

CARITAS LUXEMBOURG

Leitung als Head of Mission des Büros im Kosovo

Die Caritas Luxembourg ist eine wohltätige Organisation, die hauptsächlich in Luxembourg, aber auch im Ausland entweder direkt oder indirekt über eine lokale Caritas tätig wird. Ziel der Auslandshilfe ist es, sowohl mittel- als auch langfristig gegen Ungerechtigkeit, Not und Armut vorzugehen. Die Projekte reichen von unmittelbarer Nothilfe im Katastrophenfall, über infrastrukturelle Wiederaufbaumaßnahmen bis hin zu mehrjährigen Vorhaben, deren Ziel es ist, Strukturen vor Ort zu stärken und gffs. zu verbessern.

Meine Aufgaben

Im Frühjahr 2010 hatte ich die Leitung des Büros im Kosovo als Head of Mission übernommen. Das Büro bestand zu diesem Zeitpunkt bereits seit drei Jahren; ich selbst hatte es im Jahr 2007 eröffnet. Einige der lokalen Kollegen hatte ich selbst angestellt und andere waren in der Zwischenzeit dazugekommen, so dass im Jahr 2010 insgesamt 12 lokale Kollegen im Büro beschäftigt waren.

Die Caritas Luxembourg hatte dort ein Mandat der luxemburgische Regierung, welches Ende 2010 auslief. Das hatte zur Folge, dass zum Zeitpunkt meines Eintreffens bereits an einem Folgemandat gearbeitet wurde, in welchem ich nahtlos eingebunden war. Darüber hinaus stand bereits fest, dass im neuen Mandat eine Strategieänderung vorgenommen werden würde. Danach würde in der Zukunft ein sog. Community approach implementiert. Das bedeutete, dass die Zielgruppen viel stärker in die Projektentwicklung miteinbezogen werden mussten. Gleichzeitig ist auch seitens der luxemburgischen Regierung signalisiert worden, dass weniger Mittel zur Verfügung stehen würden. Dies hatte zur Folge, dass die Organisation im Kosovo komplett umstrukturiert sowie eine Reduzierung des Personals vorgenommen werden musste.

Schließlich mussten die laufenden Projekte in den Bereichen Education, Community Development, Income generation und Infrastructure ordnungsgemäß zu Ende gebracht werden und nicht zuletzt wurde die Zertifizierung nach ISO 9001:2008 im Kosovo noch innerhalb der laufenden ‚Mandatszeit‘ anvisiert. Das Quality Manual sowie die Prozesse waren bereits skizziert.

Die Rahmenbedingungen

Neben den tagtäglichen Herausforderungen stellte sich zunächst die geplante ISO 9001 Zertifizierung als geradezu illusorisch dar. Denn nach kurzer Zeit erkannte ich, dass dies den Kollegen zwar bekannt war, allerdings schätzten sie diesen Aspekt eher als akademische Übung ein, die keine Priorität genießt.

So musste ich fast täglich auf die Wichtigkeit dieses Unternehmens hinweisen und die Kollegen entsprechend sensibilisieren. Selbst das erste interne Audit im Herbst 2010 ließ nichts Gutes hoffen. Hinzu kam, dass gerade zu diesem Zeitpunkt der Umstrukturierungsprozess gestartet wurde.

Die Lösung

Hinsichtlich der anvisierten ISO 9001:2008 Zertifizierung hatte ich als Beauftragter des Managements damit begonnen, die lokalen Kollegen tagtäglich für die Wichtigkeit des Themas zu sensibilisieren. Deswegen hatte ich es bei den wöchentlichen Team Meetings immer als ersten Tagespunkt auf die Agenda gesetzt. Gleichzeitig hatte ich mich selbst direkt in die Prozessbeschreibungen miteingebunden, da wir diese ständig überarbeiteten und gffs. adaptierten.

Im Zuge der Umstrukturierung der Organisation hatte ich zunächst die künftige Struktur der Organisation mittels eines Organigramms und entsprechende Anforderungen an die einzelnen Positionen skizziert. Anschließend hatte ich einen externen Berater engagiert, der diesen Prozess leiten sollte, um den Kollegen eine gewisse Objektivität zu signalisieren. Jeder lokale Kollege und Kollegin konnte dann sein/ihr Interesse an einer bestimmten Position äußern und wurde entsprechend von dem Berater auf seine/ihre Kompetenzen hin interviewt und getestet. Die Ergebnisse spiegelten genau das künftige Bild der Organisation wider, wie ich es bereits vorher der Zentrale persönlich präsentiert hatte.

Meine Beharrlichkeit hinsichtlich der ISO Zertifizierung zahlte sich insofern aus, als dass diese im Februar 2011 erreicht wurde (das Mandat war vorher für drei Monate verlängert worden, damit die Abschlussberichte angefertigt werden konnten). Hierbei lag die Hauptlast bei mir als Beauftragten des Managements. Im Übrigen wurde die Re-Zertifizierung nach einem Jahr im März 2012 ebenfalls ohne Beanstandung erreicht.

Die gleichzeitige Umstrukturierung ging ohne nennenswerte Hindernisse gut über die Bühne, so dass im April 2011 bis Ende 2013 das neue Mandat entsprechend begonnen werden konnte.

Für beide Erfolge war in erster Linie eine richtige Prioritätensetzung meinerseits, sowie der Einsatz adäquater Mittel, wie etwa das Engagement eines externen Beraters, mit ausschlaggebend. Darüber hinaus hat die ISO Zertifizierung gezeigt, dass die korrekten Prozessbeschreibungen bestätigt wurden.

In beiden Fällen kamen mir die persönlichen Kompetenzen wie Beharrlichkeit, Geduld und Transparenz zugute. Insbesondere für Letztere hatte sich auch der damalige Vertreter der luxemburgischen Regierung im Kosovo explizit bedankt.

Der Nutzen

Im Falle der Zertifizierung nach ISO 9001:2008 war somit für die Caritas Luxembourg die Grundlage geschaffen, als vergleichsweise kleine Organisation, trotzdem als professionell wahrgenommen zu werden, sowie auch Qualität nach außen hin zu präsentieren. Darüber hinaus kann durchaus behauptet werden, dass damit auch die Professionalität der lokalen Kollegen im Kosovo gesteigert wurde.

Die Umstrukturierung wiederum führte dazu, dass die neue Struktur der Organisation, genau dem Vorhaben des neuen Mandats entsprach und dieses entsprechend in Angriff genommen werden konnte.

Die Nachhaltigkeit der Lösung

Im Falle des Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001:2008 kann gesagt werden, dass dieses bis zu meinem Ausscheiden im September 2012 weiterhin bestand und auch immer noch besteht, d.h. auch von externer Seite bestätigt wurde. Gleiches gilt für das „neue“ Aussehen der Organisation. Insgesamt erforderten beide Aufgaben ein hohes Maß an Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit sowie Einfühlungsvermögen.