedingungen (finanziellen, personellen...) verändert werden, oder die Grundlagen sich ändern auf Grund von Entwicklungen (Alterspyramide, Arbeitslosigkeit...) und Menschen auf Abrechnungsmodule und Kostenfaktoren reduziert werden?
- Wie gehen wir mit unseren Grenzen um, z. B., wenn Menschen ihr Wohlergehen in einer Art und Weise definieren und anstreben, die andere ausgegrenzt oder benachteiligt?

##### Schlüsselbegriff: „Wohlergehen in materieller, körperlicher, geistiger und seelischer Hinsicht“

- Wie beurteilen unsere Klientinnen, Bewohner, Kundinnen und Mitarbeiter ihr Wohlergehen? Wollen wir es überhaupt wissen und wie erfahren wir es?
- Was sind die Stärken und Kompetenzen unserer Dienste und wo gibt es Entwicklungs- und Veränderungsbedarf um dem Leitsatz gerecht werden zu können?
- Bewahren wir uns im Arbeitsalltag den Respekt und die Achtung vor dem „Geheimnis“ des Menschen als Ebenbild Gottes?

Nach der Auseinandersetzung mit solchen Fragen und der Bestandsaufnahme der eigenen Alltagsrealität werden **konkrete Schritte und Planungen** der Veränderung erarbeitet.

- manche aktuellen Trends und Entwicklungen bewusst einer kritischen Beurteilung zu unterziehen
- Kriterien für Auswahl und Schulung von Führungskräften erarbeiten,
- Einführung eines Instruments zur Kunden- und Mitarbeiterbefragung,
- Bedarfsgerechte und qualifizierte Weitervermittlung von Ratsuchenden an entsprechenden Dienste und Beratungsstellen, um der Ganzheitlichkeit der Menschen besser gerecht zu werden

*Definition:*

**materiell:** (1) stofflich, körperlich, (2) finanziell; auf Gewinn bedacht „Für sie zählen nur materielle Werte“

**geistig:** (1) nicht körperlich, sondern denkend (mit dem Verstand),  
(2) nicht real; nur in der Vorstellung

**seelisch:** (1) psychisch, geistig bedingt; den menschlichen Geist betreffend  
(2) sein seelisches Gleichgewicht verlierend; (3) seelisch verwandt sein, übereinstimmen;

**Körper:** Organismus, Leib, äußere Gestalt eines Lebewesens

## **Erfahrungen und Hinweise zur Arbeit mit dem 2. Leitsatz:**

Die Arbeit am zweiten Leitsatz bietet eine gute Möglichkeit, bereichsübergreifend nochmals ins Bewusstsein zu rufen, was welcher Bereich der Organisation zum Wohlergehen der Klientinnen und Bewohner wie beiträgt: die Küche sorgt für eine gesunde und leckere Verpflegung und trägt dadurch entscheidend zum körperlichen Wohlergehen bei. Der Hinweis auf die Schuldnerberatungsstelle oder die Unterstützung beim Ausfüllen der verschiedenen Anträge hilft den Angehörigen oder dem Klienten beim materiellen Wohlergehen. Besuchsdienste, Freizeitangebote, seelsorgliche Begleitung unterstützen und festigen das Wohlergehen im geistigen und seelischen Bereich. Alle gemeinsam haben das ganzheitliche Wohlergehen des Menschen im Blick und tragen ihren jeweiligen Teil dazu bei. Die gemeinsame Reflexion öffnet den Blick für die verschiedenen Möglichkeiten und Stärken einer Organisation, fördert das gegenseitige Verständnis, ermöglicht, Konfliktbereiche zu benennen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.



*„Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi. Und es gibt nichts wahrhaft Menschliches, das nicht in ihren Herzen seinen Widerhall fände.“*

*(Pastoralkonstitution des 2. Vatikanum „Gaudium et spes“, Nr.1)*

## Leitsatz 3:

### Wir stärken die Eigenkräfte der Menschen, fördern ihre Selbstständigkeit und achten ihre Würde.

Diesem Leitsatz liegt die Philosophie zugrunde, dass jeder Mensch Kräfte zur eigenen Entwicklung besitzt und sie allein, oder mit Unterstützung, mobilisieren kann. Ziel der Caritasarbeit ist es, Menschen zu unterstützen, ihr Leben selber zu gestalten. Nicht die zu behandelnden Defizite stehen im Vordergrund, sondern die Wachstumsenergien. Sie sind sinnstiftend für das Handeln.

Der Satz findet seine Grundlage im Auftrag Jesu, Menschen aufzurichten und zu heilen. Die Würde des Menschen bildet den Schutzraum um die „heilende Begegnung“.

#### Praxis- und Reflexionsaspekte:

##### Schlüsselbegriff: „Eigenkräfte stärken“

- Haben wir einen bewussten Blick für die Eigenkräfte der Menschen die in unserer Organisation leben und arbeiten? Haben wir einen Blick für ihre spirituelle Kraft, ihre körperlichen Möglichkeiten, ihre geistigen Potentiale, ihr Engagement, ihre Hobbys, ihr Expertenwissen? Oder sehen und reduzieren wir sie nur auf ihre Defizite, Krankheiten, Grenzen, beruflichen Kompetenzen?
- Welche Möglichkeiten (organisatorische, fachliche, personelle...) haben wir in unserer Organisation, um die Eigenkräfte unserer Klientinnen, Bewohner, Mitarbeiterinnen zu erkennen?
- Wie und durch wen werden diese Eigenkräfte gezielt mobilisiert, gestärkt, angefragt und genutzt?
- Prägt die Haltung der Kunden-, Klienten- und Patientenorientierung unsere Arbeit, und welche Instrumente nutzen wir zur Kundenkommunikation?

##### Schlüsselbegriff: „Selbstständigkeit fördern“

- Ist unsere Haltung und unser Handeln von der Überzeugung geprägt, dass Menschen aktiv sein wollen, sich beteiligen, mitgestalten und Einfluss haben wollen auf die sie betreffenden Angelegenheiten, soweit sie es können?
- Wie ermöglichen oder verhindern unsere organisatorischen, konzeptionellen, baulichen... Gegebenheiten die Selbstständigkeit der bei uns lebenden und arbeitenden Menschen?

##### Schlüsselbegriff: „Würde achten“

- Was verbinden wir mit: Würde des Menschen?
- In welchen Arbeitszusammenhängen kann die Würde von Menschen in unserer Organisation verletzt oder bedroht werden?
- Wie und wodurch stellen wir sicher, dass die Würde der Menschen in unserer Organisation geachtet wird und die nötige Sensibilität dafür erhalten bleibt?

Durch eine ausführliche Reflexion und Bearbeitung des Leitsatzes kommen Stärken und Entwicklungsperspektiven in den Blick, die helfen sollen, den Leitsatz auch zukünftig in der Organisation zu leben. Dazu werden **konkrete Maßnahmen** vereinbart:

- regelmäßige Herausgabe eines Info-Blattes für Kundinnen, Mitarbeiter, Öffentlichkeit...
- Einführung einer regelmäßigen Kunden- und Mitarbeiterinnenbefragung,
- Erarbeitung und Einführung von neuen Beteiligungsstrukturen in der Organisation,
- Entwicklung von Anreizsystemen, die die Beteiligung und Förderung der Selbstständigkeit zum Ziel haben,
- Überprüfung und Weiterentwicklung von Konzepten und Stellenbeschreibungen mit dem Ziel, die Selbstständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

### Erfahrungen und Hinweise zur Arbeit mit dem 3. Leitsatz

Nach wie vor scheint es so zu sein, dass es im sozialen und pflegerischen Berufsalltag leichter fällt, das im Blick zu haben, was defizitär ist bei den Klientinnen, Patienten oder Bewohnerinnen von Einrichtungen. Aber auch Kolleginnen und Kollegen werden hin und wieder nur unter dem Defizit-Aspekt wahrgenommen und auf ihre Berufsrolle reduziert. Den Blick zu öffnen für das, was an sonstigen Fähigkeiten vorhanden ist und wie diese genutzt und gefördert werden können, fällt schwer.

Viele Aspekte zum Schlüsselbegriff: „Würde des Menschen“ werden auch bei der Bearbeitung der ersten beiden Leitsätze thematisiert und können hier verortet werden. Es ist in der Diskussion darauf zu achten, dass unter „Würde des Menschen“ nicht Verstöße gegen alltägliche Umgangsformen: z.B.: „Kollegin grüßt mich nicht“, oder Stillfragen: „Das tut man nicht“, subsummiert werden. Dadurch wird der Begriff „Würde des Menschen“ abgewertet und tatsächliche Verstöße gegen die Menschenwürde wie Folter oder Menschenhandel werden bagatellisiert.



*„Die Menschenwürde ist in unser Grundgesetz darum als unantastbar eingeschrieben worden, weil sie schon vor allem gemachten Gesetz zum Wesen des Menschen gehört. (...) Danach aber ist die Unantastbarkeit der Menschenwürde als ein „vorpositiver sittlicher Wert“ in das Grundgesetz übernommen und darin unauflösbar verankert worden. Was heißt das? Das heißt, das Menschenwürde nicht erst durch ein Gesetz proklamiert oder gemacht oder anerkannt werden muss, sondern dass sie, weil zur Menschennatur gehörend, bereits vor jedem Gesetz und auch dann schon existent und unantastbar ist, und dass Gesetze und Maßnahmen, die die Menschenwürde etwa verletzen, bereits deswegen unzulässig sind und verfassungswidrig. (...) Die Entwurzelung der Menschenwürde, also die Leugnung ihrer vorstaatlichen Begründung, wird also – wie gehabt – zu einer Entfesselung von Unmenschlichkeiten führen, deren sich Einzelne zu beliebigen Zwecken schrankenlos zur Ausweitung ihrer Macht bedienen können. Das gerade wollten die Väter des Grundgesetzes nach den Erfahrungen des Dritten Reiches verhindern. Darum haben sie die Menschenwürde mit ihren vorgegebenen metaphysischen, natürlich auch religiös verstandenen Fundament in unser Grundgesetz geschrieben.“*

*(H.-B. Wuermeling)*

#### Leitsatz 4:

### **Wir entwickeln neue Strategien und Projekte der Hilfe, orientieren uns am Gemeinwohl und arbeiten wirtschaftlich.**

Wirtschaftliche und politische Kräfte verändern die Lebenssituation der Menschen, beeinflussen laufend die soziale Gestaltung der Gesellschaft und bilden den Rahmen für die Soziale Arbeit. Die Caritas arbeitet sowohl für die Weiterentwicklung bestehender und anerkannter Dienste als auch für die Schaffung neuer Projekte im Sinne einer Antwort auf gesellschaftliche Umbrüche. Dabei setzt die Caritas ihre Mittel nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit mit dem Ziel ein, menschliche Zuwendung, fachliche Qualität und wirtschaftlichen Mitteleinsatz zu verbinden. Im Kern des Handelns von Caritas steht nicht der Profit, sondern das Leben der Menschen, das Gemeinwohl bzw. das Wohl aller.

#### **Praxis- und Reflexionsaspekte:**

##### **Schlüsselbegriff: „Neue Strategien und Projekte der Hilfe entwickeln“**

- Welche neuen Projekte haben wir in den letzten Jahren entwickelt und umgesetzt?
- Was unterscheidet unsere Strategie heute im Vergleich zu unserem Vorgehen vor drei oder fünf Jahren?
- Wie nehmen wir Trends und Entwicklungen wahr und wie können wir innovativ darauf reagieren?
- Welche Aufgaben müssen und können wir beenden, weil sich die Situation und die Rahmenbedingungen geändert haben und weil wir Ressourcen für neue Projekte benötigen?

##### **Schlüsselbegriff: „Gemeinwohl“**

(siehe Definition unten)

- Was gehört zum näheren Gemeinwesen unserer Organisation und wodurch ist die Situation der dort lebenden Menschen geprägt?
- Was können wir dazu beitragen, dass das Gemeinwohl gestärkt und gefördert wird?
- Welchen Nutzen/ Gewinn hat das Gemeinwesen durch uns?
- Welche Ressourcen und Möglichkeiten bietet das Gemeinwesen, die für unsere Arbeit, unsere Bewohnerinnen und Bewohner von Bedeutung sind?
- Wie gestalten wir aktiv unsere Beziehungen ins Gemeinwesen?

##### **Schlüsselbegriff: „Wirtschaftlichkeit“**

- Wie beurteilt die Leitung und Mitarbeiterschaft die Wirtschaftlichkeit der Organisation, wie wird über die wirtschaftliche Situation informiert und miteinander kommuniziert?
- Was wird dafür getan, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit wirtschaftlichen und effektiven Handelns zu schaffen?
- Werden die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen transparent ins Gemeinwesen kommuniziert?

Nach der Auseinandersetzung mit solchen Fragen und dem Austausch über frühere und derzeitigen Handhabungen können **Ideen und Vorschläge** für neue oder alternative Vorgehensweisen in den Blick genommen und erarbeitet werden.

- Über neue Trends und Entwicklungen in den verschiedenen Bereichen der Organisation wird in einem geregelten Verfahren die Leitung informiert.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit an Fortbildungen zum Projektmanagement teilzunehmen.
- Projektideen aus der Mitarbeiterschaft werden zentral gesammelt und auf ihre derzeitige Umsetzbarkeit hin überprüft. Über das weitere Vorgehen wird eine Entscheidung getroffen und entsprechend informiert.
- Einmal jährlich erfolgt eine transparente Information aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die aktuelle wirtschaftliche Situation der Organisation und die voraussichtliche Entwicklung.
- Es wird ein innerbetriebliches Vorschlagswesen für Sparmöglichkeiten eingeführt, mit Anreizsystem.
- Benchmarking („vom Besten lernen“) wird als Möglichkeit der Weiterentwicklung in verschiedenen Bereichen regelmäßig genutzt.

*Definition:*

**Gemeinwohl:** auf die Gemeinschaft bezogener, allgemein guter Zustand

„Das Gemeinwohl ist die Summe all jener Bedingungen sozialen Lebens – wirtschaftlich, politisch, kulturell –, die es Menschen ermöglichen, leicht und ganz ihr Menschsein verwirklichen zu können.“

„Die Aufgabe der Kirche in der Welt besteht darin, für die Förderung menschlicher Würde und das Gemeinwohl zu arbeiten.“

„Das Gemeinwohl, d.h. die Gesamtheit jener Bedingungen des gesellschaftlichen Lebens, die sowohl Gruppen als auch deren einzelnen Gliedern ein volles und leichteres Erreichen der eigenen Vollendung ermöglichen, nimmt heute mehr und mehr einen weltweiten Umfang an und begreift deshalb auch Rechte und Pflichten in sich, die die ganze Menschheit betreffen“

(Kath. Gesellschaftslehre im Überblick S.37, 78, 81, Hrsg.: W. Kerber/ H. Ertl/ M. Hainz)

## Erfahrungen und Hinweise zur Arbeit mit dem 4. Leitsatz

Der Satz enthält mehrere Konfliktbereiche, die in der Arbeit am Leitbild für Dynamik und Diskussionsstoff sorgen können. Der Aspekt der Wirtschaftlichkeit springt häufig als erstes ins Auge. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermuten häufig, dass es nur noch ums Sparen gehen soll auf Kosten der Pflege, Betreuung und Beratung. Auch die Reduzierung des Personalschlüssels und damit eine weitere Verschlechterung der Arbeitsituation werden hinter dem Satz vermutet. Dagegen fühlen sich die „Wirtschafts- und Zahlenleute“ endlich gesehen und ernster genommen als sonst üblich. Aus dieser Konstellation erfolgt häufig eine erstmalige gegenseitige Information über das jeweilige Arbeitsgebiet und die alltäglichen Sorgen, Freuden und Probleme. Dies fördert das gegenseitige Verständnis, lässt Zusammenhänge erkennen, und die Frage nach gemeinsamer Verantwortung und besserer Kooperation rückt in den Mittelpunkt.

Aber auch die Sorgen: „Immer wieder neue Projekt – und das alles zusätzlich zur normalen Arbeit und auch noch ohne vernünftiges Budget“ werden thematisiert. Die Frage nach Aufgaben die beendet werden könnten um Zeit und Kraft für neue Aufgaben zu erhalten, kann Verunsicherung und Sorge um den Arbeitsplatz auslösen.

Die Bedeutung von Gemeinwohl ist eine häufige Frage. „Wir orientieren uns am Wohl der Patientinnen und Klienten, aber doch nicht am Gemeinwohl!“ Es fällt einigen schwer, den Blick von den Patientinnen und Klienten zu lösen und sich dem Gemeinwesen und dem Gemeinwohl zuzuwenden. Diese Aspekte sind häufig ungewohnt und die Bearbeitung fällt zunächst schwer. Da sind die ungeläufigen Begriffe, mit denen viele ihre Mühe haben, die unklaren Abgrenzungen und die beruflich wenig geübte Perspektive, auf die gesellschaftliche Relevanz der Einrichtung/ Organisation zu schauen. Vertraut ist das Denken und Erkennen von Zusammenhängen „bis zum Kostenträger“, aber die gesamtgesellschaftlichen Zusammenhänge vor Ort und darüber hinaus sind eher ungewohnt und werden „erschlagend“ erlebt.

Zukünftig wird es aber vermutlich verstärkt darauf ankommen, dass Organisationen gut in ihre Umwelt und ihr Gemeinwesen eingebunden sind. Das wird von ähnlicher Relevanz sein wie die Zufriedenheit der Kunden. Das positive Image der Einrichtung im Gemeinwesen und das Vertrauen darauf, dass die Arbeit und Leistung dem Gemeinwohl dient, wird mittelfristig Ressourcen erschließen und die gesellschaftliche Akzeptanz fördern. Gerade karitative Einrichtungen und Verbände sind zukünftig verstärkt darauf angewiesen, dass ihre Arbeit, ihre Ziele und Visionen von einer gerechten und solidarischen Welt, mitgetragen werden von vielen Menschen, auf vielerlei Art und Weise.



*„Wer misstraut, weckt Misstrauen.*

*Wer misstraut, hat Stress.*

*Misstrauen zerstört die Produktivität, die eine Form der Freiheit ist.*

*Nur Vertrauen schenkt Freiheit.“*

*(G. Höhler)*

## Leitsatz 5:

### **Unsere selbstständigen Verbände und Einrichtungen orientieren sich an den Bedürfnissen vor Ort und bieten Arbeitsplätze sowie Möglichkeiten des freiwilligen sozialen Mitwirkens.**

In der verbandlichen Struktur der Caritas unserer Diözese bildet sich das ab, was den Deutschen Caritasverband seit seiner Gründung durch Lorenz Werthmann kennzeichnet: die dezentrale Struktur. Damit wird auch der Geschichte der verbandlichen Caritas Rechnung getragen. Denn viele Dienste und Einrichtungen der Caritas sind aus persönlichen und örtlichen Initiativen, aus dem Engagement von Ordensgemeinschaften und Kirchengemeinden entstanden. Sie agieren in großer Eigenverantwortung. Die überwiegend rechtlich selbstständigen Verbandseinheiten haben eine eigene Leitungsstruktur und ein eigenes Aufgabenprofil. Sie sind daher in der Lage, flexibel und zeitnah auf Veränderungen der Bedürfnisse vor Ort zu reagieren, und sind ein bedeutender Faktor auf dem Arbeitsmarkt.

Die Kultur und Geschichte ehrenamtlicher Caritasarbeit ist wesentliche Grundlage der verbandlichen Caritas. Bei der ständigen Entwicklung dieser Kultur spielen die Gemeinden, die Caritas der Gemeinde und die Gemeindecaritas eine wichtige Rolle. Gerade hier kann sich das Empfinden dafür bilden, dass Caritas immer auch eine Grundhaltung der Christen ist.

#### **Praxis- und Reflexionsaspekte**

##### **Schlüsselbegriff: „Selbstständigkeit“**

- Welche Bedeutung hat die rechtliche Selbstständigkeit unserer Organisation für uns und wie zeigt sie sich im Alltag?
- Was wissen wir über unsere Gründung, Geschichte, Stifter, Namensgeber und welchen Bezug haben wir in unserer Arbeit dazu? Wie leben und nutzen wir unsere Tradition?
- Erfordern selbstständige Organisationen selbstständige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

##### **Schlüsselbegriff: „Bedürfnisse vor Ort“**

(siehe Leitsatz 4)

- Was wissen wir über die Bedürfnisse vor Ort, was müssten und wollen wir wissen und wie erfahren wir davon?
- Erschließen und nutzen wir das Wissen der vor Ort lebenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

##### **Schlüsselbegriff: „bieten Arbeitsplätze“**

- Was zeichnet attraktive und gute Arbeitsplätze aus?
- Wie steht es um die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was kommunizieren sie über die Organisation nach außen? Sie sind häufig die wichtigsten Werbeträger der Organisation.
- Was unternehmen wir, um die Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen? Wer fühlt sich dafür verantwortlich/ mitverantwortlich?

### Schlüsselbegriff: „freiwilliges soziales Mitwirken“

- Welche Bedeutung haben Ehrenamt/ freiwilliges Engagement in unserer Arbeit/ Organisation?
- Wie professionell bearbeiten wir diesen Bereich: welche Standards haben wir entwickelt und wie wenden wir sie an?
- Was macht unsere Organisation und unsere Arbeit für Mitglieder, Ehrenamtliche, Freiwillige, Spenderinnen und Spendern attraktiv?
- Welche Möglichkeiten zur Einflussnahme und Mitgestaltung unserer Organisation haben Ehrenamtliche?

Gemeinsam werden **Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven** in den Blick genommen und erarbeitet:

- Man geht gezielt auf Gruppen, Verbände, Entscheidungsträger vor Ort zu, bittet um ein Austauschgespräch, eine Info-Möglichkeit oder lädt in die eigene Organisation ein, beteiligt sich an wichtigen Aktivitäten vor Ort.
- Das ehrenamtliche Engagement in der Organisation wird erstmals systematisch erfasst. Gemeinsam werden Mindeststandards bereichsübergreifend erarbeitet und vereinbart, ein Ehrenamt-Tag organisiert oder Fortbildungen für Hauptamtliche angeboten zum Thema: Ehrenamt und Bürgerschaftliches Engagement in der sozialen Arbeit.
- Die Kultur der Einführung und Verabschiedung von Mitarbeitenden wird überprüft und ggf. weiterentwickelt mit dem Ziel, die Identifikation zu erleichtern und zu fördern.
- Ein professionelles Fundraising-Konzept wird erarbeitet und umgesetzt.



„JEDER BRAUCHT JEDEN

*Meine Freunde, sehen sie mal das mit der Freiheit, der Gleichheit und Brüderlichkeit ist ja gerade in diesem Jahr besonders hochreif. Und dass wir brüderlich und schwesterlich frei unter Gleichen sind, das sollte ja für uns Christen eine geradezu religiöse Selbstverständlichkeit sein!“*

*(Hans Dieter Hüsich)*

### Erfahrungen und Hinweise zur Arbeit mit dem 5. Leitsatz:

Mit der Geschichte und Tradition eines Verbandes/ einer Organisation sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig nur sehr lückenhaft vertraut. Das führt teilweise zu „Identitätsbrüchen“ und zu „Identitätsvielfalt“ in der Mitarbeiterschaft: Jeder arbeitet eigentlich in einer „anderen Organisation“. Ein gemeinsames „Wir“ ist schwer erkennbar, eine Identifikation somit kaum möglich. Folglich sind auch Erfolge oder Misserfolge der Organisation nicht einzuschätzen. Vom Träger wird vieles zu selbstverständlich vorausgesetzt oder bei der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht genügend gewichtet. In einem Leitbildprozess kann für Interessierte davon einiges nachgeholt werden.

Über die Rahmenbedingungen der Caritasarbeit gibt es bei der Arbeit mit diesem Leitsatz in der Regel einen hohen Austauschbedarf und nebenbei ein „internes Benchmarking“, indem man voneinander lernt. Selbstverständlich gibt es an diesem Punkt auch viel „Klagen und Frust ablassen“, was die immer schlechter werdenden Arbeitsbedingungen angeht, die zunehmende Belastung, das mangelnde Verständnis der Leitung, die nicht besetzten Stellen, der Druck und der Stress insgesamt. Doch in der Regel gelingt es, auch die positiven Seiten zu benennen: das was freut, motiviert und zufrieden macht, das Wissen um die positive Bedeutung der Organisation und der Arbeit.

Die Möglichkeiten freiwilligen sozialen Mitwirkens werden sehr unterschiedlich beurteilt. In der Regel ist dies für die Mehrzahl der Beteiligten in der Leitbildgruppe kein wichtiges Thema. Möglichkeiten, Chancen, Herausforderungen und die Situation in der eigenen Organisation sind häufig nicht bekannt. Vielfach trifft man auf traditionelle Bilder und Vorurteile. Auch die Angst vor möglichen Konkurrenten um den eigenen Arbeitsplatz spielen zunehmend eine Rolle. Unsicherheiten in der Zusammenarbeit und die verschiedenen Machtebenen und Abhängigkeiten (z. B. ehrenamtlicher Vorstand) können in den Blick kommen. Mit besonderer Dynamik und viel Gewinn kann die Arbeit an diesem Leitsatz geprägt sein, wenn sie gemeinsam von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen in Angriff genommen wird.



