

Franz J. Stoffer, Köln

Franz J. Stoffer, Dipl.-Vw. Geschäftsführer der CBT

Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH, Köln

Kontakt:

CBT mbH
Leonhard-Tietz-Straße 8

Fon: 02 21/ 9 24 44 - 901

Fax: 02 21/ 9 24 44 - 900

E-Mail: f.stoffer@cbt-gmbh.de

Berufliche Daten

Franz J. Stoffer, geb. 1946, Diplom-Volkswirt, seit Gründung im Jahre 1979 Geschäftsführer der CBT in Köln.

Die CBT verantwortet derzeit an 16 Standorten 35 Häuser - 14 Altenheime und 15 Altenwohnheime (Wohnen mit Service), 4 Häuser für Menschen mit einer geistigen Behinderung, 1 Mutter-Kind-Klinik für Vorsorge und Rehabilitation, 1 Mehrgenerationenhaus - für 5.167 Menschen. Die CBT beschäftigt 1.928 Mitarbeiter. 651 ehrenamtliche Mitarbeiter unterstützen die Arbeit der CBT.

Die CBT hat als erstes Sozialunternehmen das Gütesiegel „Arbeit Plus“ der Evangelischen Kirche in Deutschland erhalten. 2005 erzielte die CBT beim Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ den 14. Platz in der Kategorie der Unternehmen von 500 bis 5000 Mitarbeitern.

Franz J. Stoffer:

- ◆ Mitglied der Bundeskonferenz zur Qualitätssicherung im Gesundheits- und Pflegewesen e.V. (BuKO)-Qs

- ◆ Kurator des Kuratoriums Deutsche Altershilfe
- ◆ Mitglied im Bundesvorstand der KAG-Katholischen Arbeitsgemeinschaft für Müttergenesung
- ◆ Mitglied im Fachbeirat des Akademiekurses Sozialmanagement des Deutschen Vereins, Frankfurt

- ◆ Mitinitiator des „Innovationspreises für visionäre Führungsprojekte in der Alten- und Behindertenarbeit“.
- ◆ Autor des Buches „Sozialmanagement 2000“ sowie zahlreicher Beiträge zu den Themen Führung, Qualität, Ethik, Altenpflege

Köln, Oktober 2005

Mit Werten in Führung gehen
- Das Erfolgskonzept eines innovativen Sozialunternehmens -

1. Zustand - Wer nur zählt, verrechnet sich

- Soziale Arbeit und Ethik sind offenbar Auslaufmodelle des postmodernen Zeitgeistes. Angesagt sind Härte und Individualität um jeden Preis.
- Es zählt nur noch, wer und was sich rechnet, so ist der herrschende Eindruck. Die Menschen erleben sich als Rädchen im Getriebe einer anonymen Maschinerie, die beliebig ausgetauscht werden.
- 52 Prozent der deutschen Arbeitnehmer sitzen auf gepackten Koffern. Nur noch 12 Prozent fühlen sich ihrem Job gegenüber verpflichtet.
- Auch Sozialunternehmen sind auf dem Weg, Sklaven einer Ökonomie zu werden, die statt den Menschen zu dienen, sich zu deren Herrn entwickelt hat.
- Professionelle Führung ist auch in Sozialunternehmen in der Regel eine Welt der Techniken, Diagramme, Statistiken und Analysen. Zählen und Messen ist leichter, als eine Idee oder Konzeption zu entwickeln.

2. Die Führung der Veränderungen erfordert eine Veränderung der Führung

- Neue Führung ist notwendig, um die Not zu wenden. Gefragt sind vor allem Menschlichkeit, Nächstenliebe, Vertrauen, Freiräume, Mut, Humor, Kreativität und Kommunikation.
- Unser kostbarstes Vermögen sind die Mitarbeitenden und nicht die Bankkonten oder Gebäude.
- Nur der einzelne Mensch ist Quelle und Garant für Qualität, Kreativität und Innovation.
- Fähige Mitarbeitende brauchen fähige Führende, die die richtigen Ziele vorgeben, klare Leistungserwartungen formulieren, doch den Weg dorthin den Mitarbeitenden überlassen.
- Führende sind wie Gärtner, die wissen, dass Sie den Pflanzen Wachstum nicht anordnen können, doch sie können für optimale Standortbedingungen sorgen.