*„Einrichtungen des Gesundheitswesens und der Freien Wohlfahrtspflege ebenso wie Kirchen und Gewerkschaften sollten das Engagement im Kernbereich ihrer Institution stärken. Bürgerschaftliches Engagement sollte ein **systematischer Bestandteil der Organisationsentwicklung** werden. Bei der Modernisierung von Organisationsstrukturen und insgesamt bei der Organisationsentwicklung sind vermehrt Möglichkeiten der Partizipation zu schaffen und kooperative Organisations- und Führungsstrukturen zu etablieren.*

*Im Kern geht es mit einer Profilierung der Organisationen als Akteure der Bürgergesellschaft um eine **Öffnung der Organisationen** nach innen und nach außen. Die innerorganisatorische Öffnung betrifft insbesondere die Aufnahme des bürgerschaftlichen Engagements in das Leitbild und die fachliche Konzeption der Organisation. Dabei geht es um die kooperative Zusammenarbeit von bürgerschaftlich Engagierten und Hauptamtlichen ebenso wie um die verstärkte Partizipation und Beteiligung der Engagierten an Organisationsabläufen und Entscheidungen, die ihr Engagement betreffen.“*

*(aus: Enquête-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ - Handlungsempfehlungen, Seite 19)*

## Leitsatz 6:

### **Wir handeln als Teil der Kirche; unsere vorrangige Option gilt den Armen und Schwachen.**

„Caritasarbeit ist kirchlicher Dienst“ heißt es kurz und knapp im Leitbild des Deutschen Caritasverbandes. Nicht wenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Diensten, Einrichtungen und Verbänden der Caritas ist dieser Satz eine Herausforderung, eine Frage an das eigene berufliche Selbstverständnis, an das eigene Mensch- und Christsein, an den persönlichen Glauben. Caritas lebt aus der Orientierung an Jesus Christus, aus seinem Geist. Mit dem sechsten Leitsatz verortet sie sich: sie ist Teil der Katholischen Kirche, vom Bischof anerkannte und beauftragte Organisation.

Praxis- und Reflexionsaspekte:

#### **Schlüsselbegriff: „handeln als Teil der Kirche“**

- Welche Bedeutung hat es für unsere Organisation, ein Teil der Kirche zu sein?
- Wodurch werden wir als Teil der Kirche wahrgenommen: a.) von außen b.) von innen?
- Welche Chancen und Möglichkeiten werden uns dadurch eröffnet, welche Grenzen und Hindernisse erleben wir im Alltag?
- Wie ist die Kooperation mit und die Einbindung in die übrige Kirche (Pfarrgemeinden, Institutionen...)?
- Welche gegenseitigen Wünsche und Erwartungen gibt es und wie kann darauf reagiert werden?

#### **Schlüsselbegriff: „Option für die Armen und Schwachen“**

- Was verstehen und verbinden wir mit der Aussage?
- Wer sind die Armen und Schwachen in unserer Arbeit?
- Gibt es Formen der Solidarität mit Armen und Schwachen über unsere Arbeit/ Organisation hinaus, z. B. international?
- Was bedeutet die Option mit Blick auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Organisation?
- Wie politisch handeln wir: in die Kirche, Politik und Öffentlichkeit hinein?

In der Auseinandersetzung mit dem 6. Leitsatz und seinen unterschiedlichen Aspekten und Herausforderungen kommen spezielle Fragen verbandlicher Caritasarbeit in den Blick. Sie betreffen nochmals die Spannung zwischen wirtschaftlichem und kirchlichem Handeln; die verschiedenen Prioritätensetzungen/ Optionen werden in den Blick genommen und bewertet; die individuelle Glaubensgeschichte bekommt Gewicht. Für die Arbeit und die Organisation können verschiedene **Perspektiven und Möglichkeiten** erarbeitet werden:

- Aufbau von Kooperationsformen mit anderen kirchlichen Organisationen und Vernetzung mit den entsprechenden Strukturen,
- Neue Formen entwickeln um die kirchlichen Positionen in die sozial- und gesellschaftspolitische Diskussion konstruktiv und überzeugend einbringen zu können.

- Zeitgemäße religiöse/ spirituelle Fortbildungsangebote für Mitarbeiter/innen anbieten.
- Weiterentwicklung der kirchlichen Kultur in der Organisation mit einer guten Mischung von traditionellen und innovativen neuen Formen und Wegen.

### **Erfahrungen und Hinweise zur Arbeit mit dem 6. Leitsatz:**

Mit diesem Leitsatz zu arbeiten, bedeutet in der Caritas, Selbstverständliches zu bedenken und zu konkretisieren. Häufig aber bedeutet es auch, Ungewohntes und wenig Vertrautes – dafür aber mit vielen Phantasien, negativen Erfahrungen und Vorurteilen belastetes, in den Blick zu nehmen. Die „ungerechten Erwartungen“ an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das „Spezifische der Caritas“ als Zusätzliches in der Arbeit, das „ausspionieren und überprüfen“ der persönlichen Lebensführung und der Glaubenspraxis, die Enttäuschung über das Handeln eines Pfarrers vor Jahren oder der „sonntägliche Druck der Eltern“ früher. Vieles kann hier in den Blick und ins Gespräch kommen. Darin liegt eine große Chance.

Viel zu selten bietet sich die Möglichkeit mit Kolleginnen und Kollegen über Kirche, Glauben und kirchliches Handeln konstruktiv ins Gespräch zu kommen. Wichtig ist daher ein respekt- und vertrauensvolles Vorgehen, die Bereitschaft hinzuhören: was Andere erfahren haben, wissen, hoffen, worüber sie sich ärgern, oder was ihnen inzwischen gleichgültig, egal, fremd oder zur Belastung geworden ist. Zu schnell wird teilweise versucht sich dann hinter Formalien, Gesetzen oder dem Arbeitsrecht zu „verstecken“, Anfragen an die kirchliche Praxis und Ärger von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern damit „ins Leere laufen“ zu lassen. Gerade wenn Leitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich diesen Leitsatz gemeinsam erarbeiten, werden sie eher in der Lage sein, ihn auch gemeinsam als Organisation zu leben und umzusetzen.

Schön ist es zu erleben, welche „Befreiung“ es für Einzelne bedeuten kann, wenn sie feststellen, dass manche Ängste und Phantasien keine Grundlage haben, manches, was man nie verstehen konnte, verständlicher und dadurch annehmbarer wird; oder auch zu erleben, dass andere die Position und Fragen verstehen und teilen. Ein erster Schritt im Rahmen eines Leitbildprozesses kann z. B. von der Leitung aufgegriffen und weiterentwickelt werden, evtl. mit Unterstützung externen Fachleuten. Für viele karitative Organisationen dürfte hier noch ein „ungehobener Schatz“ liegen.



„Sie sagen  
Idealismus ist ein Intelligenzdefekt. Ich glaube es nicht  
Sie sagen  
Die Bergpredigt wäre nicht so gemeint. Ich glaube es nicht  
Sie sagen  
Du sollst nicht töten ist so zu verstehen, dass... Ich glaube es nicht  
Sie sagen  
Bei etwas gesundem Menschenverstand müsste doch jeder...  
Ich glaube es nicht  
Sie sagen  
Selbst Christus würde, wenn er heute... Ich glaube es nicht  
Und wenn man mir Berge Schwarzen und roten Goldes verspricht.  
Ich glaube es nicht.“  
(Hans Dieter Hüsch)

## Kernsatz:

# Menschen bewegen – Caritas

### Erfahrungen und Hinweise zur Arbeit mit dem Kernsatz:

Der Kernsatz bündelt die Leitsätze. In ihm werden die Inhalte und Ziele der Leitsätze auf den Punkt gebracht. Der Kernsatz benennt das Spezifikum, den Kern der Organisation. Unter dem Kernsatz soll die Organisation/ Einrichtung bekannt werden/ sein. Der Kernsatz ist gleichsam ihr Erkennungszeichen.

Im Rahmen der Aktion *Caritas in 7 Sätzen* wurde als Kernsatz erarbeitet: Menschen bewegen - Caritas. Er kann aus zwei Blickwinkeln gelesen und interpretiert werden: Ziel der Caritas ist es Menschen zu bewegen

- damit sie nicht erstarren, beweglich bleiben oder wieder beweglich werden,
- damit sie sich berühren und bewegen lassen vom Schicksal anderer Menschen,
- damit sie sich gemeinsam auf den Weg machen an einer solidarischen und gerechten Welt mitzubauen,

Menschen bewegen - die Caritas. Viele unterschiedliche Menschen sind es, die die Caritas bewegen:

- Mitarbeiterinnen, Klienten, Beschäftigte, Kundinnen, Sammler, Spenderinnen, Ehrenamtliche, Hauptamtliche,...
- kranke, behinderte, alte, junge, arme, reiche,... Menschen

Mit ihrem Können, ihrem Glauben, ihren Nöten und ihren Hoffnungen, ihren Erfahrungen und ihren Enttäuschungen, ihrem Ärger, ihrer Zuversicht und ihrer Gelassenheit,...bewegen sie die Caritas. (weitere Ausführungen zum Kernsatz im Anhang)

Teilweise haben Organisationen bereits seit vielen Jahren einen Kernsatz, unter dem sie in der Öffentlichkeit bekannt sind. Der Kernsatz sollte für einige Jahre Gültigkeit haben, gut einprägsam sein und die Identifikation mit der jeweiligen Organisation und ihrer Arbeit fördern. Er ist das „Aushängeschild“ unter dem die Organisation bekannt ist, ihr „Erkennungszeichen“. Anders als bei den Leitsätzen muss der Kernsatz nicht unbedingt mit der Systematik der Leitsätze unterlegt werden, da er die Inhalte der Leitsätze bündelt. Die Einführung eines neuen Kernsatzes ist gut zu überlegen, für die Er- oder Überarbeitung des Kernsatzes ist Kreativität, Zeit und Mut gefragt.



*„Ich möcht`, dass einer mit mir geht,  
der`s Leben kennt, der mich versteht,  
der mich zu allen Zeiten kann geleiten.  
Ich möcht`, dass einer mit mir geht.*

*Ich wart`, dass einer mit mir geht,  
der auch im Schweren zu mir steht,  
der in den dunklen Stunden mir verbunden.  
Ich wart`, dass einer mit mir geht.“  
(Hans Köbler)*

## 3.2. Grundlagen, Erläuterungen, Vertiefungen

### Leitsatz 1:

### Wir nehmen Menschen an, wie sie sind

Der Satz steht für ein unbedingtes Ja zum Menschen, das niemanden ausschließt. Er ist die Basis der Caritasarbeit, denn der Caritas geht es um den Menschen in all seinen Befindlichkeiten und Zuständen, um den Menschen in seiner Ganzheit. Er beschreibt die praktische Umsetzung der Glaubensaussage „Christen verstehen das Leben eines jeden Menschen als Geschenk Gottes“. (Leitbild des Deutschen Caritasverbandes) Unter diesem Niveau kann kein Leitsatz der Caritas formuliert werden.

Jeder Mensch ist um seiner selbst Willen zu achten, ist nicht Mittel zum Zweck. Er ist einmalig, unwiederholbar, unverwechselbar und unersetzbar. In sachlicher Entsprechung und Vertiefung zu diesem Verständnis des Menschen als Person, das unserer demokratischen Kultur zugrunde liegt, steht die biblische Rede von der Gottesebenbildlichkeit des Menschen. Sie drückt aus, dass jeder Mensch, als Einheit von Körper, Geist und Seele, eine von Gott gegebene, unverfügbare Würde besitzt. Jedes menschliche Leben steht in Beziehung zu Gott, unabhängig davon, ob der Mensch sich dessen bewusst ist oder nicht. In Jesus Christus wird Gott Mensch und nimmt die Gestalt des Gekreuzigten an, des geschundenen Menschen, des verlassenen, des an den Rand gedrängten, gescheiterten Menschen. Es wird auch deutlich, dass das endliche Leben hier kein Letztwert ist und die Endlichkeit des Menschen kein absoluter Wert.

Menschsein heißt immer auch Mensch im Werden sein. Leben ist immer in Bewegung, ist ein dynamischer Prozess. Einem Menschen zu helfen, bedeutet daher immer, einem Menschen in einem bestimmten Augenblick seines Lebens zu helfen. In ethischer Dimension ist der Satz Auslegung des biblischen Hauptgebotes „Du sollst den Nächsten lieben wie dich selbst“. In der angemesseneren Übersetzung von Martin Buber heißt der Satz: „Du sollst den Nächsten lieben; er ist wie du“.

Es ist eine Liebe annehmen unter Gleichen gemeint: Dein Mitmensch hat ein gutes Herz – wie du! Er hat einen guten Willen – wie du! Er versagt auch manchmal, er ist schwach und armselig – wie du! Er tut nicht immer das Gute – wie du! Er ist in Not, in Krankheit, in Angst – wie du! Die spirituelle Herausforderung des ersten Leitsatzes (nicht als Begründung, sondern als Vertiefung) lässt sich so umschreiben: Glaube meint, den anderen Menschen mit guten Augen anschauen, das Gute in ihm entdecken. In jedem Menschen ist ein Geheimnis, das ihn übersteigt, transzendiert.

In sozialarbeiterischer, pflegerischer Perspektive heißt das zum Beispiel: Beim Menschen ausgehen von dem, was er (noch) kann, was gut ist, was förderlich ist, ohne irgendwelche Defizite zu übersehen. Der Satz ist nicht spezifisch christlich im Sinne von „exklusiv“ christlich, sondern im Sinne von „typisch“ christlich. Dies heißt, was hier zum Teil in der religionssoziologischen Sprache des Christentums formuliert ist, hat über das Christentum hinaus universale, „katholische“ Bedeutung. Der Satz kann auch von Nichtchristen anerkannt und

gelebt werden. Die Wahrheit liegt nicht darin, dass er von Christus her begründet wird, sondern dass die Beschaffenheit des Menschen darin wahrheitsgemäß zur Sprache gebracht wird. Für den Christen wird es eine zusätzlich starke Motivation sein, sich diesem Satz zu stellen, weil er glauben darf, dass ihm das Können und die Kraft zur Umsetzung von Christus her selber geschenkt wurde.

Die spirituelle Herausforderung dieses Satzes: Den anderen Menschen mit guten Augen anschauen, das Gute in ihm entdecken. Nichts hat Menschen an Jesus so fasziniert, als dass er genau das getan hat. Er nahm sie an, wie sie waren. Nicht, damit die Menschen so blieben, wie sie waren – aber er wusste, dass erst die Annahme eines Menschen Kräfte zur Wandlung mobilisieren.

In dem Leitsatz steckt die Bejahung der Gegenwart. Das ist Kernstück christlicher Spiritualität: Erst in der bedingungslosen Annahme der Wirklichkeit, wie sie sich zeigt, steckt das Potential für ihre Veränderung und Verwandlung. Es ist nicht das bloße Aushalten gemeint, das jede Hoffnung auf Verwandlung verloren hat, vielmehr liebende Annahme: Diese ist nach vorn hin offen und hat die Fülle der Möglichkeiten zur Veränderung in sich. Gottes Ja und unser Ja lassen uns schöpferisch mit dem noch so begrenzten Heute umgehen.



*„Ohne Liebe zu dem, was ist, kein Engagement für das, was werden will.“*

*„Die Annahme des Mitmenschen, der Zeit, der Welt... lebt davon, dass ich mich selber annehme...“*

*(Peter Schellenbaum)*

## Systematik und Struktur zum Leitsatz

### Ziel

Die Festlegung von Menschen auf Kategorien, Typen und Raster wird regelmäßig hinterfragt und es werden individuelle Lösungen und Regelungen angestrebt. Diese Grundhaltung wird zur Handlungsdevise im Management, bei Projekten und in der alltäglichen Praxis.

### Botschaften

- Nach innen: Das Ziel und die Grundhaltung: Die Festlegung von Menschen auf Kategorien regelmäßig zu hinterfragen und individuelle Lösungen anzustreben, helfen, sich unter Mitarbeitenden und Geschäftsleitung, zwischen DiCV, Orts- und Fachverbänden, Einrichtungen und Diensten so zu verständigen, dass das Caritasspezifische im Hinblick auf den Berufsalltag, die konzeptionelle Ausgestaltung und den Außenauftritt benannt wird.
- Nach außen: Im Mittelpunkt der Caritasarbeit steht der Mensch als Person. Im Wissen um die Spannung zwischen Anspruch und Realität hat die Caritas folgende Grundhaltungen:

- ◇ Jeder Mensch hat einen Namen und besitzt eine von Gott gegebene unableitbare Würde.
- ◇ Die organisierte Caritas ist offen für jeden Menschen.
- ◇ Die Hilfeleistungen orientieren sich am Menschen in seiner individuellen Situation.
- ◇ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motiviert, den Leitsatz im täglichen Handeln umzusetzen.

### Kriterien der Messbarkeit

- Die Grundhaltung wird zur Triebfeder und zum Maßstab im Management bzw. in der Leitung der Verbände, Dienste und Einrichtungen.
- In den verschiedenen Konzepten wird die Grundhaltung gezielt umgesetzt.
- Das Mitarbeitergespräch ist institutionalisiert und baut auf der Grundhaltung auf.
- Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wird mit Hilfe der Grundhaltung gesteuert.
- Bei der Erschließung von neuen Finanzquellen und bei Verhandlungen mit Kostenträgern wird die Grundhaltung strategisch ins Feld geführt.



*Ich wage der Mensch zu sein,  
der ich bin:  
unfertig, aber doch glücklich,  
unsicher im Neuen  
und doch wissbegierig,  
manchmal ängstlich in Entscheidungen,  
verwirrt im Überangebot der Ideen,  
doch auch begeistert von Kleinigkeiten.  
Zweifelnd und zögernd,  
dann wieder mutig und ernst,  
verzaubert von Worten  
oder schweigsam zurückgezogen.  
Manchmal zerrissen  
und voller Widersprüche,  
aber auch einseitig und naiv.  
Und noch vieles mehr bin ich,  
oft nicht genau zu beschreiben.*

*Ich wage es,  
mich selbst so anzusehen,  
so zu lieben, wie ich bin  
und mich auch so zu zeigen,  
ob ich nun dafür geliebt werde  
oder nicht.*

*(Ulrich Schaffer)*

---

## Leitsatz 2:

### **Unser Anliegen ist das Wohlergehen der Menschen in materieller, körperlicher, geistiger und seelischer Hinsicht**

Auf den Ausgangspunkt, „Menschen anzunehmen, wie sie sind“, folgt der nächste Schritt: mithelfen, dass es ihnen gut geht, in jeder Hinsicht. Das „Wohlergehen“ definiert zunächst jeder für sich, es ist eine subjektive Befindlichkeit. Unser Anliegen ist, die verschiedenen Dimensionen dieses Wohlbefindens in materieller, körperlicher, geistiger und seelischer Hinsicht ins Blickfeld zu nehmen. Dies heißt, den Menschen in seiner Ganzheit wahrzunehmen. Caritas muss bereit sein, den Dienst zu leisten, der gerade dran ist, der vom Menschen gefragt ist, „Was willst du, dass ich dir tun soll“, fragt Jesus.

„Wie geht es?“ – „Oh, es geht ganz gut.“ Ein Kurzgespräch über die Befindlichkeit im Wortfeld von gehen, bewegen, Weg: „Wohl-Ergehen“. Der gute Zustand hat offensichtlich mit einem angemessenen Unterwegs-Sein zu tun. Kaum ein anderes Bild kann das menschliche Dasein so erfassen und deuten wie das Bild vom Gehen und vom Weg. Weil der Mensch zugleich geistig rege und körperlich beweglich ist, denkt er sein Leben in Wege um. Behält er solche Beweglichkeit, mag es ihm wohl ergehen. Dabei ist Wohlergehen immer auch eine subjektive Einschätzung.

Im Dienst der Caritas hat man gewöhnlich mit Menschen zu tun, deren Beweglichkeit eingeschränkt ist, z. B. durch Krankheit oder Behinderung, denen es materiell am Notwendigen zum Leben fehlt, die sich in einer seelischen Krise oder geistigen Not befinden. Es geht ihnen nicht gut.

Häufig sind die im Leitsatz genannten Dimensionen menschlicher Befindlichkeit zusammen in den Blick zu nehmen: Wer z. B. keine Wohnung hat (materiell), hat oft gesundheitliche Schwierigkeiten (körperlich), fühlt sich manchmal einsam und allein gelassen (seelisch), ja zweifelt und verzweifelt an sich selbst (geistig). Der Leitsatz lädt dazu ein, den Menschen als diesen „ganzen“ Menschen wahrzunehmen, der seinen Lebensweg geht. Das Wort „Ganzheitlichkeit“ suggeriert oft, man könne den Menschen wirklich in seiner Gänze im Blick haben. Der Mensch ist aber immer mehr, als wir wahrnehmen, ist immer auch Geheimnis, ist vom Glauben her Ebenbild des Gottes, von dem man sich kein Bild machen kann.

Die Bibel versteht den Menschen als Einheit von Körper, Geist und Seele. Zudem ist der Mensch immer auch Mitmensch. Er lebt in unterschiedlichen gesellschaftlichen Systemen. Er selbst und die Welt um ihn wandeln sich. Ob bewusst oder unbewusst ist der Mensch ausgerichtet auf etwas Höheres, auf Gott, auf den, der um den „Sinn“ von allem weiß. Sinn ist das alte Wort für Reise, Weg. Sinn-Erfahrung gehört zum Wohl-Ergehen. Nicht ohne Grund gibt es in der Bibel etwa 970 Weggeschichten, nennt sich Jesus „der Weg“. Und der Osterglaube bestimmt den Menschen von seiner Zukunft, nicht nur von seiner Herkunft, also von dem Sinn her, der dem Menschen entgegenkommt. Hilfe der Caritas wird diese Perspektive des Wohlergehens im Blick haben.

Dieser Leitsatz lässt es nicht zu, sich damit abzufinden, dass der hilfebedürftige Mensch zerlegt wird in quantifizierbare Segmente, die sich, wie z. B. in der Pflegeversicherung, vornehmlich auf den somatischen Bereich beschränken. Was ein Mensch über diese Selbstverständlichkeit der physischen Existenzerhaltung hinaus wirklich zum Leben braucht, lässt sich nicht allein definieren in einem funktionalen Leistungskatalog: Zeit zum Gespräch, Zuwendung usw. Wenn dies auf der Strecke bleibt, kann es Kirche und Gesellschaft nicht gleichgültig lassen.



*„Wer nicht weiß, wohin er segeln will,  
für den ist kein Wind der richtige“*

*(Seneca, römischer Philosoph)*

## Systematik und Struktur zum Leitsatz

### Ziel

Die Caritas handelt zum Wohl des Menschen durch professionellen Einsatz ihrer Ressourcen. Sie gibt sich eine Linie durch klare und eindeutige Aufbau- und Ablauforganisation, sowie Kriterien zur Auswahl und Beurteilung von Führungskräften. Qualitätskriterien werden entwickelt und überprüft, die einzelnen spezialisierten Dienste den Bedürfnissen der Menschen entsprechend zusammengeführt.

### Botschaften

- Nach innen: Caritas ist ein Dienstleister im Sozial- und Gesundheitsbereich. Zur Verwirklichung unseres Anliegens brauchen wir:
  - ◇ Professionelle Träger, Führungskräfte und Fachmitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
  - ◇ durchlässige Abläufe, die flexibles Handeln ermöglichen,
  - ◇ Arbeitsweisen, die durch Offenheit, Innovation und Verbindlichkeit gekennzeichnet und auf Zielerreichung angelegt sind.
- Nach außen: Wir gehen auf die materiellen, körperlichen, geistigen und seelischen Bedürfnisse des Menschen ein und richten unsere Dienstleistungen danach aus. Dabei stellen wir uns den wirtschaftlichen und gesetzlichen Herausforderungen sowie dem Wertewandel und orientieren uns an der christlichen Sozialethik. Wir haben ein vielfältiges Spektrum von Diensten und Einrichtungen entwickelt, das ständig auf die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse hin überprüft wird. Wir verbessern die Qualität und Vernetzung unserer Dienste, um den wachsenden Nöten zu begegnen.

### Kriterien der Messbarkeit

- Die Caritas besitzt eine klare und eindeutige Aufbau- und Ablauforganisation mit Organigramm, Geschäftsordnung, Aufgabenbeschreibungen und Kriterien zur Auswahl und Beurteilung von Führungskräften.

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich mit der Linie ihrer Organisation und wissen sie umzusetzen. Zur Überprüfung werden Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeitergespräche durchgeführt.
- Ziele werden gesetzt, Vereinbarungen getroffen, Zeiträume festgelegt und die Zielerreichung überprüft (Gesamtorganisation, Teams, einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).
- Bedürfnisanalysen bei den Kunden sind als Steuerungsinstrument entwickelt.
- Qualitätsvorstellungen sind entwickelt und werden regelmäßig überprüft.
- Der Kooperations- und Vernetzungsgrad zwischen den einzelnen Diensten und Einrichtungen wird gefördert.



*Wenn das Brot, das wir teilen als Rose blüht  
und das Wort, das wir sprechen, als Lied erklingt,...*

*Wenn das Leid jedes Armen uns Christus zeigt,  
und die Not die wir lindern zur Freude wird,...*

*Wenn die Hand, die wir halten, uns selber hält,  
und das Kleid das wir schenken, auch uns bedeckt,...*

*... dann hat Gott unter uns schon sein Haus gebaut,  
dann wohnt er schon in unserer Welt.*

*Ja dann schauen wir heut schon sein Angesicht  
in der Liebe die alles umfängt.*

*(Claus-Peter März)*

### Leitsatz 3:

## Wir stärken die Eigenkräfte der Menschen, fördern ihre Selbstständigkeit und achten ihre Würde.

Diesem Satz liegt die Philosophie zugrunde, dass jeder Mensch Kräfte zur eigenen Entwicklung besitzt und sie allein, oder mit Unterstützung, selber mobilisieren kann. Ziel der Caritasarbeit ist es, Menschen zu unterstützen, ihr Leben selber zu gestalten. Nicht die zu behandelnden Defizite stehen im Vordergrund, sondern die Wachstumsenergien. Sie sind sinnstiftend für das Handeln.

Der Satz findet letztlich seine Grundlage im Auftrag Jesu, Menschen aufzurichten und zu heilen. Die Caritas entwickelt für die Zielerreichung entsprechende Strategien und Konzepte, die sie mit modernen Methoden der Sozialarbeit umsetzt. Die Würde des Menschen bildet den Schutzraum um die „heilende Begegnung“.

Der Deutsche Caritasverband versteht sich von seinem Leitbild her als Anwalt und Dienstleister. Das Spannungsfeld zwischen diesen beiden Rollen oder Komponenten ist caritas-spezifisch. Es wird ausgehalten und konstruktiv genutzt. Diese beiden Komponenten „in einem“ wollen offensichtlich auch die Menschen, die Hilfe bei der Caritas suchen. Sie möchten unabhängig sein, ihre Angelegenheiten selbstständig regeln können. Das heißt, sie wollen die Hilfe unserer Dienste und Einrichtungen so lange, bis sie ihre Angelegenheiten wieder selbst ganz in die Hand nehmen können. Wer anderes anstrebt oder unterstellt, muss sich mit Recht Paternalismus vorwerfen lassen. Anwaltschaft kann dann nur bedeuten, die Eigenkräfte von Menschen zu stärken, dass sie als Einzelne oder Gruppen ihre Interessen selbst zu Gehör bringen und vertreten können – soweit wie möglich. Das ist nicht theoretisch gemeint oder nur in Form von Erklärungen und politischen Aktionen zu verstehen, sondern ist Teil der Dienstleistung.

Wollte man Anwaltschaftlichkeit und Dienstleistung voneinander trennen, wäre die Dienstleistung bald nur noch eine Art Reparaturbetrieb, wobei zu behandelnde Defizite des Hilfesuchenden im Vordergrund stünden und nicht seine Ressourcen und Eigenkräfte. Und Anwaltschaftlichkeit würde sich leicht reduzieren auf verbale, öffentliche Polemik, die ihre Kompetenz nicht aus der täglichen praktischen Arbeit mit hilfebedürftigen Menschen legitimieren könnte. Es wäre ein Aktionismus ohne Mandat. Dies wäre nicht mehr vereinbar mit dem Selbstverständnis der Caritas, wie es sich aus dem Evangelium ableitet.



„Diakonisch zu handeln heißt: anderen zu helfen, ein eigener Mensch zu sein. Diese Hilfe kann erst dann gelingen, wenn hinter den jeweiligen Begrenzungen und Behinderungen der Mensch entdeckt wird, die unverwechselbare, von Gott geliebte Person. Das Urbild dieser Kultur des Helfens liegt in dem heilenden Handeln Jesu. Es entspricht freilich dem Muster des ‚betreuten Menschen‘ gerade nicht. Allein die Abhängigkeit von Gott, gerade nicht die Abhängigkeit von Menschen tritt in den Blick. ‚Dein Glaube hat

*dir geholfen.‘ ist die Grundaussage in Jesu heilendem Handeln. Dass dieses Handeln auf Selbstständigkeit zielt, zeigt sich eindrücklich an der Aufforderung: ‚Nimm dein Bett und geh hin.‘ Helfendes Handeln, das sich an diesem Urbild orientiert, zielt auf den aufrechten Gang; es hilft dazu, ein eigener Mensch zu sein; es ist, wie eine zur abgegriffenen Münze gewordene Formel richtig sagt, ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘.“*

*(Bischof Wolfgang Huber: Die Kirche in der Zeitenwende)*

Eine solche Kultur des Helfens hält Menschen nicht in Abhängigkeit. In ihr verbindet sich die Achtung vor der Selbstständigkeit des Menschen mit der Bereitschaft, sich in stellvertretender Fürsorge denen zuzuwenden, denen ein selbstständiges Leben nicht oder noch nicht möglich ist. Solches Bemühen achtet die Würde des Menschen.

## Systematik und Struktur zum Leitsatz

### Ziel

Die Klientinnen, Patienten und Kundinnen der Caritas sind aktiv Mitwirkende. Ihre Ressourcen und Wünsche werden systematisch erfasst.

### Botschaften

- Nach innen: Die Menschen, als Kundinnen, Klienten, Patientinnen und Adressaten der Hilfe, stehen mit der Caritas und ihren Mitarbeitenden in einer Wechselwirkung. Die Caritas braucht „Kunden“, die „Kunden“ brauchen Fachkräfte und die Fachkräfte brauchen profilierte Verbände, Dienste und Einrichtungen als Garanten für ihre Arbeitsplätze.
- Nach außen: Wir sind Experten und halten unsere Dienste und Einrichtungen auf dem neuesten Stand. Entsprechend den Möglichkeiten und Voraussetzungen unserer Klientinnen, Patienten und Kundinnen setzen wir uns mit unserem Wissen und unseren Erfahrungen für sie ein. Wir gewährleisten einen möglichst direkten und persönlichen Zugang zu unseren Angeboten.

### Kriterien der Messbarkeit

- Innerorganisatorisch werden Regeln und Vereinbarungen verankert, um die Arbeitsteams kundenorientiert zu führen.
- In der Personalentwicklung und bei Aufgabenbeschreibungen wird auf Kundenorientierung gesetzt (Anreizsysteme schaffen).
- Es besteht eine grundsätzliche Bereitschaft zur schnellen und sachgerechten Information (inklusive personelle Zuständigkeit).
- Ein Kundeninformationsblatt gibt regelmäßig Auskunft über Ziele und Ergebnisse der Dienste sowie Zweck und Wirkung der Angebote.

#### Leitsatz 4:

### **Wir entwickeln neue Strategien und Projekte der Hilfe, orientieren uns am Gemeinwohl und arbeiten wirtschaftlich.**

Wirtschaftliche und politische Kräfte verändern die Lebenssituation der Menschen, beeinflussen laufend die soziale Gestaltung der Gesellschaft und bilden den Rahmen für die Soziale Arbeit. Orientiert am sozialen und christlichen Gedankengut und ausgehend von den Nöten der Menschen, setzt Caritas ihre personellen und finanziellen Kräfte gezielt für eine Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen ein.

Für dieses Ziel und mit Einsatz von Eigenmitteln arbeitet die Caritas sowohl für die Weiterentwicklung bestehender und anerkannter Dienste als auch für die Entwicklung von neuen Projekten im Sinne einer Antwort auf gesellschaftliche Umbrüche. Dabei setzt die Caritas ihre Mittel nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit ein. Bei der Leistungserbringung gelingt es ihr, menschliche Zuwendung, fachliche Qualität und wirtschaftlichen Mitteleinsatz zu verbinden. Im Kern des Handelns von Caritas steht nicht der Profit, sondern das Leben, der Mensch – eben das Gemeinwohl bzw. das Wohl aller.

Gerade der letzte Teil dieses Leitsatzes „... und arbeiten wirtschaftlich“ stößt in Gesprächen häufig auf Kritik oder gar Ablehnung. Vielleicht liegt das mit daran, dass bei dem Wort „wirtschaftlich“ Unterschiedliches verstanden wird. Sicherlich ist die „Caritas“ kein gewinnorientiertes Unternehmen, vergleichbar etwa einem privaten gewerblichen Betrieb. Aber die Sichtweise eines „Caritas-Unternehmens“ stellt eine optimale wirtschaftliche Führung des Dienstes, der Einrichtung, des Verbandes... nicht in Frage. Wirtschaftlichkeit steht oft genug in Spannung zur Menschlichkeit, zur Christlichkeit. Allerdings lässt sich ohne wirtschaftlich orientiertes Handeln, Menschlichkeit in Caritas-Organisationen, auf Dauer nicht verwirklichen.

Auch der hl. St. Martin teilte, was er hatte. Eine Hälfte des Mantels behielt er für sich. Ein erfrorener Helfer ist kein Helfer mehr. Das soll sagen: Die Verschwendung und leichtfertige Verwendung von Sozialkapital, von Eigenmitteln der Betroffenen, von Versicherungsleistungen, von öffentlichen Geldern, von Kirchensteuermitteln ist nicht verantwortbar, weil dann diese Gelder ihrer Geberintention: zur Behebung von Not, Krankheit... nicht mehr zur Verfügung stehen. Sozial- und Versicherungsleistungen sind als „bonum commune“ (Gemeinwohl/Solidarität) mit Sorgfalt zu verwalten und gegenüber dem „bonum individuale“ (Einzelwohl) abzuwägen.

Dies ist aber nur ein Aspekt von Wirtschaftlichkeit. In der „Rahmenkonzeption für Unternehmen der Stationären Altenhilfe in der Diözese Münster“ steht: „Wirtschaften heißt für uns, nach bestimmten Kriterien Wahlentscheidungen zu treffen, zwischen Alternativen zu wählen. Die Qualität der Bedürfnisbefriedigung unserer Bewohnerinnen und Bewohner verlangt z. B. eine gute bis gehobene Raumgestaltung, einen hohen Personaleinsatz. (...) Unsere Geldmittel zur Beschaffung dieser Güter und Ressourcen sind aber begrenzt, so dass wir uns für bestimmte Güter entscheiden und auf andere zumindest partiell verzichten müssen. Als Richtschnur, worauf wir verzichten sollen und worauf nicht, gilt (...) das ökonomische Prinzip.“ Gemeint ist,

mit möglichst wenig Mitteln (z. B. Geld) möglichst viele Güter zu erlangen, also durch wohl verstandenen sparsamen Einsatz von Mitteln möglichst viel an Nutzen für die Betroffenen, für die Mitarbeitenden, für die Dienste zu erlangen.

Die so verstandene Wirtschaftlichkeit hat eine Orientierung: Denn was ein größerer oder geringerer Nutzen ist, wird von unserem Menschenbild, von unserem Selbstverständnis und der daraus erwachsenen Qualitätsvorstellung bestimmt. Die Logik der Ökonomie hat auch in der „Caritas“ ihre Berechtigung, aber weil sie nicht die Totallogik des Lebens sein kann, kann sie auch nicht die Totallogik der Caritas sein. Die ethische Orientierung bestimmt die ökonomische, nicht umgekehrt.



*„Zur Weltbejahung gehört auch, dass ich die wirtschaftlichen Zusammenhänge bejahe. Vertrauensvoll mit Geld umzugehen, darin besteht wohl der spirituelle Umgang mit dem Geld.“*

*(Hans Küng: Weltethos für Weltpolitik und Wirtschaft)*

Vom christlichen Liebesbegriff (Caritas) her gilt: Im Verhältnis zum Geld ist die Liebe nicht das Objekt, sondern das Subjekt des Geldes. Mit Geld darf die Liebe nicht käuflich sein, aber die Liebe kann Geld schöpfen, kann Geld herbeischaffen, so dass das Geld zum Mittel der Liebe wird. Wenn das Sparen auf Kosten der Menschen geht, dann wird es verantwortungslos. Man kann sich auch zu Tode sparen.

## Systematik und Struktur zum Leitsatz

### Ziel

Durch eindeutige Auftrags- und Zielorientierung gestaltet die Caritas ihre Zukunft. Wir schaffen eine dynamische Balance zwischen Innovation, Wirtschaftlichkeit und Caritasidentität.

### Botschaften

- Nach innen: bei der Erbringung und Weiterentwicklung unserer Dienstleistungen benennen wir das Gemeinwohl, stellen es in den Vordergrund und bringen es mit den wirtschaftlichen Möglichkeiten in Einklang.
- Nach außen: Zum Wohle der Allgemeinheit nutzen wir unsere soziale Kompetenz. Wir bieten mit den uns anvertrauten begrenzten Mitteln ein Maximum an sozialen Dienstleistungen an. Wir setzen uns dafür ein, die sozialen Standards, die wir mitbestimmt haben, auch in einer angespannten wirtschaftlichen Situation in Zukunft zu sichern und weiterzuentwickeln.

---

## Kriterien der Messbarkeit

- Um Nächstenliebe organisierbar zu machen, gibt es ein Instrumentarium, das angewandt wird. Wir sind so organisiert, dass Nächstenliebe auch durch die Organisation lebbar und erlebbar wird.
- Das Arbeiten mit Projekten, die Innovation ermöglichen, wird konzeptionell angegangen.
- Es werden Qualitätsmesszahlen und wirtschaftliche Kennziffern entwickelt.



*„Wenn das, was wir tun, nicht funktioniert, warum versuchen wir nicht etwas völlig anderes? Stattdessen verdoppeln wir unsere Anstrengungen, um mit der uns selbstverständlich erscheinenden Methode ans Ziel zu kommen.“*

*(Deborah Tannen)*

---

## Leitsatz 5:

### **Unsere selbstständigen Verbände und Einrichtungen orientieren sich an den Bedürfnissen vor Ort und bieten Arbeitsplätze sowie Möglichkeiten des freiwilligen sozialen Mitwirkens.**

In der verbandlichen Struktur der Caritas unserer Diözese bildet sich das ab, was den Deutschen Caritasverband seit seiner Gründung durch Lorenz Werthmann kennzeichnet: die dezentrale Struktur. Damit wird auch der Geschichte der verbandlichen Caritas Rechnung getragen. Denn viele Dienste und Einrichtungen der Caritas sind aus persönlichen und örtlichen Initiativen, aus dem Engagement von Ordensgemeinschaften und Kirchengemeinden entstanden. Sie agieren in großer Eigenverantwortung. Die überwiegend rechtlich selbstständigen Verbandseinheiten haben eine eigene Leitungsstruktur und ein eigenes Aufgabenprofil. Sie sind daher in der Lage, flexibel und zeitnah auf Veränderungen der Bedürfnisse vor Ort zu reagieren, und sind ein bedeutender Faktor auf dem Arbeitsmarkt.

Die Ausrichtung am Evangelium Jesu Christi, die auch rechtliche Anbindung an den Bischof, die Anerkennung der Grundordnung für den kirchlichen Dienst, die Anwendung der AVR, die Verwendung des Caritaslogos sind gemeinsame und verbindende Elemente in dieser dezentralen Struktur.

Der Vorteil dieser Struktur ist, dass sich die Basisgliederungen durch eine Problem- und Mitgliedernähe auszeichnen. Die Möglichkeit der kurzen Wege, die genaue Kenntnis der sozialen Probleme, die zu ihrer Behebung notwendigen Beziehungsstrukturen vor Ort machen die örtlichen Caritas- und Fachverbände flexibel. Das ist auch bei der Gewinnung von ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Vorteil. Große zentralgesteuerte Organisationen tun sich hier schwerer.

In einer föderalen Struktur kommt das Element der Partizipation der Akteure und der Betroffenen in der Regel besser zum Zuge, was auch dem heutigen Selbstbewusstsein der Christen, der Menschen eher entspricht. Mit dem Stichwort Partizipation ist ein wichtiges Anliegen des Zweiten Vatikanischen Konzils aufgegriffen, wenn gleich dies dort theologisch zunächst in anderen Zusammenhängen „abgearbeitet“ wird.

Auch ist an die viel diskutierte Weiterentwicklung der Bürgergesellschaft zu denken. Der gläubige Realitätssinn der Caritas lässt es allerdings nicht zu, ein geschöntes Bild der Bürgergesellschaft zu malen, wie es schon fast zum festen Ritual der Festansprachen der bundesdeutschen politischen und reflexiven Klasse geworden ist. Nach einem Wort von Franz Walter (Universitas Nr. 8/ 2002) wollen die Menschen nicht fortwährend mitwirken, teilhaben, partizipieren, wollen sich nicht unaufhörlich für das Gemeinwohl exponieren und engagieren. Insofern ist von der begrenzten Tragfähigkeit und Belastbarkeit des Konzeptes der Bürgergesellschaft auszugehen. Das lässt in unserem Leitsatz einmal das „bieten Arbeitsplätze“ unterstreichen, und es lässt reflektieren auf das Wort „Möglichkeit“, das als Einladung gemeint ist und nicht als Erzwingung.

Gleichwohl ist die ehrenamtliche Basiskultur wesentliche Grundlage der verbandlichen Caritas. Bei der ständigen Entwicklung dieser Kultur spielen die Gemeinden, die Caritas der Gemeinde und die Gemeindecaritas eine wichtige Rolle. Gerade hier kann sich das Empfinden dafür bilden, dass die Caritas immer auch eine Grundhaltung der Christen und der gemeinsame Auftrag der Gemeinde ist, in der sich die diakonische Kirche und die verbandliche Caritas erst entfalten. Umgekehrt kann auch die örtliche, verbandliche Caritas mithelfen, dass in das Selbstverständnis der Gemeinde der karitative Auftrag stärker verankert wird. Denn die Anziehungskraft der christlichen Gemeinden besteht von Anfang an gerade darin, dass „die Christen ihre Armen kennen und in deren Häuser gehen“. (Annette Schavan)

## Systematik und Struktur zum Leitsatz

### Ziel

Caritas ist unmittelbar vor Ort bei den Menschen präsent. Auf die örtlichen Bedürfnisse wird flexibel reagiert. Hauptamtliche, Freiwillige, Ehrenamtliche und Arbeitgeber kooperieren eng miteinander.

### Botschaften

- Nach innen: Die Ortsverbundenheit ist ein wichtiger Schlüssel zur Identifikation mit der Caritas; sie gibt Elan und hält in Bewegung. Die Art und Weise, wie alle Mitarbeitenden die Bedürfnisse vor Ort ernst nehmen, verleiht der Caritasarbeit Profil und bewirkt ein entsprechendes Echo.
- Nach außen: Selbstständige Verbände, Dienste und Einrichtungen garantieren die Erreichbarkeit vor Ort, fachliche Beratung und schnelle Hilfen. Caritas bewegt sich und wird mitbewegt durch Ehrenamtliche, Freiwillige und Mitglieder.

### Kriterien der Messbarkeit

- Die Caritas benennt die Verbindungsstellen zu ihren Dienstleistungen mit den verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und informiert fortlaufend darüber u.a. gegenüber Kirchengemeinden, Ehrenamtlichen und Kooperationspartnern.
- Es existiert eine Übersicht, wer aktiv informiert wird und wer dies übernimmt. (Solange keine definitive Lösung vorliegt, wie dies zu geschehen hat, werden Übergangslösungen angewandt.)
- Die Außenkontakte der Mitarbeitenden sind differenziert erfasst und offen gelegt.
- Rückmeldungen von außen werden erfasst und von der Leitung ausgewertet.
- Die Arbeitsschwerpunkte eines Verbandes richten sich nach den Gegebenheiten vor Ort und nicht nur nach den Finanzierungsmöglichkeiten.
- Sozialversicherungspflichtige Arbeitsverträge sind die Regel, Honorar- und Aushilfeverträge eher die Ausnahme.
- Umfang und Formen der Ehrenamtlichen Arbeit/ Freiwilligenarbeit/ Mitgliedschaft sind

erfasst und dokumentiert. Durch zeitgemäße Formen und Rahmenbedingungen wie: Kostenerstattung, Fortbildung, Versicherungsschutz und Ansprechpartner etc. wird der Anteil der Ehrenamtlichen/ Freiwilligen und Mitglieder erhöht.



*“Das Ehrenamt in der Kirche ist Ausdruck öffentlicher Verantwortung. Es sollte als solches Wertschätzung, Ermutigung und Unterstützung erfahren. Durch Fort- und Weiterbildung durch geistliche Begleitung wird es möglich, die Verantwortung zu übernehmen.”*

*“Ehrenamtliche sollen freiwillige eine Aufgabe übernehmen und nicht in ein Amt gedrängt oder überfordert werden. Sie benötigen eine ernsthafte Vorbereitung, eine solide Einführung und kompetente Ansprechpersonen sowie die Klärung von an sie gestellten Erwartungen.”*

*“Ehrenamtliche Arbeit gewinnt an Attraktivität, wenn auch der Autonomie der freiwillig Tätigen Rechnung getragen wird, das heißt z.B., eigene Ideen umgesetzt werden können und Mitspracherechte sowie Mitverantwortung in Planung und Leitung gewährleistet wird. Unter dieser Perspektive sind Hauptamtliche weiterzubilden.”*

*“Entstehende Kosten müssen den Ehrenamtlichen selbstverständlich und unbürokratisch erstattet werden.“*

*(aus: Leitlinien für das Ehrenamt der katholischen Kirche im Bistum Münster)*

## Leitsatz 6:

### **Wir handeln als Teil der Kirche; unsere vorrangige Option gilt den Armen und Schwachen**

„Caritasarbeit ist kirchlicher Dienst“, heißt es kurz im Leitbild des Deutschen Caritasverbandes. Nicht wenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Diensten, Einrichtungen und Verbänden der Caritas ist dieser Satz eine Herausforderung, eine Frage an das eigene berufliche Selbstverständnis, an das eigene Mensch- und Christsein, an den persönlichen Glauben.

Ähnlich ist es mit dem Satz „Wir handeln als Teil der Kirche“. Hier ist die Caritas zugeordnet, hat sie ihren Ort, ist sie verortet. Jede Satzung stellt schon am Beginn den Bezug zum Bischof her. Und die katholische Kirche ist eine bischöflich verfasste Kirche. „Als Wohlfahrtsverband der katholischen Kirche wirkt der Deutsche Caritasverband an der Gestaltung des kirchlichen und gesellschaftlichen Lebens mit.“ (Leitbild des Deutschen Caritasverbandes)

Aber ist hier auch mein persönlicher Ort? Habe ich nicht eine unter Umständen auch schwierige Geschichte mit der Kirche, mit der „Institution Kirche“? Und anders: Kommt die Tiefe des Glaubens in der kirchlichen Caritas, die in Organisations- und Strukturdebatten verstrickt ist, darin überhaupt noch vor? Sich mit Strukturfragen abzugeben ist keine glaubenslose Beschäftigung. Dem vom Evangelium her motivierten, persönlichen und organisatorischen Hilfen, ginge ohne Struktur und Institution schnell der Atem aus. Hat nicht schon der barmherzige Samariter die Institution der Herberge genutzt?

Wir handeln als Teil der Kirche: Wichtig ist, dass in den unverzichtbaren Gestaltungs- und Strukturdiskussionen genügend auf die theologischen Caritaskriterien geachtet wird, z. B. auf Gerechtigkeit, Barmherzigkeit, Gastfreundschaft, Option für die Armen, so dass nicht etwa unter der Hand andere Prinzipien den Ton angeben. Insofern gibt unser Leitsatz den Wertehorizont an und fordert an kirchlichen Werten orientiertes Management ein. Dieses hat zu überlegen, wie Kriterien des Glaubens in die Entscheidungsprozesse, die Personal- und Organisationsentwicklungen der Dienste und Einrichtungen hin vermittelt werden können. Und dies ist eine kommunikative Aufgabe. „Communio“ ist ein Leitbild der Kirche des Zweiten Vatikanischen Konzils.

Apropos Institution: Institutionen können durchaus konstruktiv sein, von ihnen geht auch „Heilkraft“ (J. B. Metz) aus. Die Kirche als Institution bürgt für die Langfristigkeit des spezifisch christlichen Gottesgedächtnisses: nämlich die Entdeckung Gottes im Menschen, und sie wurzelt in der konstitutiven Kirchlichkeit des Evangeliums. Nur als Kirche kann das Christentum in der jeweiligen Zeit die eigene Botschaft ernstnehmen. Nur so ist die „Praxis des Erbarmens“ verbindlich. Genauso gilt: Ohne die Caritas des Einzelnen, der Gemeinde, der organisierten Caritas ist die Kirche eben nicht Kirche.

Dazu ein Akzent: Die Kirche hat unter anderem die Aufgabe, das Christusereignis (sein Leben – Sterben – Auferstehen) in der jeweiligen Zeit zum Heil der Menschen präsent zu halten. Das Wort Kirche leitet sich ab von Kyriakä. Da steckt das griechische Wort Kyrios drin. Gemeint ist der erhöhte und auferstandene Herr Jesus Christus. Es steckt das Wort Oikia, das Haus, oder die Lebensordnung darin. Kirchlich ist also das, was zur Lebensordnung des Herrn Jesus gehört, seine Praxis als Kundgabe des Evangeliums.

Von daher kann man sagen: die Kirchlichkeit einer Einrichtung der Caritas entscheidet sich an der Qualität der Praxis, die sich von der Praxis Jesu her leitet und legitimiert. So wie Jesus mit den Menschen, seinen Anhängern, seinen Gegnern und insbesondere den Hilfesuchenden, umgegangen ist, ist er gleichsam Modell für unsere Praxis der Caritas. Er geht zärtlich mit den Menschen um, berührt und umarmt sie. Er macht sie nicht zu Klienten, sondern nimmt sie als Subjekt in ihrer Lebensgeschichte ganz ernst und offenbart den Ausgestoßenen, Kranken, den Erniedrigten, den Menschen mit vielfältigen Behinderungen dadurch ihre Identität und Würde. Er stiftet Gemeinschaft, versammelt Menschen zum Mahl. Er lebt aus der engen Beziehung zu seinem Vater...

An der Qualität der Praxis entscheidet sich also ganz wesentlich die Kirchlichkeit eines Verbandes, einer Einrichtung. Somit manifestiert sich ein Gutteil des christlichen Charismas der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in fachlich qualifizierter Praxis für andere. So sehr Kirche sich immer neu verwirklicht durch die Feier der Liturgie, durch den Dienst am Wort, so sehr baut sie sich auf durch diakonisches Handeln für andere, durch eine Prioritätensetzung für die Nächstenliebe.