- Neue Führung gestaltet die Welt; sie macht als Quelle von Vision und Antriebskraft ein Unternehmen durch Weitblick einzigartig.
- Nach den Jahren intensiver Beschäftigung mit Strukturen und Prozessen brauchen wir jetzt radikalere Ideen und Menschen, die daraus etwas machen.
- Dann rückt auch die eigentliche Aufgabe eines Unternehmens wieder in den Mittelpunkt: für Menschen, für „Kunden“ und die Gesellschaft Werte zu schaffen und Nutzen zu stiften.
- Das dies möglich ist, zeigt das Beispiel CBT, die als einziges Sozialunternehmen zu den „50 Besten Arbeitgebern Deutschlands“ zählt: 91 % der Mitarbeiter sagen: „meine Arbeit hat eine besondere Bedeutung für mich und ist nicht einfach nur ein Job“, 82% sind der Meinung: „alles in Allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz“, 86% der Mitarbeiter glauben, dass sie „hier einen bedeutsamen Beitrag leisten“ und 82% der Mitarbeiter dem CBT-Management bestätigen, dass „die Geschäftspraktiken ehrlich und ethisch vertretbar sind“. Dies sind dies großartige Ergebnisse und der beste Beweis dafür, dass wir mit unserer Führungskultur und unserer Werteorientierung richtig liegen.
- Hier liegt auch die Chance für die Caritas, unsere Auszeichnung als Mut machendes Zeichen zu nutzen, dass es sehr wohl möglich ist, trotz erschwelter Rahmenbedingungen dennoch für optimale Voraussetzungen in den Unternehmen zu sorgen und Mitarbeitende zu begeistern. Wir zeigen, dass wir mit der Verwirklichung christlicher Werte erfolgreich sind.

3. Gestaltung – Wie es gehen könnte

Sinn vermitteln

- Visionen sprechen in unserer Zeit und in unserem Denken verkümmerte, aber wesentliche Potentiale an wie Emotionen, Gefühle, Inspiration. Genau diese Fähigkeiten sind wichtig für die notwendigen Veränderungsprozesse, während rein rationales Denken eher blockiert.

Vom „Kunden“ ausgehen

- Eine Organisation ist dafür da, Ergebnisse zu erzielen – fachliche und wirtschaftliche. Dafür ist sie gegründet worden. Sie hat keinen Selbstzweck.
- Statt in Strukturen muss daher in Prozessen und Ergebnissen gedacht werden. Alle Maßnahmen sind auf die Frage auszurichten: „Was hat der Bewohner davon?“. Wenn die Antwort ist „Nichts“ sollte man sie auch weglassen.

Für Ziele sorgen

- Ein Leitbild ist wirkungslos, wenn nicht hieraus konkret messbare Ziele abgeleitet und am Ende des Jahres auch überprüft werden.

Organisieren

- Die Maxime muss lauten: So viel Dezentralisierung wie möglich, so viel Zentralisierung wie nötig. Denn Einfachheit braucht ein Höchstmaß an Freiheit und Selbstverantwortung.
- Die Pflege benötigt eine flexible Arbeitsorganisation, muss individuell und situativ gestaltet werden und auf die tägliche besondere Verfassung des Menschen eingehen. Starre Normierung führt nur dazu, dass Leistungen schematisch erbracht werden, die vielleicht gerade gar nicht nötig sind, während persönliche Wünsche oder ein aktueller Bedarf unerfüllt bleiben.

Beitrag zum Ganzen leisten

- Dieser Grundsatz ist der Kern für ganzheitliches Denken, eine der Voraussetzungen für unternehmerisches Handeln, einer der wenigen Wege zu flachen Organisationsstrukturen, einer der Schlüssel zu dauerhafter Motivation.
Ganzheitliches Denken heißt, an das Ganze zu denken, wie bei einem Orchester, wo jedes einzelne Instrument zum Gelingen der Sinfonie seinen Beitrag leistet. Hieran krankt die Altenpflege noch gewaltig.
- Die Organisationsproduktivität verbessern bedeutet also, die Aufmerksamkeit auf die Mitarbeiter und deren Können zu lenken, ihre Zusammenarbeit zu verbessern und effizienter zu gestalten. Hier schlummern Ressourcen und sind die Grundlagen für eine stärkere Serviceorientierung. Mitarbeiter „dienen“ dann nicht mehr dem Vorgesetzten, sondern dem Kunden.

Einstellungen ändern

- Die Organisation muss dafür sorgen, dass Menschen lernen, Verantwortung für ihre Leistung zu übernehmen. Daher ist es berechtigt, ein Mehr an unternehmerischem Denken und Handeln, ein Mehr an Selbstverantwortung, ein Mehr an Eigeninitiative zu fordern.
- Doch hierfür muss sich auch unsere Einstellung ändern. Es gilt zwei typische, ansteckende und damit gefährliche Viren auszurotten: „Jammern und Klagen“ und „Nicht-zuständig-sein“.

Vertrauen schenken – Ergebnisse kontrollieren

- Es geht um Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und Bürgern, die ohne eine Vertrauenskultur nicht tragen.
- Auch die Transparenz der Zahlen – intern für die Mitarbeiter und extern für die Öffentlichkeit schafft Vertrauen und führt so zu weniger Bürokratie und Kontrolle.