Alles andere, z. B. die juristischen Aspekte wie die kirchliche Grundordnung usw. garantieren nicht von sich aus diese Kirchlichkeit. Sie versuchen z. B. Regelungsmechanismen für den Konfliktfall zu schaffen, sie möchten diese Kirchlichkeit auf ihre Weise unterstützen. Aber sie sind immer wieder neu verhandelbar – die Praxis Jesu als die menschengemäße nicht. Diese Praxis Jesu ist ausgezeichnet durch seine „vorrangige Option für die Armen und Schwachen“.

Die sich bildende junge Kirche wird als erste Bewegung in der Geschichte Armut problematisieren, die bisher als Schicksal für den Menschen galt. Die Kirche wird dies heute authentisch aufnehmen, wo sie sich diese Option spiritueller, dann aber ganz praktisch in ihrem Handeln (Caritas) zu eigen macht. Dabei meint diese Option nicht ein zusätzliches Arbeitsfeld für die Caritas. Sie drückt vielmehr aus: An Gott glauben im Sinne des Evangeliums heißt, gerade von der Perspektive der Armen, der Schwachen, der Kranken, der Ratsuchenden die Welt wahrnehmen und gestalten. Diese Perspektive gilt für alle Dienste der Caritas. Das ist die eigentliche Nagelprobe von Kirchlichkeit. Von hier aus wird man leicht einsehen: Christsein ist kein Besitzstand, sondern immer wieder eine Suchbewegung. Aber in diesem Suchen hat ER uns längst gefunden.



*Von guten Mächten wunderbar geborgen, erwarten wir getrost, was kommen mag. Gott ist mit uns am Abend und am Morgen und ganz gewiss an jedem neuen Tag.*

*(Dietrich Bonhoeffer)*

## Systematik und Struktur zum Leitsatz

### Ziel

Die Tatsache, dass die karitativen Einrichtungen und Verbände als Teil der Kirche handeln, ist in ihrer Bedeutung für die Caritasidentität und Caritasarbeit geklärt. Sie wird den Mitarbeiten-

den nach innen motivierend vermittelt und nach außen vertreten. Es ist uns bewusst, dass die Kirche dort authentisch handelt, wo sie sich die Option für die Armen und Schwachen zu Eigen macht.

### Botschaften

- Nach innen: Wir steigern die Qualität und Wertschätzung der Caritas, indem wir die Zusammenarbeit mit den Kirchengemeinden und den weiteren Teilen der Kirche pflegen. Armutsschicksale werden, soweit möglich, im Raum der Kirche öffentlich gemacht. Eine entsprechende Armutsberichterstattung wird entwickelt.
- Nach außen: Caritas nimmt soziale Aufgaben sowohl in der Kirche als auch in der Gesellschaft wahr. Auf der Basis christlicher Grundwerte entwickeln wir unsere fachliche Kompetenz zur Lösung sozialer Fragen von heute. Unsere Arbeit – besonders im Sinne der Option – wird von der Kirche ideell und personell mitgetragen und finanziell unterstützt.

### Kriterien der Messbarkeit

- Der Vorstand, die Geschäftsführung und die Mitarbeitervertretung organisieren interne Seminare zum Selbstverständnis auf der Basis der *Caritas in 7 Sätze*.
- Der Diözesancaritasverband stellt Mitarbeitende und Mittel zur Verfügung, die von den Orts Caritasverbänden für diese internen Seminare genutzt werden können.
- Die Caritas entwickelt eigene Politikformen im Sinne der vorrangigen Option.
- Die Themen und Problemfelder der Caritas werden zunehmend in der kirchlichen Pastoral aufgenommen.



### Magnificat

*Meine Seele preist die Größe des Herrn,  
und mein Geist jubelt über Gott meinen Retter.  
Denn auf die Niedrigkeit seiner Magd hat er geschaut.  
Siehe, von nun an preisen mich selig alle Geschlechter!  
Denn der Mächtige hat Großes an mir getan,  
und sein Name ist heilig.  
Er erbarmt sich von Geschlecht zu Geschlecht  
über alle, die ihn fürchten.  
Er vollbringt mit seinem Arm machtvolle Taten:  
er zerstreut, die im Herzen voll Hochmut sind;  
er stürzt die Mächtigen vom Thron  
und erhöht die Niedrigen.  
Die Hungernden beschenkt er mit seinen Gaben  
und läßt die Reichen leer ausgehen.  
Er nimmt sich seines Knechtes Israel an  
und denkt an sein Erbarmen,  
das er unseren Vätern verheißen hat,  
Abraham und seinen Nachkommen auf ewig.  
Ehre sei dem Vater und dem Sohn und dem Heiligen Geist,  
wie im Anfang, so auch jetzt und alle Zeit und in Ewigkeit.  
Amen.*

## Kernsatz:

### Menschen bewegen – Caritas

Der Satz nimmt die Charakterisierung der verbandlichen Caritas als Teil der Sozialbewegung aus dem Leitbild des Deutschen Caritasverbandes auf: „Er (der Deutsche Caritasverband) fördert die Idee einer Sozialbewegung und arbeitet mit sozial engagierten Menschen, Initiativen und Organisationen zusammen an der Verwirklichung einer solidarischen Gesellschaft.“

Die verbandliche Caritas ist Hilfsorganisation. Sie ist, auch aus ihrer Geschichte, Bewegungsorganisation. Solche Organisationen suchen die Öffentlichkeit für ihre Ziele zu gewinnen. Sie möchten leidvolle Erfahrungen von Menschen öffentlich zu Gehör bringen, ein Bewusstsein schaffen für die gesellschaftlichen Verhältnisse, die diese Nöte und Schwierigkeiten verursachen. Vor diesem Hintergrund möchten sie Menschen für Veränderungshandeln mobilisieren. Sie bilden eine Brücke zwischen dem privaten und öffentlichen Bereich, bezogen auf die verbandliche Caritas als Bewegungsorganisation auch in den kirchlichen Bereich hinein. Leid und Unrecht werden zu öffentlichen Angelegenheiten gemacht, damit Menschen zu Veränderungen (gesellschaftspolitischen, strukturellen...) bewegt werden.



*„Als Bewegungsorganisation wurzelt die verbandliche Caritas in den Erfahrungen von sozialem Leid, Ungleichheit, Ungerechtigkeit und Ausgrenzung, wie sie eine vom wirtschaftlichen Konkurrenzprinzip und organisierten Machtstrukturen geprägte Gesellschaft immer aufs neue hervorbringt... Als Bewegungsorganisation basiert die verbandliche Caritas auf einer Wertetradition und -gemeinschaft, die ihr Kriterien an die Hand gibt, gesellschaftliche Zustände der Leidenzeugung als problematisch und veränderungswürdig zu definieren.“*

*(Karl Gabriel)*

Aus „bewegen“ liest sich leicht das Wort „Weg“. Der Mensch ist zugleich geistig rege und körperlich beweglich. So liegt es nahe, dass er sein Leben in Wege umdenkt. Beweglichkeit beschreibt Ortsveränderungen wie auch den Fortschritt im Wandel des Denkens. Weg als Bild für unser Leben meint alles, was uns begegnet und widerfährt, was wir erkunden und erleiden, was wir erreichen. Etwas bewegt uns. Wir setzen uns und etwas in Bewegung. Mit uns sind Weggefährtinnen und Weggefährten unterwegs. Jeder geht seinen unverwechselbaren eigenen Weg (siehe 2. Leitsatz).

Wenn kaum eine Metapher sich so eignet, das menschliche Leben zu erfassen und zu deuten wie „Weg“, ist es kein Wunder, dass mit diesem Wort ein biblisches und christliches Leitmotiv zur Sprache kommt. „Der Weg“ ist in der Apostelgeschichte die Bezeichnung für die christliche Lehre; die Christen werden zuallererst genannt: „die vom (neuen) Weg“. Sie folgen dem nach, der sagt: Ich bin der Weg – Jesus Christus. Der Anspruch Jesu, allein der Weg zu Gott zu sein, legitimiert sich aus seinem exklusiven Verhältnis zu Gott, seinem Vater. In ihm ist Gottes Liebe – Caritas – für die Menschen greifbar, anschaulich.

Die Weggeschichten des Alten Testaments werden überliefert als eine Aufforderung zu stets neuem Aufbruch aus dem bisherigen. So wird das historische Faktum des Auszugs aus Ägypten mit dem Bekenntnis verbunden: Bei diesem Weg ist der entscheidende Lebenssinn (Lebensweg) geschenkt worden. Unter der Führung eines stets mitziehenden getreuen Gottes gibt es befreites Dasein. Sich nicht bewegen, sich nicht aufmachen wird von den Propheten kritisiert unter dem Stichwort der Gefahren der Sesshaftigkeit und Selbstzufriedenheit.

Bei Jesus geht dann der Weg zu den Armen und Kranken, zu den Sündern und Abgewiesenen. Diese bringt er wieder auf den Weg, er macht sie gehend. Die Menschen werden durch die rettende Nähe Jesu geheilt und ermutigt, sie drücken es so aus, dass sie sagen, sie haben in ihrem Leben die Gegenwart, das Mitgehen Gottes erfahren. So ist der Weg Jesu der Weg des Heils.

Das Wort „Caritas“ meint die Liebe Gottes, die Nächstenliebe im Geben und Nehmen, die organisierte kirchliche Caritasarbeit.

Diese Caritas setzt Menschen in Bewegung zu, mit und für Hilfebedürftige, Arme, Kranke, Menschen in Schwierigkeiten, in Krisen, in verschiedenen Notsituationen... Ebenso bewegen Menschen diese Caritas, in dem sie den Glauben tun, agieren (Aktion, nicht Aktionismus). Der Weg besteht in der Entdeckung Gottes im Menschen, wie sich für alle Menschen im Geheimnis Gottes der Lebensweg vollendet. Sinnerfahrung aber scheint nur möglich unterwegs, auf dem Weg, in Bewegung.

Menschen bewegen – Caritas meint also eine umfassende Perspektive.

Menschen bewegen – Caritas verpflichtet zu ständiger Erneuerung. „Dieses Erbe (aus der Kirche und der Christenheit) gilt es, in die Gegenwart zu übersetzen, zu erneuern und weiterzuentwickeln. So erhält die Caritasarbeit neuen Ansporn auch zur Überprüfung bestehender Aufgaben“. (Leitbild des Deutschen Caritasverbandes)

## **Systematik und Struktur zum Kernsatz**

### **Ziel**

Unter den sich ständig wandelnden Verhältnissen und Herausforderungen der jeweiligen Zeit arbeitet die verbandliche Caritas beständig an ihrem Profil, dessen Grundlage das Evangelium ist – der Weg Jesu. Sie setzt Menschen füreinander in Bewegung. Die Caritas wird als Hilfs- und Bewegungsorganisation wahrgenommen und unterstützt.

### **Botschaften**

- Nach innen: Die Auseinandersetzung mit der Grundlage der Caritas und die Schärfung ihres Profils macht uns zukunftsfähig und mobilisiert im sozialen Arbeiten unser inneres Engagement. Es ist immer neu über Organisationsformen, Führungsprinzipien und personelle Voraussetzungen nachzudenken, die das ursprüngliche karitative Engagement nicht wegrationalisieren, sondern lebendig erhalten. In der alltäglichen Arbeit und dem Hinarbeiten auf wohlerrungene Ziele spielt die Caritas als Hilfs- und Bewegungsorganisation eine Rolle.

- Nach außen: Die Caritas möchte Menschen gewinnen, die mit ihr an der Verwirklichung einer solidarischen Gesellschaft arbeiten. Auf der Basis ihrer Wertetradition hilft die Caritas den Menschen in ihren Nöten, Schwierigkeiten, Krisen, Krankheiten, bei ihren lebensmäßigen Entwicklungen und macht Leid und Unrecht zur öffentlichen Angelegenheit, um die Menschen (in Politik, Gesellschaft, Staat, Kirche) zu Veränderungen zu bewegen, die das Leben fördern. Die Caritas stellt sich flexibel neuen Herausforderungen und hilft mit, dass die Kirche unseres Bistums die vielfältigen Voraussetzungen hat, sachgerecht mit den Not- und Angstzonen in der Gesellschaft zu kommunizieren. Sie handelt in der Treue zum Menschen und gibt nicht auf, von seinen Nöten und Leiden her die Welt zu sehen und zu verändern.

### **Kriterien der Messbarkeit**

- Neue Aufgabenstellungen werden in der verbandlichen Caritas zeitnah wahrgenommen, aufgespürt und zügig in die Arbeit integriert.
- Caritas als Bewegungsorganisation so wie die Arbeit am Profil der Caritas auf der Grundlage des Evangeliums spielen in der Aus-, Fort- und Weiterbildung eine wichtige Rolle.
- Die „Pflege der Unternehmensphilosophie“ wird als Aufgabe des leitenden Managements wahrgenommen.
- Lernen in der Organisation ist im erheblichen Maß ein Lernen an Fehlern. Sie werden zunehmend als Erkenntnisquellen genutzt (Beschwerdemanagement).



„WAS WIR BRAUCHEN

*Was wir nicht so sehr brauchen, und zwar nicht nur bei uns, sondern auf der ganzen Welt, das sind Arrogante, Hochmütige und Eingebildete, die immer noch meinen, nur sie allein würden dringend gebraucht.*

*Was wir brauchen, sind Demütige, die aus Liebe und Respekt vor jeder Kreatur wissen, dass sie nur mit allen anderen - nur mit allen anderen zusammen etwas Wert sind.*

*Nicht der Alleskönnende, nicht der Alleswissende und der Allesbeherrschende, sondern der sich Bescheidende, der mit dem Herzen die Wissenschaften vermenschlicht und mit Heiterkeit die Herrschaften verunsichert.*

*Der mit den Schwachen eine Schwäche für den Frieden hat.*

*Dem man sogar oft die Stärke gar nicht ansieht, weil es eine Schwäche ist.*

*Zum Beispiel: eine Schwäche für Versöhnung;*

*was ja eine Vorliebe für Versöhnung heißt.*

*Ich habe eine Schwäche für den Frieden.*

*Ich habe eine Schwäche für Versöhnung.*

*Was ja eine Vorliebe für den Frieden,*

*für Versöhnung bedeutet.*

*Dem, der den unteren, eigenen Weg geht,*

*alles im Auge und im Herzen behandelt,*

*der ist es, der uns auf den Weg schickt,*

*einmal anders mit den Menschen umzugehen.*

*Nicht der Fahnenchwinger und der Trompetenschmetterer, sondern Gottes gütlichster Gefolgsmann aus der hohen Schule der Geduld,*

*der Sanftmut und der Heiterkeit.*

*Nichts ist ihm zu fremd, dass es nicht auch ein Stück von ihm sein könnte.*

*Niemand steht ihm zu fern, als dass er nicht drauf zu ginge,*

*um „Friede sei mit dir“ zu sagen.*

*Begeben wir uns auf den Weg.*

*Fangen wir,*

*wie es so schön heißt, vor unserer Haustüre an.“*

*(Hans Dieter Hüsch)*

## 4. Verschiedene Anwendungsmöglichkeiten

### Aktionstag / Reflexionstag

An einem Aktionstag / Reflexionstag nehmen möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Verbandes oder der Einrichtung teil. Ziel ist es, auf der Basis von *Caritas in 7 Sätzen* die eigene Arbeit zu reflektieren und Veränderungsperspektiven gemeinsam zu erarbeiten.

### Leitbildprozess

Auf der Grundlage der Aktion *Caritas in 7 Sätzen* können eigene Leitbildprozesse insbesondere in karitativen Organisationen durchgeführt werden. Da die Inhalte von *Caritas in 7 Sätzen* vor dem Hintergrund und auf der Praxis verbandlicher Caritasarbeit entwickelt wurden, bieten sie eine hohe Gewähr dafür, schnell die wichtigen und relevanten Aspekte der eigenen Arbeit in den Blick zu bekommen. Ein Leitbildprozess erfordert je nach Größe der Organisation, Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aktueller Situation der Organisation, unterschiedliche Investitionen: Zeit, Finanzen, Personal. Es hat sich als gut erwiesen, zu Beginn eines Leitbildprozesses einen Aktionstag durchzuführen bei dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Inhalte der Sätze, die Planungen und die Struktur des Leitbildprozesses informiert werden. Die Ergebnisse des Aktionstages fließen in den Leitbildprozess ein. Im weiteren Verlauf des Leitbildprozesses können und sollten weitere Aktionstage z. B. für die Bewohnerinnen der Einrichtung und die Beschäftigte der Werkstatt für Behinderte, angeboten werden. (siehe auch Praxisbeispiel Stift Tilbeck GmbH)

### Jahresschwerpunktthema

Eine weitere Möglichkeit: einen Leitsatz als Jahresschwerpunkt über die Arbeit des Verbandes oder der Einrichtung zu stellen. Ziel wäre es dann, im Laufe des Jahres die Inhalte und Ziele des Satzes genauer in den Blick zu nehmen und die eigene Arbeit vor diesem Hintergrund zu überprüfen und neue Perspektiven zu entwickeln. Es können Kriterien der Messbarkeit erarbeitet werden, die in dem Jahr umgesetzt werden sollen. Dazu werden in unterschiedlichen Treffen, Gruppen und Teams die Inhalte und Aussagen des Satzes auf die eigene Arbeit übertragen und die jeweiligen Stärken und Entwicklungsbedarfe erarbeitet. Auch könnte die Öffentlichkeitsarbeit mit dem „Jahressatz“ gestaltet werden oder Fortbildungstage für Mitarbeitende organisiert werden. Hier sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt und der Kultur der eigenen Organisation kann dabei Rechnung getragen werden.

### Besinnungs- und Fortbildungstage

Grundsätzlich bieten sich alle Leitsätze an, mit ihnen Fortbildungstage zu planen. Dabei können die Inhalte die Schwerpunkte bilden, aber auch interne Austausch- und Reflexionsaspekte im Vordergrund stehen. Insbesondere die Leitsätze eins und sechs bieten sich für religiöse Besinnungstage an, um der Frage nach dem Selbstverständnis, dem christlichen Menschenbild, dem eigenen Glaubensweg nachzugehen. Mit dem Kernsatz: „Menschen bewegen – Caritas“, wären gut Wanderexerzitien zu organisieren. Dabei könnten z. B. Weg-

geschichten aus der Bibel betrachtet werden, der Frage nachgegangen werden: Was bewegt mich in meinem Leben?, oder gemeinsam zu der Frage gearbeitet werden: Was bewegt uns in der Arbeit und was bewegen wir?

## Hinweis

Im Rahmen der Aktion *Caritas in 7 Sätzen* hat sich häufiger gezeigt, dass es schwer fällt im Rahmen der üblichen Alltagsarbeit die notwendige Zeit und Energie für solche zusätzlichen Prozesse und Angebote zu schaffen. Es kann daher hilfreich und entlastend sein, entweder eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter mit einem entsprechenden Stundenkontingent mit den organisatorischen Aufgaben zu betrauen („Leitbildbeauftragte/r“) oder eine/n externe/n Berater/in und Moderator/in zu engagieren. Der „Blick von außen“, die Unabhängigkeit von organisatorischen Arbeitszusammenhängen, kann die Wahrnehmung erleichtern und die Unterstützung bei der Entwicklung neuer Perspektiven erleichtern.

## Rückmeldungen aus der Praxis zu *Caritas in 7 Sätzen*

- „guter Reflexionsrahmen für die gesamte Caritasarbeit vor Ort“
- „guter Reflexionsrahmen für einzelne Dienste und Einrichtungen“
- „spezielles Instrument zur systematischen Verbands-, Organisations- und Personalentwicklung karitativer Organisationen“
- „gut auf die aktuelle Situation vor Ort übertragbar“
- „gutes Instrument zur Leitbildentwicklung für Dienste, Einrichtungen, Verbände“,
- „hilfreich bei Gesamtverbandsentwicklung“
- „hält Caritasarbeit lebendig“
- „Grundlage zur Entwicklung von Führungskonzepten“
- „schafft Verbindung zwischen Leitbild und Qualitätsmanagement-Aspekten“

## zu den Leitsätzen

- „die Leitsätze sind griffig“
- „sie sind Hilfe zur Positionierung (Anwaltsfunktion)“
- „Kriterien der Messbarkeit sind hilfreich“
- „sie stellen Kundenorientierung in den Mittelpunkt“
- „sie nehmen die Mitarbeiter in den Blick“
- „sie helfen bei der Entwicklung neuer Strategien“
- „sie helfen Prioritäten zu setzen“
- „sie fördern die Kommunikation mit den Kirchengemeinden“
- „sie bieten gute Grundlagen für Workshops“
- „sie sind gut zu diskutieren“
- „sie sind gut zu kombinieren mit Diözesanforum, Leitbild DCV“
- „sie fördern Kommunikation zwischen Verbänden und Fachverbänden“
- „sie helfen Fragen der Qualität zu klären“
- „sie dienen der Rollenklärung für Führungskräfte“
- „sie zeichnen sich aus durch Übersicht und Prägnanz“

## 4.2. Praxisbeispiel

### Leitbildprozess der Stift Tilbeck GmbH

Im Rahmen der Aktion *Caritas in 7 Sätzen* sind in den vergangenen Jahren verschiedene Leitbildprozesse initiiert und durchgeführt worden. Je nach Zielsetzung, Größe und aktueller Situation der Organisation/ des Verbandes, wurden sehr unterschiedliche Formen und Rahmenbedingungen gewählt und genutzt.

Mit diesem Praxisbeispiel möchten wir Ihnen darstellen, wie ein Leitbildprozess auf der Grundlage der Aktion *Caritas in 7 Sätzen* durchgeführt werden kann. Durch die Dokumentation von Ergebnissen, den Einblick in den Ablauf und die Stellungnahmen von direkt Beteiligten, erhalten Sie eine erste Vorstellung über die inhaltliche Arbeit und die ersten Auswirkungen eines solchen Prozesses.

Im Jahre 2002 wurde mit der Leitung der Stift Tilbeck GmbH eine Vereinbarung über die Durchführung eines Leitbildprozesses auf der Grundlage der Aktion *Caritas in 7 Sätzen* getroffen. Zur Stift Tilbeck GmbH gehören verschiedene Einrichtungen der Behindertenhilfe (Klinik am Schlossgarten, Tagesklinik, Wohnheim, Krankenpflegeschule, verschiedene Wohnstätten, Werkstätten für Behinderte) mit insgesamt ca. 1000 Plätzen und ca. 860 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Getragen und inhaltlich gestaltet wurde der Leitbildprozess insbesondere von der Leitbildgruppe und der Leitbildbeauftragten, sowie der Leitbildsteuerungsgruppe in die der Geschäftsführer und die vier Leitungskräfte der Stift Tilbeck GmbH eingebunden waren. Die Beteiligung und Einbindung der Mitarbeiterschaft, der Bewohnerinnen und Bewohner und der Beschäftigten in der Werkstatt für Behinderte, erfolgte insbesondere im Rahmen der durchgeführten Aktionstage. Die Wiedergabe der Dokumentation des Aktionstages für Bewohnerinnen und Beschäftigte aus „Bunt-Stift“ Ausgabe 50 – der Zeitschrift der Stift Tilbeck GmbH – gibt einen lebendigen Einblick in Themen, Stimmungen, Ergebnissen und nicht zuletzt in das große Engagement der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Gesamtprozess wurde von uns begleitet und beraten. Wir danken den Beteiligten für die Bereitschaft und Unterstützung bei der Dokumentation dieses engagiert durchgeführten und gelungenen Leitbildprozesses.

Margarete Gerber-Velmerig

Theodor Damm

---

## Chronologie und Ablauf des Leitbildprozesses in der Stift Tilbeck GmbH

### 2001/ 2002

- erste Informationsgespräche
- Konzeptpräsentation in der Hauskonferenz
- Beschluss, einen Leitbildprozess durchzuführen
- Bildung der Leitbildgruppe und der Leitbildsteuerungsgruppe

### Dezember 2002

- Auftakt zum Leitbildprozess mit zwei Aktionstagen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

### Januar 2003

- Präsentation des Konzeptes und der Planungen in Aufsichtsrat und Hausvorstand

### Januar bis Juli 2003

- sieben Treffen der Leitbildgruppe
- drei Treffen der Leitbildsteuerungsgruppe

### 30. Juli 2003

- Aktionstag für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (zwei Veranstaltungen: Workshops, erste Zwischenergebnisse und inhaltliche Arbeit)

### 29. November/...Dezember

- zwei Aktionstage für Bewohnerinnen und Beschäftigte

### September 2003 bis April 2004

- sechs Treffen der Leitbildgruppe,
- vier Treffen der Leitbildsteuerungsgruppe,
- drei gemeinsame Arbeitstreffen der beiden Gruppen

### 11. Februar 2004

- Aktionstag für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (zwei Veranstaltungen)

### 22. März 2004

- Präsentation der Zwischenergebnisse im Aufsichtsrat

### März/ April 2004

- Erarbeitung und Formulierung der Endfassung

### Mai 2004

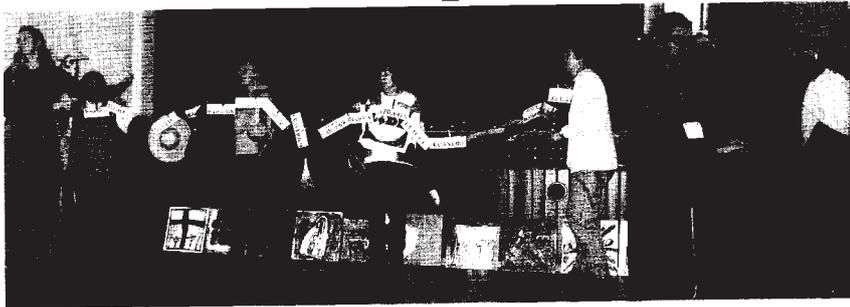
- Verabschiedung durch den Aufsichtsrat
- Gestaltung und Druck

### 7. September 2004

- Öffentliche Präsentation und Übergabe des Leitbildes an die Verantwortlichen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Dokumentation des Aktionstages für Bewohnerinnen und Beschäftigte (aus: Bunt-Stift, Ausgabe 50, 1-2004)

# Leitbildprozess



## *Liebe Kolleginnen und Kollegen*

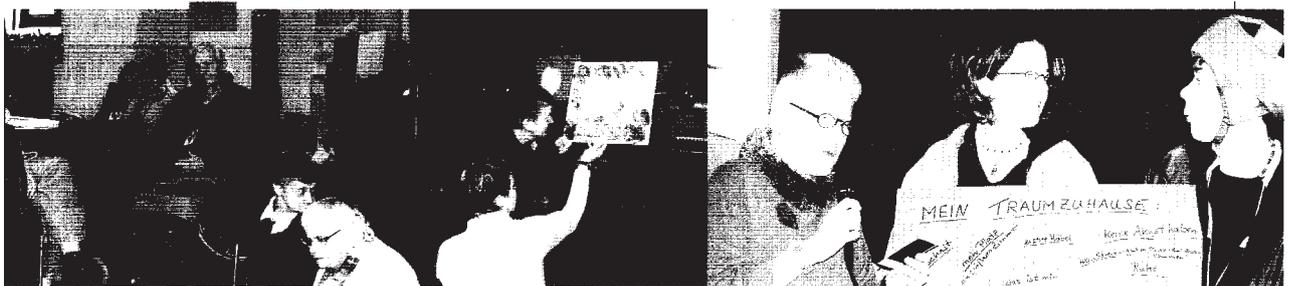
Wer hätte das gedacht, als im Sommer beim Leitbild-Aktionstag für die MitarbeiterInnen die Idee entstand, so etwas auch für BewohnerInnen und Beschäftigte durchzuführen. Wer hat an so eine Wirkung gedacht? Im Workshop von Frau Großpietsch und Frau Stegemann „Frau Schulze Schmid sagt, was Mitarbeiter leiten soll“, war damals der Gedanke aufgekommen.

Herr Jacobs ließ sich schnell gewinnen, ebenso einige MitarbeiterInnen, die wiederum andere ansprachen. Im September war das erste Vorbereitungstreffen. Gleich wurde deutlich, dass mit diesem Angebot nicht ein fröhliches Event für BewohnerInnen und Beschäftigte organisiert werden soll. Fröhlich sollte es schon zugehen, doch Ernstnehmen, Auseinandersetzung und Beteiligung der Menschen, die hier leben und arbeiten, an aktuellen Entwicklungen und Prozessen im Stift Tilbeck, nannte die Vorbereitungsgruppe als anspruchsvolles Thema und Ziel der Veranstaltung.

Damit war klar, dass den Teilnehmern ein vielfältiges Angebot vorgelegt werden sollte. Themenvielfalt sollte den vielen unterschiedlichen Menschen eine Angebotspalette eröffnen, die Alt und Jung, neue Tilbecker und alteingesessene, anspruchsvolle und schwer mehrfach behinderte Menschen anspricht.

14 Workshops kamen zustande. Schon einige Zeit vorher, als die Idee bekannt wurde, gab es wohlwollende Zustimmung von Kolleginnen und Kollegen aus den unterschiedlichen Bereichen. So war es nicht verwunderlich, dass relativ schnell 247 Anmeldungen eintrafen. Nach kurzen Absprachen war entschieden: dieser Tag wird eine Woche später wiederholt. Allen, die möchten, soll die Teilnahme ermöglicht werden. Eine gut durchdachte Logistik musste nun den Rahmen schaffen für die Veranstaltung. So bekamen alle als Anmeldebestätigung und Erkennungszeichen ein Symbol. Jeder, der in den Mehrzweckraum kam, fand dort auf den Tischen neben Kaffee und Kuchen das Symbol wieder und konnte sich zuordnen.

# Leitbildprozess



Viel zu früh kamen einige, aufgeregt voller Erwartung und Spannung.

Mit dem Lied „Wo zwei oder drei in meinem Namen versammelt sind, da bin ich mitten unter ihnen“ begann die Veranstaltung. Herr Jacobs begrüßte alle und freute sich über die positive Zustimmung. Danach gingen die TeilnehmerInnen in die Workshops, um an den jeweiligen Schwerpunkten zu arbeiten.

Zur Präsentation trafen sich alle wieder im Mehrzweckraum. Und was da gezeigt wurde, übertraf alle Erwartungen. Die BewohnerInnen und Beschäftigten stellten ihre Ergebnisse selber vor. Voll Freude und Begeisterung für die eigene Sache, andererseits ruhig und konzentriert zuhörend, wenn andere berichteten, entstand eine Atmosphäre von Selbstbewusstsein und Wichtigkeit.

Da war der blinde Tobi, der den Hl. Martin darstellte, eingehüllt in einen roten Mantel, mit dem Schwert in der Hand, leise erzählend von der Botschaft des Martin. Oder ein anderer, der sich bedanken wollte für diesen tollen Aktionstag und vor

Aufregung nicht sprechen konnte. Und dann noch „die alten TilbckerInnen“ die von der vielen Arbeit sprachen und dass die Ordenschwestern streng aber gut waren. Es war tief beeindruckend und anrührend. Mein Gedanke war: „Das sind unsere Besten!“ Unser Potenzial: die BewohnerInnen, die es schaffen, einen atmosphärischen Stimmungswandel zu gestalten und uns dabei mitnehmen, so dass wir uns nicht entziehen können und auch nicht wollen, weil es ansteckend ist und auch uns belebt.

Es waren gute Aktionstage. Wir sollten sie jedes Jahr einmal den BewohnerInnen und Beschäftigten ermöglichen.

Es gab auch noch zusätzliche, sehr konstruktive Nebeneffekte. Die Zusammenarbeit in der Vorbereitungsgruppe war überraschend leicht. Viel gegenseitige Wertschätzung und Unterstützungsbereitschaft ließen den Arbeitsaufwand nicht zum Stressfaktor werden. Ich möchte allen danken, die in irgendeiner Weise zum Gelingen beigetragen haben. Es hat sich gelohnt!

Zum Schluss möchte ich noch erinnern an den nächsten Aktionstag für MitarbeiterInnen und Mitarbeiter der Stift Tilbeck GmbH.

Am 11. Februar können Sie sich wiederum mit dem Leitbild auseinandersetzen. Der Prozess soll lebendig und offen gehalten werden. Deswegen wird der Schwerpunkt dabei auf Information und Diskussion der bisher erarbeiteten Vorlage liegen. Wieder gibt es, um möglichst vielen die Teilnahme zu ermöglichen, ein Angebot am Vormittag und am Nachmittag. Im Januar werden Sie weitere Informationen dazu bekommen.

*Brigitte Tusch Hülsken*  
Leitbildbeauftragte

### *Wir gestalten eine/n Mitarbeiter/in*

Dieser Workshop fand gleich zwei Mal statt. Wir hatten den Eindruck, dass die Teilnehmer/innen sehr motiviert waren und viel Freude am gemeinsamen Tun hatten. Sie konnten differenziert und kreativ berichten, welche Erwartungen sie an die Mitarbeiter/innen stellen. Dies wird deutlich an den drei Plakaten, die wir gemeinsam mit ihren Erwartungen gefüllt haben. Dabei ging es um Begleitung, Unterstützung und Hilfestellung in allen Lebensbereichen. In den zwei unterschiedlichen Gruppen wurde besonders deutlich, wie sehr die individuellen Erwartungen und die Erwartungen von ganzen Gruppen sich unterscheiden. Zwei Gruppen, also auch zwei Anforderungsprofile an die Mitarbeiter. So war für die eine Gruppe beispielsweise das Erstellen eines Mannes besonders wichtig, wogegen die andere Gruppe eine Frau gestaltete. Dies zeigte sich zudem in der differenzierten und kreativen Ausgestaltung der jeweiligen Mitarbeiter. Diese sind zur Zeit im Eingangsbereich der Pforte zu sehen.

Silvia Großpietsch  
Sigrid Stegemann



### *Menschen annehmen wie sie sind und Wohlfühlen ermöglichen schafft Geborgenheit und Heimat*

Im Vordergrund dieses Workshops standen die schwerst mehrfach behinderten Bewohnerinnen, welche gemeinsam mit ihren Bezugsbetreuer/innen an den Angeboten unseres Workshops teilnehmen konnten: Massage-Einheiten mit Entspannungsmusik, Snoezelen, Malen mit oder ohne Handführung und die Nutzung des Bällchenbades führten zu einer entspannten Atmosphäre. Bezugsbetreuer hatten die Möglichkeit, ihren Bewohnerinnen einmal von einer anderen Ebene aus (außerhalb der Wohngruppe) zu begegnen und kennen zu lernen.

Jo Mücke  
Bernd Tenbrinck



### „Wir reißen, schneiden, kleben unser Traumzimmer“

Natürlich gehört ein Bett in einen Wohn-schlafräum.  
Und was darf es noch so sein, um sich wohlfühlen?  
Wer denn meint, es müsse unbedingt ein Schrank, ein  
Bücherregal und ein Couchtisch mit Sessel sein, der irrt sich  
gewaltig.

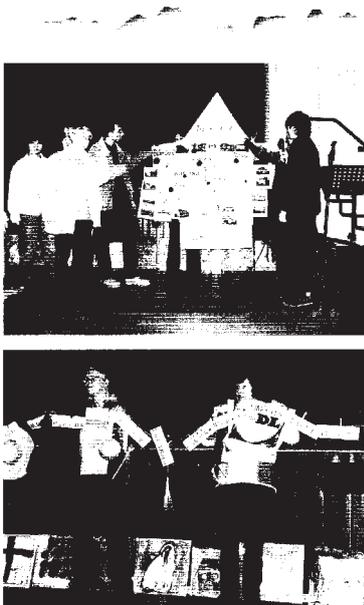
Unsere Bewohner haben im Workshop an den Aktionstagen  
gezeigt, wie sie sich ihr Traumzimmer wünschen. Und zwar  
jeder nach seinem Geschmack.

Annemeike wünscht sich so sehr ein eigenes Telefon und Birgit  
hätte am liebsten ein riesiges Blumenparadies. Ein Zimmer voll  
mit Kuscheltieren, das ist der Traum von Beate. High-tech für  
Franz-Josef und Matthis träumt von einer hübschen Frau in  
seinem Zimmer.

Vielfältig und ganz individuell sind die Wünsche und Vorlieben  
unserer Bewohner bei der Gestaltung ihrer Traumzimmer.

Stift Tilbeck bietet den Wohnraum. Unsere Bewohner sind die  
Innenarchitekten.

Christina Dartmann  
Anke Grewe



### Wir suchen Symbole zu den sieben Leitsätzen

An unserem Workshop nahmen zehn Teilnehmer/innen teil.  
Zunächst näherten wir uns dem Wort „Leitbild“: Wofür werden  
Leitsätze benötigt und welchen Zielen dienen sie? Warum  
gibt es eine Diskussion darüber? Durch die Erläuterung und  
Erarbeitung der Begriffe „Leiten“ und „Bild“ bekamen die  
Teilnehmer/innen einen guten Zugang zu diesem Thema und  
es entwickelte sich daraus eine rege Diskussion.

Anschließend betrachteten wir die einzelnen Leitsätze genauer,  
besprachen ihre Bedeutung und die Teilnehmer/innen suchten  
sich dann aus den von uns mitgebrachten Symbolen das für  
sie geeignete heraus und ordneten es dem jeweiligen Leitsatz  
zu. Manche malten das für sie passende Zeichen oder fassten  
es in Worte. Nach anfänglicher Verunsicherung waren die  
Teilnehmer/innen begeistert und mit viel Elan und Spaß bei der  
Sache. Wie auch wir, die wir unsererseits ebenfalls bereichert aus  
diesem Workshop herausgingen. Zum Abschluss gab es für alle  
eine weiße Feder als Erinnerung an diesen Workshop.

Corinna Kruska  
Liz Puho-Penellis

### **LEIT-BILDER brauchen VOR-BILDER:**

*Wir müssen doch das Leitbild für uns in Stift Tilbeck nicht ganz neu erfinden! - So kamen wir auf die Idee, nach brauchbaren Vor-Bildern Ausschau zu halten. Und da wir bei der Leitbildentwicklung auch die spirituelle Dimension einbringen wollten, haben wir klassische Vorbilder gesucht, die uns für das Leben und Arbeiten in der Stift Tilbeck GmbH Orientierung und Anstoß sein können.*

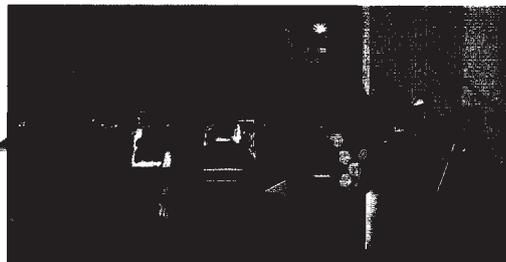
*Zehn Frauen und Männer aus Wohngruppen und Werkstatt haben anhand von typischen Symbolen die vier Heiligen identifiziert, die wir miteinander betrachten und auf ihre Aktualität und Alltagstauglichkeit hin testen wollten: Schwert und Mantel für MARTIN von Tours, Brot und eine Rose für ELISABETH von Thüringen, ein langer Wanderstab für CHRISTOPHORUS und ein Schleier für MARIA MAGDALENA.*

*Mit Hilfe von Bildern dieser heiligen Menschen haben wir zusammengetragen, was wir von ihnen wissen, welche Begabungen, Fähigkeiten und Engagements diese Menschen zu Lebzeiten charakterisierten, und ob wir heute damit etwas anfangen können.*

*In der kurzen Zeit, die zur Verfügung stand, haben die Teilnehmer/innen eine Menge an Eigenschaften und Verhaltensweisen zusammengetragen - zum einen angeregt durch die Bilder, zum anderen aber auch aus dem Schatz dessen, was sie selber über Martin, Elisabeth, Christophorus und Maria Magdalena wussten: anderen Menschen Wärme geben, Liebe schenken, teilen mit denen, die wenig haben, die Schwachen annehmen, Brücken bauen zwischen Schwachen und Starken - sich um Arme und Kranke kümmern, aufmerksam sein, jemanden anschauen, ein offenes Ohr haben, Rosen verschenken - sich gegenseitig helfen, andere tragen, sich tragen lassen, vor Gefahren schützen, den Weg weisen, Helfer in der Not sein - einem Menschen die Hand halten, Sterbende begleiten, gemeinsam beten.*

*Können wir damit heute und dort, wo wir leben, etwas anfangen? - Mit dieser Frage haben wir das Ergebnis noch einmal angeschaut. Ja, da kann man etwas anfangen! Da waren sich alle einig. Und „man“ - das sind zuerst wir selber, aber auch alle anderen, die mit uns zu tun haben und mit denen wir in Berührung kommen. „Ganz schön schwer!“ seufzte jemand. Und wie haben die Vorbilder das damals geschafft, so zu leben? Heikos Kommentar dazu bringt auf den Punkt, wie Christenmenschen ihr Leben begreifen können: „Die hatten Hilfe von oben!“*

Ludwina Wilken  
Hermann Kappenstiel





50  
Ausgaben  
BuntStift

THEMEN DER ZEIT

**BuntStift**

## „Wir malen das stift Tilbeck“

Der kreative Schub hat nicht lange auf sich warten lassen. Die „Künstler“ des Workshops „Wir malen das stift Tilbeck“ konnten kaum mit ansehen, wie die nackte, weiße Leinwand mit den zarten Bleistiftstrichen an der Wand lehnte. Schnell wurde der Pinsel in die bunte Farbe getaucht und mit Freude gemalt! Das vorgezeichnete graue und leere stift Tilbeck wurde bunt und mit Leben gefüllt. Beate überlegte gar nicht lange: „Ich nehme rot. Rot ist die Farbe der Liebe!“ Und schon wurden die Wohnheime in einem satten Rot übermalt. Einige Teilnehmer haben ihre ganz persönliche spur auf dem Bild hinterlassen: ihren Handabdruck! Jeder hinterlässt seine Spuren im stift Tilbeck und macht so das Leben und Arbeiten hier so bunt und lebendig!

Anja Middendorf  
Heilerziehungsleiterin Eb1  
Katja Heerd



## „Das stift Tilbeck in früheren Zeiten - was war damals schön und gut, was ist heute besser und was wollen wir von früher behalten?“

Die TeilnehmerInnen dieses Workshops leben fast alle schon mehrere Jahrzehnte im stift und erzählten in lockerer Gesprächsrunde ihren Lebenslauf im stift Tilbeck. Um Erinnerungen zu wecken, hatten wir einige alte Küchen- und Gartengeräte aufgebaut und mit Hilfe eines Episkops alte Schwarz-Weiß-Fotografien aus dem stift betrachtet. Dabei wurde sehr angeregt erzählt, gelacht, gerätselt und sich erinnert. In den Gesprächen kam vor allem zum Ausdruck, dass die Frauen früher gerne und viel gearbeitet haben, das gemeinsame Singen, Musizieren,

Theaterspielen schätzten und sich durch ihre Mithilfe als wertvolle Mitglieder der großen Gemeinschaft gefühlt haben. Es wurde allerdings auch vorsichtig formuliert, dass nicht alles gut gewesen sei, die Arbeit oft zu viel, die Freizeit zu wenig und das stift wie ein „Gefängnis“ gewesen sei. Einige Frauen betonten, dass die schlechten Erfahrungen nicht in diese Erzählrunde gehören. Die heutige Wohnsituation und die geregelte Freizeit empfanden alle TeilnehmerInnen gut und angemessen. Zum Schluss schrieben wir gemeinsam Gedanken, Erinnerungen, Wünsche zum Thema auf und gestalteten damit einen „Lebensbaum“.

Besonders eindrucksvoll war der Wunsch „Wir wollen die Gedanken an früher behalten!“

Angelika Schwab  
Ulrike Kirchner

*Es war einmal..., wir erzählen uns Geschichten von früher.  
Was war früher schön, was war früher nicht so schön.  
Was können wir von früher für das Heute und Morgen mitnehmen.*

*Mit Unterstützung von Frau Dr. Hellenthal (ehemalige Ärztin) und Sr. M. Bonifacis war es eine rege Plauderstunde, die wir noch länger hätten ausdehnen können. Die Teilnehmerinnen waren sich alle einig, dass es früher eine schöne Zeit war, „wir mussten zwar viel arbeiten, doch die Ordensschwestern waren immer gut zu uns“.*

*Ich habe von den beiden Tagen einige Stichpunkte zusammengefasst:*

- Früher waren wir eine große Familie, früher war eine schöne Zeit, früher war das Leben abenteuerlich.
- Mit den Schwestern, das war eine schöne Zeit: es gab immer guten Kaffee, Sr. Bonifacis hat mich immer gut angepackt, sie war streng, aber herzengut, sie hat immer zu uns gehalten, die Schwestern haben immer gut für uns gesorgt, auch wenn's kalt war.
- Wir mussten erst alle abnehmen, wir bekamen immer gutes Essen, mussten viel rennen, dann haben wir abgenommen.
- Große Säle, Bett an Bett, großer Saal, dann kleiner Saal mit 50 - 60 Kranken, Einzelzimmer ist heute gut, kleine Gruppen sind besser als eine große Gruppe
- Töpfe sind ständig umgekippt, mussten das Essen hochtragen, es gab keine Aufzüge
- Früher war hier sogar eine Schule, Lehrerin war Frau Hörster, es gab auch einen Kindergarten für Kinder von Mitarbeitern
- Früher viel Theater gespielt, Volkstänze gemacht
- Früher hieß der Nähssaal Flicksaal
- Ich habe sogar die Geistlichen bedient, ich habe im „Guten Hirten“ eine eins im Bügeln bekommen, das war schön
- Ich bin der letzte Kapskopp der noch lebt ( Zitat Agnes Kaps )
- Ich bin Gott dankbar, dass ich hier in Tilbeck alt werden darf
- Ich brauche nicht immer Bitte, Bitte machen, ich wohne jetzt in Havixbeck, die Busverbindung von Havixbeck nach Tilbeck ist nicht vorhanden.

*Dies ist nur ein kleiner Eindruck aus den Gesprächen. Für mich war das Echo überwältigend und gleichzeitig beeindruckend. Der Aktionstag zeigte etwas vom gelebten Leitbild und bedarf einer unbedingten Wiederholung.*

*Maria Kaske*

### „So möchte ich wohnen?!“

*Selbstbestimmt Leben in der eigenen Wohnung*

*> Betreutes Wohnen im Stift Tülbeck*

*Nach dem gelungenen Einstieg im Festsaal fanden wir uns mit 11 Frauen im Kaminzimmer ein. Alle Anwesenden präsentierten sich motiviert und neugierig, so dass sich die anfängliche Nervosität schnell löste und wir über die Vorstellungsrunde zügig in die Diskussionen mündeten.*

*Welche Wohnformen gibt es?!*

*Wie wohne ich jetzt?!*

*Wie möchte ich wohnen?!*

*Selbst- und Fremdbestimmung und Rechte und Pflichten im Betreuten Wohnen?!*

*Es gab viele wertvolle Anregungen, die wir alle gar nicht schriftlich fixieren konnten, da nahezu aus jedem Wohn- bzw. Lebensbereich eine Person vertreten war, was sich als bereichernde und gesunde Mischung heraus kristallisierte.*

*Zwei Gäste, die schon im Betreuten Wohnen leben und eine vorbereitete Fotowand mit Bildern aus dem täglichen Leben des Betreuten Wohnens, boten Grundlage für herzliche Anekdoten, aber auch um Rechte und Pflichten zu verdeutlichen. Alleine wohnen heißt aber nicht allein gelassen zu werden, war uns hier ein wichtiger Schwerpunkt.*

*Anerkennend möchte ich hervorheben, dass alle Frauen gut und konzentriert mitgearbeitet haben, wo das Thema doch oft recht plastisch und theoriebehaftet war. Bedanken möchten wir uns ebenfalls als Mitarbeiter des Betreuten Wohnens für die vielen Denkanstöße. Unsere Rolle und die Wünsche, Bedürfnisse sowie Ängste der BewohnerInnen, NutzerInnen und Beschäftigten gilt es stets zu reflektieren.*

*Guido Nühlen  
Michael Rohkemper*



*Ich zeig' dir mein Zuhause, du mir deins*

Unser Anliegen war es, durch diesen Workshop BewohnerInnen aus ganz unterschiedlichen Wohnbereichen miteinander über ihr Zuhause ins Gespräch zu bringen. Wir wollten ihnen dadurch die Möglichkeit bieten, sich gegenseitig auszutauschen, um einerseits selbst mehr über die verschiedenen Wohnformen in Erfahrung zu bringen und andererseits über ihre persönlichen Erfahrungen berichten zu können. Menschen leben und wohnen unterschiedlich. Sie haben vielfältige Wünsche und Bedürfnisse, die sich im Laufe des Lebens immer wieder verändern, und dementsprechend muss sich auch ihr Leben und Wohnumfeld neu gestalten.

Die TeilnehmerInnen hatten die Gelegenheit, sich in zwei Kleingruppen über ihr jeweiliges Zuhause zu befragen. Zu jeder Wohngruppe bzw. Wohnform existierten Fotos und es ergaben sich lebendige, interessierte Gespräche über Vor- und Nachteile der verschiedenen Wohngruppen mit ihren jeweils anderen Rahmenbedingungen, Gruppengrößen, Räumlichkeiten etc. Danach trafen wir uns alle wieder, trugen Eindrücke und Informationen zusammen und überlegten dann, wie für jeden das „Traumzuhause“ auszusehen hätte. Auch hier setzte jede/r TeilnehmerIn ganz

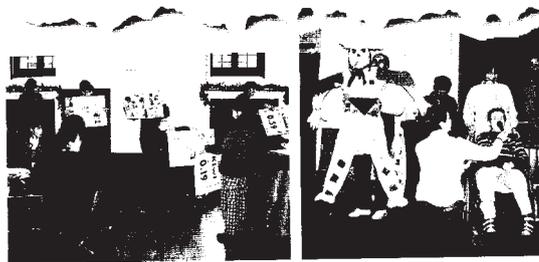
persönliche Schwerpunkte und Präferenzen. So entstand ein gemeinsam erstelltes Traumhaus, das die Wünsche aller Anwesenden repräsentierte.

Abschließend ist zu sagen, dass es allen Beteiligten viel Spaß gemacht hat und wir viel über das Leben und Wohnen des jeweils anderen erfahren haben. Bei dem/r einen oder anderen TeilnehmerIn kamen auch Überlegungen in Gang, ob eine andere Wohnform für sie/ihn nicht die passendere wäre.

Wir danken allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihr Interesse und ihre aktive Mitgestaltung

Claudia Schneider  
päd. Fachdienst

Ute Gerlach-Wienke  
Wohnbereichsleiterin



**„Ich weiß doch selbst was ich will.“ Auf dem Weg zu mehr Selbstbestimmung. Heimbeirat und Werkstattrat wirken mit**

Was bestimme ich in meinem Leben selber? Was bestimmen andere für mich?