Kommunizieren

- Kommunikation wird zum Erfolgsfaktor Nr. 1, aber nur von Mensch zu Mensch, nicht per Rundschreiben, E-mail oder Aktenvermerk.
- Ziel einer neuen Kommunikationskultur ist es, intrinsische Motivation zu erzeugen, die Mitarbeiter dafür zu begeistern, sich die Werte und Ziele des Unternehmens zu eigen machen und dem Unternehmen zu helfen, erfolgreich zu sein.

Wettbewerb schaffen

- Effektive Organisationen schaffen internen und externen Wettbewerb: die Häuser und auch die einzelnen Wohngruppen mit ihren betrieblichen Zahlen und fachlichen Zielen werden verglichen. Der Wettbewerb stößt Organisationsentwicklungsprozesse an, weil Fragen gestellt und eine Lösungsvielfalt ermöglicht werden.

Steuern

- Effektives Controlling mit monatlichen Berichten zu Erlösen, Auslastung, Budgetabweichungen, Pflegestufen, Kostenstruktur und zur Zielerreichung unterstützt diese Prozesse.
- Mit Hilfe von Kennziffern und definierten Erfolgskriterien kann eine eigene Balanced Score-Card erstellt und das Unternehmen optimal gesteuert werden.

Auf Personalentwicklung verzichten

- Personalentwicklung will Änderung, aber der Menschen, nicht der Organisation. Wer so denkt, arbeitet im System. Nicht am System. Organisationen müssen den Gegebenheiten und den Menschen angepasst werden, damit diese sich weiterentwickeln können.
- Eine effektive Organisation findet die Stärken der Mitarbeiter heraus und gestaltet das Aufgabenfeld so, dass sie mit ihren Stärken Leistungen erbringen können und Erfolge haben. Wer Ergebnisse erzielen will, muss Stärken nutzen und Schwächen bedeutungslos machen.

Müll entsorgen

- Um sich vom Bürokratismus zu befreien sollte sich jede Organisation regelmäßig von allem Überflüssigen, Veralteten trennen. Wie im privaten Leben auch, schleppt man hier viel zu viel Ballast und Nutzloses mit sich herum.
- In einem würde ich mir eine besonders gründliche Entrümpelung wünschen: in den gesamten Qualitätsdiskussionen mit dem Aufbau von Systemen, Checklisten, hausgemachten Standards und Zertifizierungen. Diese externe und interne Diktatur der Bürokratie kostet unverantwortlich viel zu viel Zeit, die den Menschen verloren geht: dem alten Menschen und dem Mitarbeiter.

Von „Heiligen Kühen“ trennen

- Wirksame Organisationen trennen sich auch von „Heiligen Kühen“
- Diese Kühe haben viele Namen: z. B. Besprechungs-Kuh oder die „Blinde Kuh“, eine in vielen Unternehmen sehr beliebte Kuh, d. h. nicht hinsehen, wenn Mitarbeiter die erforderliche Leistung nicht erbringen, statt sich von inkompetenten Mitarbeitern zu trennen.

4. Resümee – auf zu neuen Ufern

- Eine neue Qualität der Führung und des Umgangs miteinander ist gefordert. Wir hätten so die einmalige Gelegenheit, eine Unternehmenskultur zu schaffen, von der sich die Menschen angezogen fühlen, weil wir etwas Besonderes zu bieten haben, nämlich Werte und Heimat, im Gegensatz zur freien Wirtschaft, wo die sozialen Milieus sich auflösen und das Klima immer kälter wird, weil es an Menschlichkeit fehlt und wo zwar Maschinen mit höchstem Aufwand und mit großer Umsicht gepflegt werden, nicht aber die Mitarbeiter.
- Natürlich brauchen wir betriebswirtschaftliche Instrumente und Werkzeuge, aber nur zur Steuerung des täglichen Geschehens. Doch Sinnfindung geben Sie uns nicht, sie bewirken keine Zukunftsausrichtung des Unternehmens, hauchen dem Unternehmen kein Leben ein, geben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht den Raum, ihre Sehnsucht zu erfüllen, begeistern nicht die Kunden, schaffen keine Nähe und kein Verständnis für seine Probleme, bilden nicht die ethische Grundlage und damit auch nicht die Basis für Erfolg, Qualität und finanzielle Stabilität für die Zukunft.
- Ein Sozialunternehmen ist ohne Wirtschaftlichkeit sicher nicht zu halten. Doch ohne Menschlichkeit und Nächstenliebe ist es in ihm nicht *auszuhalten*.

11. Oktober 2005

Franz J. Stoffer