Kann ich alles und immer selber bestimmen? Wo gibt es Grenzen der Selbstbestimmung? Wo wünsche ich mir mehr Mitbestimmung und Mitwirkung und wie können der Heimbeirat und Werkstattrat dabei helfen?

Das sind nur einige der Fragen, mit denen sich die TeilnehmerInnen dieses Workshops, der zwei Mal stattfand, auseinandergesetzt haben. Jeder konnte konkrete Situationen erzählen, in denen er lieber etwas anderes gewollt oder gemacht hätte. So konnte eine Teilnehmerin nicht in den gewünschten Urlaubsort fahren, da die „Pinke Pinke“ nicht ausreichen würde. Ein anderer Teilnehmer würde gerne aus verschiedenen Essen auswählen können, da ihm nicht immer alles schmeckt, was es als Mittagessen gibt („Die Mitarbeiter können in der Cafeteria doch auch aus zwei Essen aussuchen.“). Eine weitere Teilnehmerin erzählte, dass sie nicht immer so lange Fernsehen schauen könnte, wie sie möchte, dass sie auf ihre Mitbewohnerin Rücksicht nehmen müsste. Die BewohnerInnen und Beschäftigten konnten aus verschiedenen Gründen nicht für sich selbst bestimmen. Selbstbestimmung hat Grenzen. Dazu eine Teilnehmerin: „Es kann ja nicht jeder machen, was er will. Das gibt Ärger.“ Aber nicht immer sind die Grenzen zu akzeptieren. „Da können wir doch wirklich selber entscheiden, das möchten wir genauso tun können wie jeder andere.“ In beiden Workshops klebten die TeilnehmerInnen Collagen zu den Fragen „Wo bestimme ich selbst?“ und „Wo bestimmt jemand für mich?“ Auf den Collagen fanden sich dann auch die Punkte aus den Diskussionen wieder. Und was haben der Heimbeirat und der Werkstattrat mit dem Thema „Selbstbestimmung“ zu tun? „Wir können dafür sorgen, dass die Heimleitung von unseren Wünschen erfährt. Wir können Vorschläge machen und uns beschweren.“ so eine Teilnehmerin, die auch im Heimbeirat ist. Beide Gremien sind also enorm wichtig, um Dinge für die BewohnerInnen und Beschäftigten zu erreichen und mehr Selbstbestimmung zu ermöglichen.

Schnell waren dann auch die Punkte auf den Collagen gekennzeichnet, wo beide Beiräte mitwirken können. So z.B. zum Thema „Wahllessen“, „Wohnsituation“, „Telefon für BewohnerInnen“, „Berufs- und Arbeitsplatzwahl“.

„Es hat sich schon viel verändert. Wir können schon viel selbst entscheiden und mitbestimmen. Aber es gibt auch noch viel zu tun“, resümierte eine Teilnehmerin.

M. Klan  
S. Hüling

# Ergebnis

der Aktionstage für BewohnerInnen und Beschäftigte

- Wir sind es, die das Stift Tilbeck mit Leben füllen
- Wir sind mit im Boot
- Berücksichtigt uns; macht das Leitbild nicht alleine
- Wir müssen gehört werden!
- Nicht über unseren Kopf hinweg
- Wir wollen mitdenken und können das auch
- Nehmt unsere Bedürfnisse ernst und handelt danach

## Mein Zuhause

Wir haben uns in einem großen Raum mit Teppichboden getroffen. Zunächst hat Annette aus Tüchern ein Haus gelegt und uns darin eingeladen. Ich habe mich darauf gestellt und mit geschlossenen Augen mir mein Zimmer und mein Zuhause vorgestellt. Wie wohne ich? Wo arbeite ich? Wer wohnt bei mir? Wer arbeitet bei uns? Dazu lief leise Musik, sonst war es ganz leise. Nicole hat uns dann die Geschichte von Frau Holle vorgelesen. Das war schön. In der Geschichte sind zwei Mädchen ganz verschieden. Sie wohnen bei Frau Holle. Die Goldmarie ist freundlich und fühlt sich wohl. Der Pechmarie ist alles zuviel, sie ist unfreundlich und faul und denkt nur an sich. Danach haben wir mit ganz vielen verschiedenen Sachen Bilder gelegt nach eigenen Vorstellungen und Wünschen. Ich habe mein Haus Johanna gelegt, wie ich es mir vorstelle. Das ganze Zimmer lag voller Bilder. Alle waren leise und hatten Spaß daran. Zum Schluss durfte jeder zu seinem Muster/Bild etwas sagen. Das wurde aufgeschrieben und in der Abschlussrunde vorgelesen. Ganz viele verschiedene Aussagen kamen zusammen. Ich konnte nicht alles behalten. Gut, dass das alles von Nicole aufgeschrieben wurde. Mir hat dieser Tag viel Spaß gemacht. Ich habe das Wort Leitbild noch nicht verstanden, aber ich habe das Gefühl etwas dazu beigetragen zu haben. Ich wurde gefragt und habe sagen können, was mir wichtig ist. Ich bin wichtig und kann das selber ausdrücken. Das hat mir gut getan und Freude bereitet. Wann gibt es wieder so einen Aktionstag?

Marianne Wiehmann (Haus Johanna)  
Nicole Hüking, Annette, Karsten



---

## Interviews mit Beteiligten zum Leitbildprozess der Stift Tilbeck GmbH

### Brigitte Tusch-Hülksen

Frau Tusch-Hülksen, Sie sind Leitbildbeauftragte der Stift Tilbeck GmbH und seit 13 Jahren Mitarbeiterin im Stift Tilbeck u.a. als QM-Beauftragte. Zu Ihrer Aufgabe gehörte die Gesamtkoordination des Leitbildentwicklungsprozesses. Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Schritte auf dem Weg?

„Der erste wichtige Schritt war, dass die Geschäftsführung entschieden hatte, den Prozess nicht alleine anzugehen, sondern sich Unterstützung von außen zu holen.

Wichtig war auch, dass der Prozess unter Beteiligung vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begonnen wurde. Da es in den neunziger Jahren bereits einen Leitbildprozess im Stift Tilbeck gegeben hatte, gab es im Vorfeld eine Menge Skepsis gegenüber einem neuen Leitbild. Es war der Geschäftsführung wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen auf diesen Weg, damit sie sich von Anfang an mit dem Leitbild identifizieren. Die atmosphärische Wirkung, auch Bewohnerinnen und Beschäftigte in den Prozess einzubeziehen, hat sich insgesamt erst im Nachhinein gezeigt. Wir hatten überhaupt nicht damit gerechnet, dass es einen solchen Ansturm von Interesse und Beteiligung geben würde, als wir den ersten Aktionstag für Bewohnerinnen und Beschäftigte angeboten haben. Auch auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gab es dazu eine sehr positive Resonanz: sie haben diesen Aktionstag engagiert unterstützt und teilweise durch die Gestaltung von Workshop-Angeboten mit organisiert. Somit hatte der Tag nicht nur eine Bedeutung für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sondern auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie erlebten, dass die Bewohnerinnen und Beschäftigten in diesem Prozess tatsächlich gefragt, gehört und einbezogen werden. Uns alle, Teilnehmer und Organisatoren, hat dieser Tag nachhaltig beeindruckt und mit vielen Impulsen versehen, die bei der Verschriftlichung in das Leitbild eingeflossen sind.

Erfreulich war aus meiner Sicht auch die Einbeziehung der Ordensschwwestern. Sowohl beim Aktionstag für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch beim Aktionstag für Bewohnerinnen und Beschäftigte waren sie mit einem eigenen Workshop-Angebot beteiligt. Ich habe den Eindruck, die Ordensschwwestern sind wieder stärker ins Geschehen im Stift Tilbeck eingebunden. Wir wollten unsere Tradition und Geschichte mitnehmen in diesen Prozess und dazu gehören die Ordensschwwestern dann im Besonderen“.

Welche Rahmenbedingungen sind für den Prozess hilfreich gewesen?

„Hilfreich war, dass es eine klare Projektstruktur gab mit Steuerungsgruppe und Leitbildgruppe. Die Steuerungsgruppe mit den Mitgliedern des Hausvorstandes, war

immer am Prozess beteiligt und über den Verlauf informiert. In der Leitbildgruppe erarbeiteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen der Stift Tilbeck GmbH die Inhalte des Leitbildes. Der Zeitplan und die regelmäßigen Arbeitstreffen wurden zu Beginn des Leitbildprozesses vereinbart und konnten auch eingehalten werden“.

Was sind die weiteren Perspektiven für die Arbeit mit den Leitsätzen und was ist Ihre zukünftige Aufgabe als Leitbildbeauftragte?

„Wir haben uns für die Umsetzung drei Vorgehensweisen überlegt: Zum einen möchten wir in den verschiedenen Bereichen (Wohnheim, Werkstatt, Krankenhaus und Verwaltung) Gruppen bilden, welche die Themen und Fragestellungen der konkreten Arbeit auf dem Hintergrund des Leitbildes reflektieren.

Im weiteren möchten wir über die Kommunikationsgremien das Leitbild in der Stift Tilbeck GmbH bekannt machen. In Besprechungen und Teamsitzungen wird Zeit eingeräumt Impulse aus dem Leitbild in die konkrete tägliche Arbeit zu integrieren.

Darüber hinaus ist ein weiterer Aktionstag für Bewohnerinnen und Beschäftigte geplant. An diesem Tag werden die sechs Leitsätze mit den Teilnehmern in Workshops – praktisch erlebbar – umgesetzt.

Meine zukünftige Aufgabe als Leitbildbeauftragte besteht darin, diese Schritte zu organisieren, zu begleiten, die Gruppen zu moderieren, den Aktionstag vorzubereiten und vieles mehr.“

## Silvia Großpietsch

Frau Großpietsch, Sie sind Wohnbereichsleiterin und seit 10 Jahren Mitarbeiterin im Stift Tilbeck. Sie waren eine der 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Leitbildgruppe bildeten. Was war für Sie besonders wichtig für das Gelingen der Arbeit in der Leitbildgruppe?

„Einmal war der Austausch miteinander besonders wichtig. Mal nicht über alltägliche Arbeitsprozesse miteinander ins Geschäft zu kommen, sondern sich eher ethischen Dingen und Fragen zuzuwenden. Einige Leute, die in der Leitbildgruppe waren, kannte ich vorher gar nicht, die kennen zu lernen war ganz spannend. So zum Beispiel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Klinik, deren Namen man schon mal gehört hatte, mit denen ich aber noch nie ins Gespräch gekommen war. Auch, dass wir in der Leitbildgruppe sehr persönliche Haltungen und Einstellungen veröffentlicht haben und darüber ins Gespräch gekommen sind, war ein ganz anderes Miteinander, als wenn man nur über berufliche Dinge sich austauscht.“

Welche Reaktionen und Veränderungen haben Sie im Verlauf des Leitbildentwicklungsprozesses in der Mitarbeiterschaft wahrgenommen?

„Zu Anfang gab es viele Bedenken und wenig Interesse, sondern eher viele Vorbehalte: Was soll das? – Wir hatten ja schon mal eine Hochglanzbroschüre. Das hat sich immer weiter sehr verändert, insbesondere nach den Aktionstagen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und den Aktionstagen für Bewohnerinnen und Beschäftigte. Dadurch wurde Interesse geweckt, es wurden Fragen gestellt zum Beispiel: Was ist mit der Aussage oder dem Satz gemeint?“

Welche Erwartungen und Hoffnungen verknüpfen Sie als Mitarbeiterin mit den neuen Leitsätzen, wenn Sie an die zukünftigen Entwicklungen in ihrer Arbeit denken?

„Mir ist ganz wichtig, dass das Leitbild Thema im Alltag wird und dass es das wird, worauf wir uns berufen. Das wir bei Betreuungsplanungen uns zum Beispiel die Frage stellen: Was heißt denn jetzt: „Wir nehmen den Menschen als Menschen an“ oder: „Wir orientieren uns am Evangelium“? Also, dass die Leitsätze nicht als etwas Abgesonder-tes erlebt werden, sondern als Ganzheitlichkeit mit einfließen. Das ist eine Hoffnung von mir. Mir ist wichtig, dass wir gemeinsam eine Grundlage geschaffen haben über alle Ebenen hinweg: Steuerungsgruppe, Leitbildgruppe, Mitarbeiterschaft und Bewohnerinnen, und wenn wir danach auch arbeiten, glaube ich, dass es uns dann auch tragen kann.“

### **Pfarrer Hermann Kappenstiel:**

Herr Kappenstiel, Sie sind zu Beginn des Leitbildprozesses neu in Ihre Aufgabe als Seelsorger in der Stift Tillbeck GmbH eingestiegen. Sie waren Mitglied der Leitbild-Steuerungsgruppe und so direkt und intensiv in den Leitbildprozess eingebunden. Was war für Sie am Leitbildprozess besonders wichtig?

„Besonders wichtig war für mich, dass ich mich von Anfang an in den Leitbildprozess habe einbinden lassen: bei den Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch die Leitung eines Workshops an den Leitbild-Aktionstagen – sowohl mit Bewohnerinnen und Beschäftigten als auch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Entscheidend war für mich die Mitarbeit in der Leitbild-Steuerungsgruppe. Wir haben am Leitbild selbst gearbeitet, nicht nur zur Kenntnis genommen, was die Leitbildgruppe erarbeitete. Unsere persönliche Auseinandersetzung mit den Themen und Fragen des Leitbildes und das gemeinsame Bemühen um eine Verständigung über die wesentlichen Punkte haben dazu beigetragen, dass die Steuerungsgruppe, die ja identisch mit dem Hausvorstand ist, nicht ‚über den Dingen‘ stehen konnte, sondern Teil des Prozesses war und ist – und hoffentlich bleibt.“

Was versprechen Sie sich von der zukünftigen Arbeit mit den neuen Leitsätzen für die Gesamtorganisation und für Ihre Arbeit als Pfarrer?

„Ich glaube: Die Leitsätze können für unsere Einrichtung so etwas wie ein ‚Stachel im Fleisch‘ sein. Sie werden uns erinnern, um was es uns in der Arbeit mit den uns anvertrauten Menschen vorrangig gehen muss; sie stellen ein bleibendes (selbst-)kritisches Potential in unserem Alltag dar – vorausgesetzt natürlich, dass wir sie nicht zu den Akten legen.

Was meine Arbeit als Seelsorger betrifft: Die Leitsätze haben – aus meiner Sicht – alle eine pastorale, seelsorgliche Dimension – mehr oder weniger ausdrücklich. Für mich und mein Verständnis von Seelsorge wird sich das in zweifacher Weise auswirken. Erstens: Seelsorge in Stift Tilbeck ist so zu gestalten, dass sie immer auch Konkretisierung und Umsetzung des Leitbildes ist. Zweitens: Seelsorge hat – dem Leitbild verpflichtet und durch das Leitbild legitimiert – eine kritische Funktion dem Ganzen gegenüber.“

Haben Sie bereits Reaktionen und Rückmeldungen auf die neuen Leitsätze erhalten?

„Ja! – Von Außenstehenden zustimmende und anerkennende Äußerungen.

Von Bewohnerinnen und Beschäftigten der Werkstatt die Frage, was wir mit dem Leitbild anfangen können.

Von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die besorgte, manchmal auch skeptische Frage, ob sie sich im Alltag der Stift Tilbeck GmbH auch als handlungsrelevant erweisen. Nicht nur, aber besonders gefragt sind hier die Leitungsgremien.“

## Bernward Jacobs

Herr Jacobs, Sie sind seit sieben Jahren Geschäftsführer der Stift Tilbeck GmbH. Was hat die Leitung der Einrichtung bewogen, einen Leitbildentwicklungsprozess für die Gesamtorganisation durchzuführen?

„Wir haben 1993 ja bereits einen Leitbildprozess gehabt: Begegnen – Verstehen – Annehmen. Nachdem wir mehrere Qualitätsmanagementprozesse hier im Haus durchgeführt haben, war es mir wichtig, die gemeinsamen Grundlagen für die Stift Tilbeck GmbH zu benennen. Darüber hinaus wollten wir mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mit den Beschäftigten und Bewohnern darüber ins Gespräch kommen. Das Ganze wollten wir grundständig angehen. Das führte uns schließlich dazu, die Entscheidung zu treffen für einen neuen Leitbildprozess.“

Hat der Prozess der Leitbildentwicklung bereits Auswirkungen auf die Organisation gehabt? Wenn ja, was waren aus Ihrer Sicht als Geschäftsführer wichtige Erfahrungen und Ergebnisse?

„Dadurch, dass das Ganze sehr prozesshaft angelegt war und auch von vornherein unter Einbeziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stattgefunden hat, die wir

unter anderen gewonnen haben durch den Aktionstag zu Beginn des Prozesses, erwarte und hoffe ich natürlich, dass sich der Prozess laufend in die Einrichtung hinein weiterentwickelt. Ich glaube, dass der Prozess sich bereits immens auf das Verständnis der Einrichtung ausgewirkt hat. Dazu haben insbesondere die Aktionstage für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Aktionstage für Bewohnerinnen und Beschäftigte und die Einbeziehung des Konvents beigetragen. Insofern hat der Leitbildprozess positive Auswirkungen auf alle Prozesse gehabt.“

Welche Erwartungen, Hilfen und Perspektiven für die Weiterentwicklung der Arbeit der Stift Tilbeck GmbH verknüpfen Sie mit dem neuen Leitbild?

„Zunächst einmal, dass wir jetzt ein schriftliches Leitbild für die Gesamtorganisation vorliegen haben. Daran muss sich das ganze Unternehmen messen und bewerten. Wir haben die Leitsätze überall ausgehängt. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bekommt die Leitbildmappe ausgehändigt, sie ist Gegenstand der Planungsgespräche. Erwartungen – ich hoffe, dass die Einrichtung sich weiter findet und wir alle wissen, worauf es ankommt, nämlich auf eine gute Zusammenarbeit und Sorge für die Menschen mit Behinderungen. Das alles bündelt sich im Leitbild. Leitbildprozesse sind sehr grundständig, das heißt, man kann die konkreten Auswirkungen des Gesamten nicht direkt messen.“

Was würden Sie nach Ihren Erfahrungen, einer an einem Leitbildprozess interessierten Organisation raten, empfehlen? Worauf sollte man besonders Wert legen, was sollte vermieden werden?

„Vermieden werden sollte, dass es ein Overhead-Prozess ist bei dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht frühzeitig eingebunden werden. Ich würde empfehlen, den Prozess breit aufzubauen und alle Beteiligten mit ins Boot zu nehmen und lieber mehr Arbeit in den Prozess zu stecken, damit jeder seine Gelegenheit hat, sich darin zu finden. Bei uns im Hause haben sich 30 bis 50 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt. Es ist immer noch schwierig genug – jetzt wo der Prozess abgeschlossen ist, die übrigen auch noch mit ins Boot zu holen. Dadurch, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stark eingebunden sind, begreifen viele es auch als ihre Angelegenheit und als Herzensanliegen es weiter zu transportieren. Die übrige Reserviertheit aufzulösen ist schwierig genug.“

Wie bewerten Sie als Geschäftsführer die Kosten-Nutzen-Relation?

*„Da ich kein Betriebswirtschaftler bin, denke ich nicht in erster Linie an die Kosten. Die Mitarbeiter fragen mich aber auch: ‘Ja, was hat das Ganze denn gekostet?’, wenn ihnen die Leitbildmappe ausgehändigt wird. Ich sage dann: ‘Die Mappe kostet 1,54 Euro.’ Insofern sind die Kosten, die wir hier aufgebracht haben, vertretbar. Auch durch die Zusammenarbeit mit dem Diözesancaritasverband Münster kann ich wirklich sagen, dass die Kosten im vertretbaren Rahmen geblieben sind. Alles das, was in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert wird, ist ein Gewinn für das Haus.“*





---

## Stand der Dinge

Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Am 7. September wurde Ihnen und der Öffentlichkeit im Rahmen einer Feierstunde das neue Leitbild der Stift Tilbeck GmbH vorgestellt. Auf sechs Pfeilern, die Standhaftigkeit, Orientierung und Verlässlichkeit symbolisieren, haben wir die Leitsätze präsentiert. Inzwischen stehen diese Pfeiler an verschiedenen Stellen im Stift Tilbeck, wo sie 'Anstoß erregen' und für anregenden 'Gesprächsstoff' sorgen. In den nächsten Wochen wandern sie an weitere Standorte der Stift Tilbeck GmbH, um möglichst viele Menschen auf diese die Arbeit leitenden Gedanken aufmerksam zu machen. Auch die Verteilung der Leitbildbroschüren an alle MitarbeiterInnen hat begonnen. Jeder bekommt von seiner oder seinem Vorgesetzten eine Mappe mit den Leitsätzen ausgehändigt. Plakate im DinA3-Format mit den Leitsätzen, die in allen Gruppen und Abteilungen aufgehängt werden sollen, und eine Leitbild-Präsentation im Wasserturm unterstützen die Implementierung und vervollständigen die Veröffentlichung.

In der Veranstaltung am 7. September wurde auch berichtet, wie wir uns die Umsetzung und den Umgang mit dem Leitbild in Zukunft vorstellen. In Wort und Tat soll es zukünftig im Alltag wirken und lebendig werden; deshalb haben wir uns für das erste Jahr drei Schritte zu Umsetzung überlegt.

Als erstes laden wir ein in den Besprechungen, die es in unterschiedlicher Form in den verschiedenen Bereichen gibt, sich zu Beginn zehn Minuten mit einem der Leitsätze zu beschäftigen. Damit meinen wir Wohnbereichsleiterrunden, Gruppenleiterrunden, Teamgespräche im Wohnheim, in der Verwaltung, den Tilbecker Werkstätten, der Klinik am Schlossgarten oder der Krankenpflegeschule.

Ein konkretisierendes Konzept hierzu werden wir Ihnen in den nächsten Wochen vorstellen. Im zweiten Schritt soll aus den verschiedenen Bereichen Arbeitsgruppen gebildet werden, die sich mit einem Leitsatz intensiv und gründlich auseinandersetzen. Die Gruppen erarbeiten anhand konkreter Fragen die Bedeutung einzelner Leitsätze für die Arbeit in dem jeweiligen Arbeitsbereich. Wir hoffen, dass mit dieser Auseinandersetzung das Gedankengut des Leitbildes vertieft wird und damit selbstverständlicher und konkreter in den Alltag einfließt. Im dritten Schritt wenden wir uns an die BewohnerInnen und Beschäftigten. An einem Aktionstag am 23. November werden wir uns mit den Fragen und Anregungen zum Leitbild auseinander setzen.

Bei BewohnerInnen und Beschäftigten erfahren wir ein großes Interesse dazu, was im Leitbild steht und was wir damit meinen. Die ersten Vorbereitungen für den Aktionstag sind angelaufen. Für die Gestaltung und Unterstützung an diesem Tag hoffen wir noch auf interessierte Kolleginnen und Kollegen. [...]

*Brigitte Tusch Hülsken*  
Leitbildbeauftragte

(aus: Bunt-Stift Ausgabe 53, 4/ 2004)

## 5. Anhang:

# Stichworte, Thematische Texte, Arbeitshilfen

## I. Stichworte/Definitionen

### 1. Menschenwürde

#### Grundgesetz Präambel

Im Bewußtsein seiner Verantwortung vor Gott und den Menschen, von dem Willen beseelt, als gleichberechtigtes Glied in einem vereinten Europa dem Frieden der Welt zu dienen, hat sich das Deutsche Volk kraft seiner verfassungsgebenden Gewalt dieses Grundgesetz gegeben.

#### Art. 1 (Schutz der Menschenwürde)

(1) Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.

(2) Das Deutsche Volk bekennt sich darum zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft, des Friedens und der Gerechtigkeit in der Welt.

### 2. Vertrauen

„Nein, niemand schuldet uns Vertrauen. Aber wir können vertrauenswürdig sein, wie das wunderschöne Wort heißt. Es heißt eben nicht: vertrauenswert, sondern -würdig. Und nicht von ungefähr steht unsere Würde im Zentrum der deutschen Verfassung- als das einzige Gut, das niemals auf die Märkte geschleppt werden darf, um taxiert und zum Kauf angeboten zu werden. Vertrauen hat mit unserer Würde zu tun.“

„Hast du schon einmal um das Vertrauen eines Kindes geworben? – Warum sollte ich? werden die meisten antworten. Damit sind wir ertappt. Wir werben nicht um das Vertrauen der Unterlegenen und Schwachen. Wir brauchen nicht das Vertrauen derer, die für unser Fortkommen unwichtig sind. Es treibt uns tatsächlich von ihnen fort. Wir ahnen nicht, dass dies die wichtigsten Übungen im Land des Vertrauens wären: das Vertrauen eines Schwerkranken gewinnen, der uns absolut keinen »Nutzen« bringen wird. Seine Hand halten und ihm Ruhe und Sicherheit geben. Was wir dafür zurückbekommen ist immateriell und ohne jeden merkantilen Wert. Es ist ein virtuelles Gut, das uns nicht reicher, sondern besser macht. Vertrauen bessert. In diesem Sinne tritt es in den Kreis der Tugenden, wenn wir es frei verschenken, ohne für uns einen rechenbaren Nutzen zu holen. Vertrauen stärkt, wie jede Tugend, unseren Glauben daran, dass es sich lohnt, etwas wegzugeben, wenn dabei Vertrauen entsteht: Zeit, Zuwendung, Geduld, Aufmerksamkeit.“

(aus: G. Höhler, Warum Vertrauen siegt, Econ)

### 3. Mitarbeiterorientierung

Eine entscheidende Ressource der Caritas sind ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn in der Praxis spürbar werden soll, dass die Arbeit der Caritas Verwirklichung christlicher Nächstenliebe ist, dann wird dies im Handeln ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich. Die Einrichtungen und Dienste der Caritas sind sich deshalb bewusst, dass die Qualität ihrer Leistungen von deren Kompetenz, Engagement und Motivation sowie von ihrer Zufriedenheit abhängt. All diese Faktoren müssen systematisch erkannt und gezielt gefördert werden. In diesem Sinne werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Mitsprachemöglichkeiten eingeräumt. Es sind Wege vorgesehen, wie sie eigene Ideen einbringen können. Personalentwicklung ist so gestaltet, dass sowohl die nötige Leistungsorientierung als auch die menschlichen und spirituellen Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Anspruch auf eine angemessene Wertschätzung.

(aus: DCV, Eckpunkte für Qualität in der verbandlichen Caritas, 3/02)

### 4. Sozialbewegung

Der Deutsche Caritasverband ist Teil der Sozialbewegung (Leitbild III, 16) Ihre Entstehung als Sozialbewegung gehört zur Identität der verbandlichen Caritas. Der Deutsche Caritasverband hat sich auch für die Zukunft die Aufgabe gestellt „mit sozial engagierten Menschen, Initiativen und Organisationen an der Verwirklichung einer solidarischen Gesellschaft“ zu arbeiten (Leitbild III, 21). Qualitätsentwicklung in der verbandlichen Caritas ist nicht zuletzt daran zu messen, in wie weit dieses Engagement von Menschen auf freiwilliger und ehrenamtlicher Basis genutzt und gefördert wird.“

(aus: DCV, Eckpunkte für Qualität in der verbandlichen Caritas)

### 5. Gemeinwohl

– die oberste Zielsetzung eines Gemeinwesens, auch dessen ideale Ordnung.

Gemeinwohl bedeutet die höchstmögliche ideelle und materielle Lebenserfüllung der Gesamtheit von Mitgliedern einer menschlichen Lebensgemeinschaft. Der Begriff Gemeinwohl war in allen historischen Epochen als sittlicher Grundsatz für die Gestaltung des öffentlichen Lebens von großer Bedeutung. Sowohl die christliche Soziallehre als auch die säkulare Philosophie und die politische Theorie haben sich um eine inhaltliche Fixierung des Begriffs bemüht. Bei den Naturrechtsphilosophen des 18. Jahrhunderts begründet sie „das größtmögliche Glück der größtmöglichen Zahl“ (J. Bentham). Das Gemeinwohl ist im deutschen Grundgesetz verankert (Artikel 14, 2).

---

## 6. Wirtschaftlichkeit

– das Rationalprinzip im wirtschaftlichen Bereich (ökonomisches Prinzip).

Wirtschaftlichkeit ist gegeben, wenn ein bestimmtes Ziel mit möglichst geringem Aufwand oder wenn mit gegebenem Aufwand ein möglichst hoher Ertrag erzielt wird. Bei Verwendung der ersten Formulierung kann der Grad der Wirtschaftlichkeit durch das Verhältnis von Sollaufwand und Istaufwand, bei der zweiten Formulierung durch das Verhältnis von Sollleistung zu Istleistung gemessen werden.

*Kurzformel:* Das nachhaltig günstigste Verhältnis zwischen Nutzen und Kosten.

Das Wirtschaftlichkeitsgebot lässt sich wie folgt formulieren: „Handle so, dass sich das nachhaltig günstigste Verhältnis zwischen Nutzen und Kosten ergibt.“

Die häufig zu vernehmende Kritik an der Ökonomisierung beruht auf einem verbreiteten Missverständnis, das Wirtschaftlichkeit mit Sparsamkeit gleichsetzt und als Forderung nach Verringerung der Kosten, „koste es, was es wolle“, versteht.

Dies ist schlicht falsch und steht im Widerspruch zu den rechtlichen und auch verfassungsrechtlichen Vorgaben! „Wirtschaftlichkeit“ kann nie nur mit Kostenargumenten bejaht werden, es muss immer auch eine Aussage zur Nutzenseite getroffen werden.

---

## II. Thematische Texte

**Bischof Dr. Reinhard Lettmann**

### **Worin gründet die Würde des Menschen?**

#### **1. In einem Gebet, das wir an Gott richten, heißt es:**

„In unserem Herzen hat sich die Erinnerung an dein Gesicht verloren. Auf unserem Angesicht leuchtet nicht mehr dein Bild. Wir wissen nicht mehr, wem wir ähnlich sind.“

Wenn Gott aus dem Blick schwindet, hat das Auswirkungen auf das Selbstverständnis des Menschen. Das Bewusstsein, das der Mensch nach dem Bild Gottes geschaffen ist, geht verloren. Worin gründen dann Würde und Wert des Menschen?

Gründet die Würde des Menschen in der Selbstachtung, wie wir in der öffentlichen Diskussion hören? Wie steht es dann mit den ungeborenen Menschen? Wie steht es mit den behinderten, kranken und alten Menschen?

Sind die Begriffe „Mensch“ und „Würde des Menschen“ Begriffe, die den Menschen von der jeweiligen Kultur zugeschrieben werden? Wer aber prägt die Kultur? Wer befindet über die Kultur?

Worin gründen Wert und Würde des Menschen? In der Annahme durch die Gesellschaft? In der Zuerkennung durch den Staat? Wenn Würde und Lebensrecht dem Menschen zuerkannt werden können, können sie ihm auch aberkannt werden.

#### **2. „Wir wissen nicht mehr, wem wir ähnlich sind.“**

Abraham Joshua Heschel, ein jüdischer Philosoph unserer Zeit, macht auf die fatalen Konsequenzen aufmerksam. „Der Mensch behandelt sich selbst, als sei er zum Gleichnis einer Maschine geworden.“ Die Maschine ist ein Instrument zum Erreichen bestimmter Ziele. Solange man sie gebrauchen kann, nutzt man sie. Wenn sie unbrauchbar geworden ist, kommt sie zum alten Eisen.

„Wir wissen nicht mehr, wem wir ähnlich sind.“

Wenn es möglich ist, den Menschen selbst herzustellen, zu produzieren, gerät er allzu leicht unter das Bild des Produktes. Produkte kann man herstellen. Wenn sie nicht so ausfallen, wie man es möchte, werden sie von vorneherein aus dem Verkehr gezogen und ausgemerzt. Wenn ein Produkt verbraucht ist oder sein Verfallsdatum erreicht ist, wird es entsorgt.

„Wir wissen nicht mehr, wem wir ähnlich sind.“

Johann Baptist Metz äußerte im letzten Ahauser Gespräch die Sorge, dass der Begriff Mensch aufgelöst wird und sich verflüchtigt. Eine solche Entwicklung führt nicht nur zu einem Verfall der Moral, es kommt zu einem Verlust des Humanum, zu einer Verflachung und Entwertung der menschlichen Existenz.

---

## In der Gottebenbildlichkeit des Menschen gründet seine Würde

1. Dag Hammarskjöld, der als Generalsekretär der UNO 1961 bei einem bis heute nicht aufgeklärten Flugzeugabsturz in Afrika ums Leben kam, schreibt in seinem geistlichen Tagebuch: „Das Seil über dem Abgrund wird von denen gespannt, die es am Himmel festmachen.“

Walter Kasper, früher Theologieprofessor in Münster und heute Kardinal in Rom, mahnt: „Nur wenn der Mensch in ein letztes ihm und anderen entzogenes Geheimnis hineinragt, kommt ihm eine Würde zu, die ihm und anderen verfügbar ist... Mit dem Verlust der Dimension des religiösen Geheimnisses schwindet auch der Sinn für die unantastbare Würde des Menschen. Man beginnt dann, den Menschen zu manipulieren, seine Geburt wie seinen Tod.“

Wenn die „Würde des Menschen unantastbar“ ist, wie es im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschlands heißt, dann ist sie ihm von keinen Menschen und keiner menschlichen Gesellschaft zugesprochen, sondern einzig und allein von dem, der wahrhaft unantastbar ist – von Gott.

2. Unser biblischer Glaube, der uns mit der jüdischen Religion verbindet, sieht im Menschen das Bild Gottes. Das Leben des Menschen ist somit mehr als eine beliebige biologische Tatsache, weil Gott den Menschen nach einem Bild geschaffen hat, ist das Leben des Menschen heilig. Es ist der Verfügbarkeit des Menschen entzogen. Niemand darf sich am Leben eines anderen Menschen vergreifen.

In der Gottebenbildlichkeit des Menschen gründet seine Würde. Sie kommt allen Menschen zu, den geborenen und den ungeborenen, den gesunden und den kranken, den behinderten und den sterbenden Menschen.

Die Zuwendung Gottes zum Menschen hat ihre dichteste Form angenommen in der Menschwerdung seines Sohnes. In Jesus Christus hat Gott selbst ein menschliches Gesicht angenommen. Das ehrt alle Menschen. Das Leben des Menschen ist deshalb heilig. Es steht nicht zur Disposition, weder an seinem Beginn noch an seinem Ende.

3. Kann man in unserer aufgeklärten Zeit für ein solches religiös begründetes Verständnis vom Menschen eintreten?

Der Philosoph Heschel äußert die Sorge: „Die Menschheit wird nicht an einem Mangel an Kenntnissen zugrunde gehen, sie könnte aber an einem Mangel an Wertgefühl umkommen.“

Der Ausschluss der Religion und des Religiösen führt allzu leicht dazu, eine Gesellschaft von wichtigen Ressourcen der Sinnstiftung abzuschneiden, wie der Philosoph Habermas betont. Der Gedanke, dass der Mensch als Ebenbild Gottes erschaffen ist, hat selbst dem „religiös Unmusikalischen“, wie Habermas sich bezeichnet, etwas zu sagen. Wir dürfen, ja, wir müssen, nicht aggressiv, aber doch offensiv werbend unsere christliche Sicht vom Menschen in unsere gesellschaftliche Diskussion einbringen im Hinblick auf eine Zukunft, in der Menschen in Menschlichkeit leben können.

(Auszug aus: Kirchliches Amtsblatt für die Diözese Münster Nr.3/2002 Bischofswort zur Fastenzeit)

---

**Dr. Margret Nemann**

## **Was ist der Mensch?**

### **Theologische Aspekte eines christlichen Menschenbildes**

Ein Kernsatz meiner Auffassung von Menschen, der sich tief in meinem Herz eingepägt hat und der mir deshalb auch immer wieder schnell über die Lippen kommt, ist folgender:

#### **In meiner Endlichkeit und Begrenztheit bin ich unendlich und unbegrenzt geliebt.**

- Dieser kleine Satz spiegelt meines Erachtens kurz und bündig wieder, wie wir als Christen die menschliche Existenz verstehen:
- In der Spannung von Endlichkeit und Unendlichkeit, von Begrenztheit und Unbegrenztheit kommt für mich zunächst die Schöpfungswirklichkeit des Menschen zum Ausdruck. Der Mensch ist Geschöpf Gottes, das heißt: Sein Leben liegt nicht in seiner, sondern in Gottes Hand. Als Geschöpf ist der Mensch einerseits Staub (vgl. Gen 3, 19); andererseits lebt in ihm der Atem Gottes (Gen 2, 7).
- Weil im Menschen der Atem Gottes lebt, ja, weil der Mensch Ebenbild Gottes (Gen 1, 27) ist, hat er eine unantastbare Würde und ist in sich wertvoll. Gerade in Jesus Christus, dem Bild Gottes schlechthin dem Messias, erkennen wir: Jeder Mensch ist Gottes Ebenbild - kein Zufallsprodukt oder Versuchskaninchen, sondern kreativer Partner. Deshalb denken wir als Christen groß vom Menschen. Wir sind zutiefst überzeugt, dass jede und jeder unbedingt von Gott geliebt und erwünscht ist und zwar unabhängig von Leistung, Können oder sozialer Stellung. Jeder Mensch ist Mensch, nicht der eine mehr, der andere weniger, nicht der eine wertvoll, der andere unwertvoll. Ob Frau oder Mann, schwarz oder weiß, Christ oder Nichtchrist, jede und jeder ist unwiderruflich von Gott angenommen. Jeder Mensch hat nicht nur einen Wert, sondern eine Würde. Diese Würde des Menschen ist unantastbar, weil Gott ihr Urheber und Garant ist. Wer sie verletzt, trifft Gott.
- Weil der Mensch von Gott her, von ihm her „ausgesprochen“ (= erschaffen, vgl. Gen 1, 26) ist, um von Gott angesprochen zu werden, ist der Mensch eine dialogische Existenz, ist er Gesprächspartner Gottes. Zwischen Gott und Mensch gibt es also eine personale Beziehung, die ihre Vollendung findet in der Antwort des Menschen auf Gottes Wort. Von Gott her sind wir Menschen berufen, das Gute zu tun, Verantwortung für alle Menschen und Gottes gute Schöpfung wahrzunehmen. Oft bleiben wir Menschen jedoch hinter diesem Anspruch zurück und missbrauchen unsere Freiheit. Weil Gottes Liebe und Zuwendung aber keine Grenzen kennt, geht Er immer wieder neu auf den Menschen zu und bietet ihm seine Vergebung an, zuletzt und endgültig in Jesus Christus, seinem Sohn.
- In Jesus Christus wird deutlich, dass wir Menschen nicht nur von Gott her, sondern auch wesenhaft auf ihn hin geschaffen (Kol 1, 16) sind. In seiner Menschwerdung ist er von Natur aus unser aller Bruder geworden, hat er alle Menschen zu seinen Schwestern

und Brüdern gemacht und ihnen die Annahme an Kindesstatt geschenkt. In der Menschwerdung des Gottessohnes solidarisiert, ja identifiziert sich Gott mit jedem Menschen (Mt 25, 40). In Jesu Leben und Leiden, in seinem Tod und seiner Auferstehung richtet Gottes „Ja“ zum menschlichen Leben auf. Seine Nähe und seine Vergebung enden nicht mit unserer Kraft, mit unserem Leben. Alles was ist, wird enden in Gottes Hand. Seine Liebe ist stärker als alle Todesmächte in uns und um uns herum.

- Im Vertrauen auf diesen Gott können wir Menschen auch im Wissen um unsere Grenzen und Schwächen immer wieder neu den Weg der Freiheit, der Liebe und des Friedens wagen, wenn wir uns seinem Geist öffnen. Seine guten Gebote und unser Gewissen können uns helfen, diesen Weg zum Leben zu finden und zu gehen.

(aus: Kontakt, kfd Bistum Münster)

## Glaube als Qualität

### 2. Werkstattgespräch der Theolog(inn)en in der sozialen Arbeit in Benediktbeuern 2004

*Der christliche Glaube kann eine besondere Bedeutung für die Soziale Arbeit und Pflege haben. Dieses Fazit zog der „Arbeitskreis Theologen und Theologinnen in der bayerischen Caritas“ nach einer Tagung im Kloster Benediktbeuern in der Diözese Augsburg. Der Kreis trifft sich einmal jährlich zu einer „Denkwerkstatt“, um Vorschläge für die stärkere Verortung der Theologie in der Caritas zu machen. 2004 stand die Zusammenkunft unter dem Titel: „Glaube als Qualität. Ein Denkangebot zum Ineinander von Glaube und sozialer Arbeit.“ Dabei wurden folgende Thesen erarbeitet.*

**Gotteszeugnis durch die Tatsprache:** In der Bibel gibt es neben dem Tauf- und Missionsauftrag auch einen Heilungsauftrag. Dieser begründet die soziale Mission der Kirche. Das Bemühen um dessen Verwirklichung durchzieht die Kirchengeschichte. Die Sorge um die Notleidenden galt – trotz allen Zurückbleibens hinter diesem Anspruch – immer als ein Qualitätszeichen christlicher Existenz.

**Zeugnis von Gott:** Caritas ist als soziale Arbeit zugleich eine spezifische Form kirchlicher Verkündigung: sie ist „Gotteszeugnis durch die Tatsprache“ (I. Baumgartner). Zur Qualität der Caritas gehört, dass sie ein „Zeugnis ohne Worte“ ist, und darin eine „stille, aber sehr kraftvolle und wirksame Verkündigung der Frohbotschaft“ ist (Evangelii nuntiandi, Nr. 21). Sie bezeugt das Erbarmen Gottes zu uns und zu jedem Menschen (vgl. Vinzenz von Paul).

**Raum für interpersonale Begegnung:** Der christliche Glaube bekennt einen Gott des Lebens. Gott wird in Lebensgeschichten und in menschlichen Beziehungen erfahrbar. Er erschließt sich dialogisch. Raum für Begegnungen und Beziehungen ist deshalb ein theologisch entscheidendes Qualitätsmerkmal sozialer Arbeit.

**Option für Arme und Schwache muss erkennbar sein:** Die Bibel bezeugt einen Gott, der auf der Seite der Armen und der Randgruppen steht. Diese Botschaft ist ein normativer Horizont für die Kirche. Er wird konkret in der Caritas, die das öffentlich wahrnehmbare soziale Engagement der Kirche darstellt. Durch die Option für Menschen in Not erinnert und bezeugt die Caritas diesen Gott der Bibel.

**Die Barmherzigkeit – „der Weisheit letzter Schluss“:** Auch wenn sich soziale Arbeit weitgehend heute über rechtliche Normierungen und darin verankerte Rechtsansprüche (also über das Prinzip Gerechtigkeit) legitimiert und professionell entfaltet, heißt dies noch lange nicht, dass man damit jeder Notlage gerecht wird. Umso plausibler erscheint es wieder, soziale Arbeit im modernen Sozialstaat stärker auch nach dem Prinzip der Barmherzigkeit zu gestalten. Dieser Begriff, der ein Schlüsselwort der Bibel ist, erinnert daran, dass der Umgang mit Menschen in Not nicht nur durch professionelle Sozialtechniken, sondern immer auch durch Mitfühlen und persönliche Begegnung geprägt sein muss. Soziale Arbeit in der Balance zwischen Gerechtigkeit und Barmherzigkeit zu gestalten muss ein Gütesiegel der Caritas sein.

**Einlösung der Menschenwürde:** Eine christlich inspirierte Qualität sozialer Arbeit zeigt sich in der unbedingten Achtung der Würde jedes Menschen. Diese Grundhaltung radikalisiert und bewährt sich insbesondere in Situationen leistungsunfähiger Existenz, auswegloser Krankheit oder entstellender Behinderung.

**Fehlerfreundlichkeit:** Christliche Existenz weiß um die Unausweichlichkeit menschlichen Scheiterns. Das christliche Profil der Caritas hängt deshalb auch davon ab, wie mit institutionellem und persönlichem Versagen umgegangen wird: mit einer in der Wirtschaft propagierten „Null-Fehler-Toleranz“ oder mit einer „Fehlerfreundlichkeit“, die der christlichen Versöhnungskultur „Eingeständnis – Reue – Besserung – Wiedergutmachung“ entspricht.

**Anerkennung des Fragmentarischen:** Das Leben ist nie fertig und vollständig. Brüche und Mosaik gehören zu jeder Lebens- und Glaubensbiographie. Soziale Arbeit aus Glaube muss Umwege und Unvollkommenes bei Klienten zulassen können und bewältigen helfen. Sie widersteht einem Perfektions- und Machbarkeitsmythos.

**Wacher Blick für die Not:** Gemäß der Konzilskonstitution über die Kirche in der Welt von heute (Gaudium et spes) bestimmt sich der Auftrag der Kirche wesentlich von der Situation der Menschen her. Die Themen der Menschen müssen die Themen der Kirche sein, nicht umgekehrt! Ein wichtiges Qualitätskriterium der Caritas ist daher, dass sie „nah am Menschen“ ist.

**Beitrag zur Humanität:** Christlicher Glaube befreit! Die Qualität einer christlich motivierten sozialen Arbeit erweist sich dann aber darin, dass sie Menschen nicht von sich abhängig macht, sondern sie zu Eigenverantwortung, zur Selbsthilfe und zur Nächstenhilfe befreit.

**Sozialpolitisches Engagement und Anwaltschaft:** Die Botschaft vom Reich Gottes ist nicht indifferent gegenüber den sozialen Verhältnissen. Eine vom Glauben inspirierte soziale Arbeit wird deshalb nicht nur individuelle Not zu beseitigen versuchen, sondern auch Not fördernde und Not stabilisierende Strukturen zu beurteilen und zu verändern bestrebt sein. Sie macht sich zum Anwalt jener, die keine Macht und Lobby haben.

**Einprägsame Persönlichkeiten:** Wo Geschichte nachhaltig fortwirkt, ist sie meist mit (gläubigen) Personen verbunden, die menschlich und beziehungsfähig waren, die Ecken und Kanten (ein Profil) hatten, die verortet bzw. vernetzt waren und die ein hohes Maß an Kreativität und Durchhaltefähigkeit hatten. Dies waren keineswegs immer die in der offiziellen Historie überlieferten Führungspersonen. Caritas lebt wesentlich durch Mitarbeiter/-innen, die ein fachliches, persönliches und spirituelles Profil haben.

**Orthopraxis:** Die richtige Praxis (Orthopraxie) gilt in der Bibel als „Reich-Gottes-verdächtig“ (vgl. Mt 23, 23-28). Für die Caritas erweist sich daher eine qualifizierte Fachlichkeit und gelebte Menschlichkeit als ein entscheidendes Qualitäts- und Profilvermerkmal. Diese Zusage der Bibel entlastet von allzu rigiden Ansprüchen an das richtige Bekenntnis (Orthodoxie) und kann den Blick auf die bei Mitarbeiter(inne)n vorhandene, oft tiefe existentielle Religiosität und Gläubigkeit weiten.

**„Mitarbeiter sind auch Menschen“:** Angesichts der durch ökonomische Zeitdiktate verordneten Arbeitsbelastung kommen oft jene Begegnungen zu kurz, in denen Mitarbeiter/-innen sich gegenseitig wahrnehmen, anerkennen und schätzen lernen können. Zur Qualität der

---

Caritas sollte gehören, dass Mitarbeiter nicht nur als Dienstleister bezahlt, sondern auch als Menschen wahrgenommen werden. Der Begriff ‚Dienstgemeinschaft‘ (vgl. Grundordnung des kirchlichen Dienstes, Art 1) ist deshalb nicht nur eine arbeitsrechtliche Forderung, sondern auch ein personaler und spiritueller Qualitätsanspruch für Arbeitsverhältnisse in der Caritas.

**Räume und Zeiten für kollegialen Austausch:** Damit Glaube als Qualitätsfaktor sozialer Arbeit wirken kann, braucht es Räume und Zeiten, in denen Mitarbeiter/ –innen ihre existenziellen Erfahrungen und Biographien in Beziehung zum Evangelium Jesu Christi setzen können: „Was hat unsere Arbeit mit Gott/Jesus Christus/Kirche zu tun?“ Solche zeitlich begrenzten Reflexionsräume (Klausurtage, Fortbildungen etc.) auszusparen, wäre ein wichtiges Moment caritativer Qualität.

**„Geld ist keiner der Namen Gottes“:** Das Soziale ist heute unter dem Druck ökonomischer Zwänge neu zu denken (Dt. Bischöfe, 2003). Dies aber kann nur unter umfassender Einbeziehung der ökologisch-schöpfungstheologischen Dimension nur gelingen. Zur Qualität der Caritas muss es gehören, jenseits des Alltagsgeschäfts eine sozialetisch fundierte Visionsarbeit zur künftigen Gestalt der sozialen Arbeit zu leisten.

**Glaube sozialräumlich präsentieren:** Glaube wird nicht nur über Personen, sondern auch über Symbole, Rituale, Historie, Bilder, Begegnungen etc., also sozialräumlich repräsentiert! Zur Qualität caritativer Einrichtungen gehört daher auch die äußere Gestaltung der Einrichtungen und ihrer Räume mit Zeichensystemen, die den christlichen Glauben und die Spiritualität der Caritas gegenwärtig machen.

**Tradition als Qualität:** Glaube lebt in der Geschichte und in Geschichten. Angesichts der weit ‚verbreiteten Geschichtslosigkeit‘ bei vielen Mitarbeiter(inne)n der Caritas gilt es die historische und spirituelle Tradition der Caritas – und zwar hinsichtlich des Erfolgs und Misserfolgs – als Qualitätsmerkmal zu entdecken und in Fortbildungsmaßnahmen als identitätsstiftend zu vermitteln.

Prof. Dr. Martin Lechner/ Dr. Lina Börsig-Hover

(aus: neue caritas 16/2004)

## Platz im Paradies. Eine kurze Geschichte der Armut

„Die Scham des nackten Körpers in den 50er Jahren ist der Scham der Versagens gewichen.“ Psychologen sehen veränderte Werte als Ursache dafür, dass Arme sich so überflüssig fühlen. In der modernen Hochleistungsgesellschaft werden Armut und Arbeitslosigkeit gerne mit Faulheit, Schmarotzertum und Wertlosigkeit gleichgesetzt.

Das war nicht immer so: In der Antike galt ein arbeitsfreies Leben als Privileg. Wer zum Nachdenken Zeit hatte, wurde als reich angesehen, Arbeit hingegen war ein „Fluch der Götter“. Die Römer dachten kaum anders. Auch das lateinische Wort „labor“ bedeutet nicht nur „Arbeit“, sondern auch „Schmerz“, „Krankheit“ und „Armut“.

Doch schon im frühen Christentum vollzog sich ein Umdenken: Arbeit rettet vor Armut, hieß es nun, aber auch: Armut sichert – im Gegensatz zu Reichtum – einen Platz im Paradies. Und so mancher fromme Mann wählte freiwillig Askese, Einsamkeit und Besitzlosigkeit.

Bis ins späte Mittelalter war Armsein an sich noch keine Schande. Es wurde als ein von Gott gegebener Zustand anerkannt. Das entsprach auch den realen Verhältnissen, da die Städte zu 30 Prozent von Mittellosen bevölkert waren: von Tagelöhnern, fahrendem Volk und Bettlern. Letztere umlagerten die Kirchenportale, und die Reichen spendeten ihnen Almosen in der Hoffnung, sich das Himmelreich zu erkaufen. In manchen Städten organisierten sich sogar Bettlerzünfte mit einem Bettelvogt, der mit dem jeweiligen Magistrat verhandelte.

Im frühen 16. Jahrhundert lief die Zeit der Barmherzigkeit gegenüber Bettlern ab. „Wer nicht arbeitet, soll nicht essen.“ Diesen Satz hatte Martin Luther ursprünglich gegen den katholischen Klerus gerichtet, aber er öffnete den bürgerlichen Tugenden Sparsamkeit, Redlichkeit, Fleiß, Ordnung und damit der Leistungsgesellschaft Tür und Tor. Die Angst vor dem Jüngsten Gericht verblasste und beraubte auch die Besitzlosen und Bettler ihrer Funktion. Sie wurden nun kriminalisiert. „Der Arme hatte nicht mehr das schwere Erdenlos zu tragen; er war arm aus Faulheit, denn Reichtum galt als das Resultat harter Arbeit“, schreit Utz Anhalt in seinem Essay „Vom Bettler zum Penner“.

Doch das Heer der Armen wurde unaufhaltsam größer und gipfelte im 19. Jahrhundert mit der Industrialisierung in einer ungeheuren Verelendungswelle der Städte. Verzweiflung und Wut der Mittellosen wurden auch zum Motor für gesellschaftspolitische Utopien. Sei es, dass sie 1799 in den Straßen von Paris mit dem Slogan „Egalité, Liberté, Fraternité“ gegen ihr Elend rebellierten, sei es, dass Karl Marx durch die Misere der Armen zur Erkenntnis kam: Armut ist ein Resultat der kapitalistischen Produktionsweise.

Im 21. Jahrhundert dreht sich die Spule weiter. Nicht nur, dass sich soziale Abgründe zwischen den Kontinenten auftun, auch in der westlichen Welt geht die Einkommensschere immer weiter auseinander. Die Gesellschaft spaltet sich in „Vollzeitarbeitsbesitzer“, atypisch Beschäftigte und Teilzeitarbeiter. Eine neue Gruppe von Armen entsteht, mit der Martin Luther nicht gerechnet hat: die working poor. Sie arbeiten fleißig – doch ihr Lohn reicht nicht zum Leben.

(Utz Anhalt: Vom Bettler zum Penner; in: „Armut“, Katalog zur gleichnamigen Ausstellung, Historisches Museum der Stadt Wien 2002)

---

Magarete Gerber-Velmerig

## Zur Funktion von Leitbildern für die Systemsteuerung

„Leitbilder“ im Sinne von Grundsatzprogrammen oder Unternehmenspolitiken erfüllen nicht nur für private Wirtschaftsunternehmen (Ulrich 1978: 21 ff) sondern genauso für sozialwirtschaftliche Unternehmen (Schwarz P. 1992: 461 ff) eine zentrale Funktion für ihr Innenleben und für die Beziehungen zu ihrer Umwelt. Diese Funktion läßt sich wie folgt differenzieren:

1. Ein Leitbild hat eine **geistige Integrationsfunktion**, die sich darin ausdrückt, dass es
  - ein Medium der Verständigung der Mitglieder und MitarbeiterInnen untereinander über Sinn und Zweck des Unternehmens darstellt und damit der Entwicklung einer gemeinsamen Identität einer sog. „Corporate Identity“ dient und somit
  - die Integration unterschiedlicher Wertvorstellungen, Bedürfnisse und Interessen in einer gemeinsamen „Unternehmensphilosophie“ ermöglicht, sowie
  - die Identifikation der Mitglieder und MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen und mit ihrer Aufgabe in demselben fördert und damit gleichzeitig ihre Arbeitsmotivation, ihr Engagement für die Ziele und Aufgaben der Organisation stärkt.

Gerade diese Integrations- und Motivationsfunktion wird desto besser erfüllt werden, je intensiver die Unternehmensangehörigen bereits am Prozeß der Leitbildentwicklung beteiligt und nicht erst im nachhinein über dessen Ergebnisse informiert und ideologisch darauf eingeschworen werden. Ein Leitbild wird umso mehr angenommen und damit tragfähig, je mehr die Ansichten der Mitarbeiter gehört und ihre Interessen berücksichtigt werden und je mehr sie sich daher in diesen Ergebnissen wiederfinden können. Damit wird das Leitbild nicht nur zu einem Dokument über eine intendierte „Unternehmenskultur“, sondern gleichzeitig zu einem Instrument ihrer Verwirklichung, zu einem Stück *gelebter* Kultur.

Diese motivierende und integrierende Funktion gilt ganz besonders für sozialwirtschaftliche Unternehmen, bei denen die Qualität der Leistungen aufgrund ihres zwischenmenschlich-kommunikativen Charakters noch viel stärker vom persönlichen Engagement der MitarbeiterInnen und ihrer Einstellung zu den Abnehmern abhängt, als bei Profitunternehmen. Weil der materielle Anreiz keine so entscheidende Rolle für die Arbeitsmotivation spielt, erlangen immaterielle Faktoren, wie Eigenständigkeit und Teamarbeit oder die Realisierung bestimmter Werte und Ziele, dafür um so größere Bedeutung.

2. Ein Leitbild hat eine **richtungsweisende** und **rahmensetzende** Funktion (**Orientierungsfunktion**), die darin besteht, dass es

- a. die Grundlage und Richtlinie für die strategischen Planungen und Entscheidungen des Unternehmens bildet und zwar sowohl

- für die konkreten Leistungen, welche es für ihre Kundschaft erbringen will, wie
- für die internen Verfahrensregeln mit denen diese Leistungen geplant, erbracht und kontrolliert werden, d.h. darüber, wie das Unternehmen gemanagt und geführt werden soll.

Denn ein komplexes, integriertes Steuerungssystem, an dem alle Führungsebenen aktiv und selbständig beteiligt sind, funktioniert desto besser, je weniger die konkrete Planung mit der Diskussion und Abklärung von Grundsatzfragen beschäftigt ist (Ulrich 1978: 232 ff), ein weiterer Grund warum eine vorherige Einbeziehung bei diesem Diskussionsprozeß wichtig ist. Eine solche einheitliche Planungsgrundlage ist gerade dann erforderlich, wenn die Planung einzelner Einrichtungen und Maßnahmen noch sehr unkoordiniert nebeneinander herläuft und nicht an einer handlungsleitenden Gesamtkonzeption ausgerichtet ist.

b. Eine Leitbild stellt weiterhin eine Interpretations- und Entscheidungshilfe für jede Führungskraft und jede MitarbeiterIn in den offenen Situationen ihres beruflichen Alltags dar. Denn jede Führungsvorgabe kann nach dem hier vorgestellten Führungsverständnis - und erst recht in der Arbeit mit Menschen - immer nur Rahmencharakter haben, so daß der berufliche Alltag auf allen Ebenen laufend selbständige Entscheidungen erfordert, bei denen dann die Ziele und Grundsätze eines Leitbildes als Orientierungshilfen dienen können, ohne diese Entscheidungen allerdings vorwegzunehmen. (So wird eine Pflegerin in einem Altenheim, das sich zum Ziel gesetzt hat, die Selbständigkeit alter Menschen so weitgehend wie möglich zu achten und zu fördern, trotzdem entscheiden müssen, ob und wann sie einen sich selbst gefährdenden dementen alten Menschen festbinden oder sedieren soll, aber diese Zielformulierung wird ihr eine Hilfe dabei sein, solche Eingriffe im Zweifelsfall solange wie möglich zu vermeiden).

**3.** Ein Leitbild hat eine **qualitätssichernde und -fördernde** Funktion, indem es Leitideen, Zielvorgaben und Leistungen benennt, aus denen sich

- Qualitätsmerkmale und -standards
- Prüf- und Erfolgskriterien sowie
- Verfahren der Qualitätsüberprüfung und des Controllings ableiten lassen.

Wenn Qualitätsmanagement und -standards in allen Organisationen zum Kern von Führungsarbeit wird, wird es umso wichtiger, Werte und Normen, eben Leitideen für die Organisation zu haben, die Orientierung geben und an denen sich Qualitätsarbeit messen lässt. QM verkommt sonst zu einer seelenlosen Qualitäts-Technik. (Die Dokumentation von Einsätzen einer Sozialstation bekommt mitunter mehr Gewicht, als der zu betreuende Patient.)

**4.** Ein Leitbild hat **verhaltenssteuernde** Funktion, indem es Verhaltensprinzipien und -regeln für ihre Mitglieder und MitarbeiterInnen aufstellt und zwar

- sowohl nach innen für den Umgang untereinander
- wie nach außen gegenüber ihren Kunden bzw. Leistungsempfängern auf der einen Seite, ihren Geschäftspartnern und Konkurrenten (bei sozialen Organisationen vor allem andere Träger und Einrichtungen) auf der anderen Seite.

Auch diese Funktion erfordert eine breite Beteiligung an der Leitbilderstellung, sofern man will, daß die Einhaltung der Verhaltensregeln möglichst auf Zustimmung und Selbstkontrolle, statt auf Zwang und Fremdkontrolle beruht, was gerade in sozialen Unternehmen aufgrund des persönlichen und schwer von außen kontrollierbaren Charakters ihrer Dienstleistungen unabdingbar ist. Diese verhaltenssteuernde Funktion wird vor allem in stressbesetzten oder konfliktbeladenen Situationen wichtig. An diesen Stellen kommt es darauf an inneren, verinnerlichten Leitlinien folgen zu können und sich so auf einen festen Rahmen für die anstehenden Auseinandersetzungen stützen zu können.

5. Eine systemerhaltende **Gleichgewichtsfunktion**, die darin besteht, mit der verbindlichen und zugleich reversiblen Perspektive und Handlungsorientierung die es vorgibt, einer doppelten Gefahr entgegenzusteuern:

- einerseits in Routine zu erstarren und sich neuen Entwicklungen und Herausforderungen zu versperren und
- andererseits kurzfristig und unreflektiert auf jeden neuen Trend zu reagieren, sich jeder Modeerscheinung anzupassen und damit zur „neurotischen Maschine“ zu werden (Ulrich 1978: 23), die infolge ständig wechselnder Ziele und Verhaltensweisen keine klare, eigenständige Richtung mehr erkennen lässt.

Gerade soziale Organisationen sind dieser doppelten Gefahr besonders stark ausgesetzt, da

- einerseits die Abhängigkeit von staatlichen Haushaltsrichtlinien und der fehlende Zwang zur Effizienzkontrolle der Entwicklung bürokratischer Strukturen und Verhaltensweisen besonderen Vorschub leisten, während
- andererseits die Abhängigkeit von politischen Beschlüssen eine laufende Anpassung an kurzfristige politische Konjunkturen und Modethemen fordert, die sich in ständig wechselnden Förderrichtlinien und Modellförderungsprogrammen sowie jährlich umgeschichteten Haushaltsmitteln ablesen lassen. (Mal sind die alten Menschen, mal die Frauen, mal die Ausländer, mal die rechtsradikalen Jugendlichen „In“ - und entsprechend die anderen wieder „Out“).

Das fehlende klare Profil und die mangelnde aktive Zukunftsorientierung vieler sozialer Organisationen lässt sich daher als Ergebnis eines Wechselspiels dieser nur vordergründig gegensätzlichen, in Wirklichkeit eher komplementären Tendenzen sehen, denen man sich mangels einer klaren konzeptionellen Ausrichtung ausliefert, statt ihnen aktiv gegenzusteuern.

6. Eine **Public-Relations-Funktion**: denn,

jedes Leitbild ist gleichzeitig ein Instrument der Selbstdarstellung und der Imagepflege und damit der gezielten Öffentlichkeitsarbeit, indem es:

- Leistungsempfänger, Zuschußgeber und Kooperationspartner über die eigenen Ziele und Handlungsprinzipien informiert
- potentielle Mitglieder und Mitarbeiter anspricht
- die Organisation in der fachlichen und politischen Öffentlichkeit darstellt.

Dabei dürfte es allerdings für das Image eines Unternehmens längerfristig kaum förderlich sein, wenn Leitbilder, wie dies in der Praxis häufig der Fall ist, auf eine solche PR-Funktion reduziert bzw. alle anderen Funktionen der letzteren untergeordnet werden, wodurch die tatsächlichen und die publizierten Interessen und Absichten deutlich auseinander klaffen und damit längerfristig die Glaubwürdigkeit des Unternehmens leidet.

Nimmt man die aufgezeigten Funktionen in ihrer Gesamtheit und gegenseitigen Ergänzung, so wird deutlich, dass ein gutes Leitbild das „Profil“ eines Unternehmens nach innen und außen definiert und schärft, daß es die Organisation nach außen gegenüber ihrer Umwelt klar und eindeutig als eigenständiges System abgrenzt und zugleich nach innen ihre Subsysteme (ihre Arbeitsbereiche) und Elemente (ihre Mitglieder und MitarbeiterInnen) zu einem handlungsfähigen Ganzen integriert und damit eine zentrale, systembildende und -erhaltende Funktion erfüllt.

Wichtig ist: Beginnen Sie eine Leitbildentwicklung nur, wenn Sie bereit sind, die Konsequenzen aus diesem Prozess zu tragen und an sich und Ihrer Organisation zu arbeiten.

Die Beschäftigung mit den Werten, mit Sinn und Zweck einer Organisation hat immer zur Folge, dass Entscheidungen, Vorhaben, Einstellungen, Konflikte darauf hin abgeklopft werden, ob sie in der Form, Stil und Auswirkungen den formulierten Ansprüchen genügen. Insbesondere die Leitung einer Organisation wird darauf hin geprüft, ob sie dem von ihr verantworteten Leitbild entspricht.

(Nach Pedro/ Graf: Leitbild- und Konzeptentwicklung)



**Gefahr des Scheiterns**“Die größte Gefahr, die zu einem kompletten Scheitern eines mühsam erarbeiteten Leitbildprozesses führen kann, ist der mangelnde Anspruch auf Verbindlichkeit, der für die Mehrzahl ethischer Leitbilder oder Verhaltenskodizes charakteristisch ist und von dem die meisten Leitbildprozesse auch kommerzieller Unternehmen und Organisationen geprägt sind. So viel Energie, Aufwand und Kosten in die Generierung eines Leitbildes auch investiert werden, so wenig Überlegungen finden sich in der Regel in den Texten zu einer Implementierung und Umsetzung des Leitbildes in die Organisationen des Unternehmens oder Verbandes hinein.

In den meisten Fällen bleibt der Leitbildprozess so in der Veröffentlichung eines „Leitbild-Papieres“ stecken; es wird vielleicht noch für eine hinreichende Verbreitung der Dokumente gesorgt und der Leitbildprozess in nachgeordnete Strukturen hineingetragen, in denen dann weitere Leitbilder entwickelt werden. Solange der Prozess aber keine sichtbaren und praktischen Auswirkungen auf Führungs- und Strukturebene zeitigt, kann die anfängliche positive Haltung der Mitarbeiter(innen), sich mit dem Leitbild produktiv auseinander zu setzen schnell umschlagen in Demotivation und Leitbildübersättigung.“

(Mark Achilles, aus: neue caritas 15/2004)

### III. Arbeitshilfen

#### 1. Gedicht: Menschen bewegen - Caritas

Menschen bewegen – will die Caritas.  
In sieben Sätzen formuliert sie das.  
Der Dichter nun fühlt innere Erregung  
alleine schon bei diesem Wort „Bewegung“,  
und da er sicher weiß: Der Wahrheit Keim,  
der steckt schon in der Sprache, steckt im Reim,  
prüft er, was Sprache, wenn man sie denn fragt,  
uns über tiefere Bedeutung sagt.  
Menschen bewegen – fahren wir nun fort  
und reimen einmal dieses schöne Wort,  
und wollen nun gemeinschaftlich bedenken,  
was es an Anklängen uns nun beliebt zu schenken.

Was reimt sich nun auf unser Wort „bewegen“?  
Das erste, das mir einfällt, das ist „Pflegen“.  
Die Caritas hilft Menschen, die gebrechlich,  
die körperlich, manchmal auch geistig schwächlich,  
in ihres Alltagskampfes unterlegen,  
nicht nur gelegentlich, nein, allerwegen.

Und dann reimt sich „bewegen“ auf „gelegen“,  
denn ungelegen kommt die Hilfe nie,  
mit Kraft, mit Nachdruck und mit Energie  
erkennt sie Not, dann kämpft sie auch dagegen.  
In Zeiten knapper Mittel oft verwegen.  
Ja, auf „bewegen“ reimt sich auch der „Degen“.

Doch auch die Dienstbarkeit, ich denk ans Fegen,  
den Wert des kleinen Dienstes nicht zu mindern,  
für die Familie, Jugend und auch Kindern,  
andre begleiten auf je eignen Wegen,  
und seien diese noch so sehr entlegen.

Bewegen heißt auch beiderseits bewegen.  
Die Caritas kommt jedem Mensch entgegen,  
um ihn, statt ihn bequem nur still zu legen,  
zu eignen kühnen Schritten anzuregen.  
Die gute Regel wird hier angewandt:  
Hilfe zur Selbsthilfe wird sie genannt.

Drum kurz gesagt: Was heiß „Menschen bewegen?“  
Es heißt im Reim: Caritas sein ein Segen.  
Manchmal vielleicht kommt das gegebne Glück  
ja auch zu den Verursachern zurück  
und wird so gleichsam wie ein warmer Regen  
den Mitarbeitern – und ihren Kollegen.

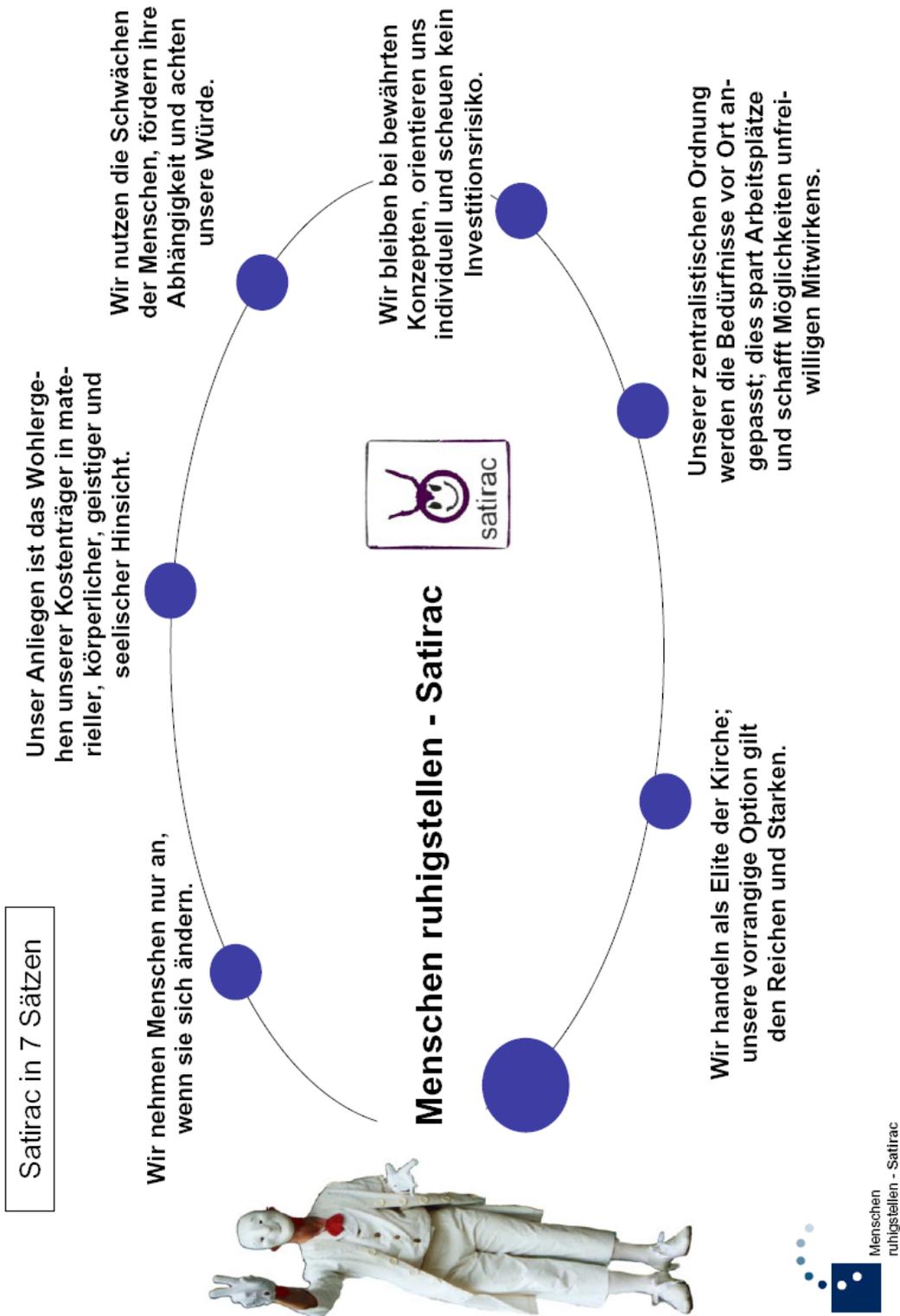
So zeigen sich schon in des Wortes Klängen  
der Caritas Facetten reichen Mengen,  
die auch mich, der sie hier zusammenträgt,  
ich geb es offen zu, zutiefst bewegt.

Es bleibt mein Wunsch für Sie, nach dieser Überlegung,  
dass Kraft und Richtung stimmt bei jeglicher Bewegung.

(Markus von Hagen)

## 2. Satirac - die Leitsätze karikiert

Im Rahmen der Abschlussveranstaltung verfremdeten C. Gilsbach und M. v. Hagen *Caritas in 7 Sätzen* zu Satirac



### 3. Für die Pause im Leitbildprozess – Beobachtungen aus der Arbeitswelt

„Eine aus dem jesuanischen Impuls schöpfende Caritas ist ein gelassenes Unternehmen. Sie weiß darum, dass auch das fragmentarische Menschsein eines Tages vollendet wird. Bei einer solchen Caritas kommt die Sorge um den Menschen nicht zu kurz, aber auch das Lachen nicht.“ (I. Baumgartner)

„Wir suchen einen Mann, der sich vor keiner Arbeit scheut und niemals krank wird.“ „OK, stellen Sie mich ein, ich helfe Ihnen suchen.“

„Müller, warum kommen Sie erst jetzt zur Arbeit?“ „Weil Sie gestern gesagt haben, ich soll meine Zeitung gefälligst zu Hause lesen.“

„Hast du gehört? Unser Chef ist verstorben.“ „Ja, und ich frage mich die ganze Zeit, wer da mit ihm gestorben ist.“ „Wieso mit ihm?“ „Na, in der Anzeige stand doch: Mit ihm starb einer unserer fähigsten Mitarbeiter...“

Chef zum verspäteten Mitarbeiter: „Sie kommen diese Woche schon zum vierten Mal zu spät! Was schließen Sie daraus?“ „Es ist Donnerstag!“

Ein Unternehmer zum anderen: „Warum sind deine Arbeiter immer so pünktlich?“ „Einfacher Trick: 30 Arbeiter, aber nur 20 Parkplätze!“

„Chef, darf ich heute zwei Stunden früher Schluss machen? Meine Frau will mit mir einkaufen gehen.“ „Kommt gar nicht in Frage.“ „Vielen Dank Chef, ich wusste, Sie würden mich nicht im Stich lassen.“

Personalchef: „Sie fangen Montag an. Bezahlt wird nach Leistung.“  
Bewerber: „Tut mir leid, davon kann ich nicht leben.“

„Warum tut Frau Schmidt denn heute gar nichts?“ „Sie vertritt diese Woche den Chef...“

„Wir können Sie nicht einstellen. Leider haben wir keine Arbeit für Sie.“ „Och...das würde mir eigentlich nichts ausmachen...“

Der Angestellte zum Chef: „Sie haben mir doch mehr Gehalt versprochen, wenn Sie mit mir zufrieden sind...“ „Ja schon!“ entgegnet der Chef, „Aber wie kann ich mit jemandem zufrieden sein, der mehr Geld haben will!“

Solange mein Chef so tut, als würde er mich richtig bezahlen, solange tue ich so, als würde ich richtig arbeiten!

## Impressum:

**Herausgeber:** Caritasverband für die Diözese Münster e.V.

**Texte:**

<b>Theodor Damm</b>	Diözesancaritasverband, Stabsstelle Grundsatzfragen und Verbandsentwicklung
<b>Dieter Geerlings</b>	Domkapitular, Vorsitzender des Diözesancaritasverbandes Münster
<b>Matthias Müller</b>	Geschäftsführer, Caritasverband Herten

**Leitbildprozess Stift Tilbeck GmbH:**

**Margarete Gerber-Velmerig** , Supervisorin, Organisationsberaterin  
**Theodor Damm**

**Layout:** Christoph Kirchhoff, Harald Westbeld

**Druck:**

Münster 2004