

Franz J. Stoffer, Dipl.-Volkswirt,
Geschäftsführer der CBT - Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH, Köln, seit
ihrer Gründung 1979

Die CBT verantwortet derzeit an 23 Standorten 40 Sozialimmobilien überwiegend für ältere
Menschen.

Mehr als 5.000 Menschen leben in den Häusern der CBT, begleitet von 2.015 Mitarbeitenden
und unterstützt von 797 Ehrenamtlichen.

Die CBT hat zahlreiche Auszeichnungen erhalten, u. a. :

- § *Altenheim-Zukunftspreis 2009 für das Integrierte Hospiz im CBT-Wohnhaus Emmaus*
- § *Ausgezeichnet als einer der 3 „Besten Arbeitgeber im Gesundheitswesen 2007“*
- § *Ausgezeichnet als einer der 50 „Besten Arbeitgeber Deutschlands 2005 branchenübergreifend“*
- § *Frankfurter Preis 2002 für herausragende Leistungen in der Gemeinschaftsverpflegung*
- § *Gütesiegel Arbeit Plus 1999 der Evangelischen Kirche in Deutschland für sozial innovative Unternehmen*

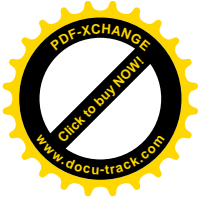
Franz J. Stoffer ist

- § Mitglied der Bundeskonferenz zur Qualitätssicherung im Gesundheits- und Pflegewesen e.V. (BuKO)-Qs
- § Kurator des Kuratoriums Deutsche Altershilfe
- § Mitinitiator des „Innovationspreises für visionäre Führungsprojekte in der Alten- und Behindertenarbeit“.
- § Mitinitiator des Memorandums „Lebensräume zum Älterwerden – Für ein neues Miteinander im Quartier“ des Netzwerks SONG – Soziales neu gestalten.
- § Autor des Buches „Sozialmanagement 2000“ sowie zahlreicher Beiträge zu den Themen Führung, Qualität, Ethik, Altenpflege
- § Protagonist des Films „Das System, das Geld und die Würde“ in der Reihe „Die Aufbrecher“ des ZDF-Infokanals.

Köln, Mai 2009

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
www.cbt-gmbh.de

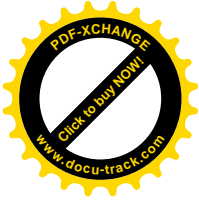


Wertschöpfung durch Wertschätzung
Erfolgreiche Führungsinstrumente

- Kurzfassung -

Vortrag bei der Jahrestagung des Niedersächsischen Evangelischen Verbandes für Altenhilfe und ambulante pflegerische Dienste e. V.

„Gute Pflege braucht motivierte Mitarbeitende
Mitarbeitende gewinnen und binden“
am 11 Juni 2009 in Hannover



I. CBT - ein Sozialunternehmen der Caritas

- § CBT steht für Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft, gegründet zum 1. Januar 1979
- § erste katholische Trägergesellschaft in Deutschland in Rechtsform einer GmbH
- § Gesellschafter der CBT sind: Diözesan-Caritasverband Köln, Erzbistum Köln
- § Aufbau und Geschäftsführung bis heute: Dipl.-Volkswirt Franz J. Stoffer

Unsere Vision



Dieser Buchstabe mit dem roten Punkt symbolisiert ein Kreuz und einen Menschen. In diesem Bewusstsein möchten wir unsere tägliche Arbeit gestalten: den Menschen im Zeichen des Kreuzes



Christlich

Begleiten und soweit wir können auch



Tragen

Für und mit Menschen

Sozialimmobilien an 23 Standorten	40
- Altenheime	14
- Wohnen mit Service	15
- Mehrgenerationenwohnhäuser	2*1
- Wohngemeinschaften	1*2
- Wohnhäuser für Menschen mit einer geistigen Behinderung	5
- Mutter-Kind-Klinik für Prävention und Rehabilitation	1
- Personalwohnhaus	1
- Geschäftsstelle	1
Bewohner, Mieter, Patientinnen und Gäste	ca. 5178
Hauptberuflich und ehrenamtlich Mitarbeitende	
- Hauptberufliche:	2.013
- Auszubildende	120
- Ehrenamtliche	797

*1 ein Mehrgenerationenwohnhaus in Kooperation mit Investor

*2 in Kooperation mit Investor

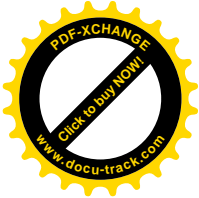


Wirtschaftliche Kennzahlen

Erträge	72 Mio €
Aufwendungen	68 Mio
Personalaufwendungen	47 Mio €
Instandhaltungen	3,8 Mio €
Bilanzsumme	144 Mio €
Wertschöpfung (Leistungsbilanz)	
Mitarbeiter	91 %
Kreditgeber	6 %
öffentliche Hand	2 %
CBT	1 %

Unsere Auszeichnungen

- § *Altenheim-Zukunftspreis 2009 für das Integrierte Hospiz im CBT-Wohnhaus Emmaus*
- § *Ausgezeichnet als einer der 3 „Besten Arbeitgeber im Gesundheitswesen 2007“*
- § *Ausgezeichnet als einer der 50 „Besten Arbeitgeber Deutschlands 2005 branchenübergreifend“*
- § *Frankfurter Preis 2002 für herausragende Leistungen in der Gemeinschaftsverpflegung*
- § *Kölner Elisabeth Preis für die Projekte:*
 - § *1997 „Wanderung gegen das Vergessen“ CBT-Wohnhaus Villa Gauhe*
 - § *2003 „Mitarbeiter erarbeiten sich den „Himmel“ - Hausgemeinschaft Himmelblau für demenzkranke alte Menschen“ CBT-Wohnhaus St. Lucia*
- § *Gütesiegel Arbeit Plus 1999 der Evangelischen Kirche in Deutschland für sozial innovative Unternehmen*



II.

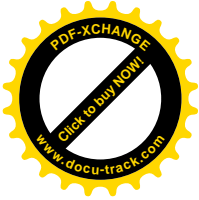
Wertschöpfung durch Wertschätzung - Erfolgreiche Führungsinstrumente der CBT- Caritas Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH

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 und nur noch in Kosten denken.
- § 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.
- § Nur der einzelne Mensch ist Quelle und Garant für Qualität, Kreativität und Innovation. 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.
- § Fähige Mitarbeitende brauchen fähige Führende, die die richtigen Ziele vorgeben, klare Leistungserwartungen formulieren, doch den Weg dorthin den Mitarbeitenden überlassen.



- § Neue Führung gestaltet die Welt; sie macht als Quelle von Vision und Antriebskraft ein Unternehmen durch Menschlichkeit, Vertrauen, Freiräume, Mut, Kreativität und Kommunikation einzigartig.

- § 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.

3. Gestaltung – Wie es gehen könnte

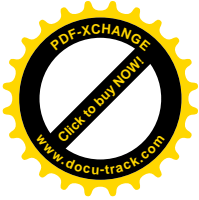
Sinn vermitteln

- § 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

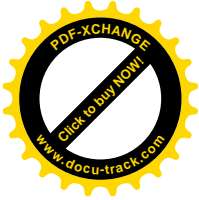
- § Die Maxime muss lauten: So viel Dezentralisierung wie möglich, so viel Zentralisierung wie nötig. Denn Einfachheit braucht ein Höchstmaß an Freiheit und Selbstverantwortung.
- § Die Pflege benötigt eine flexible Arbeitsorganisation, muss individuell und situativ gestaltet werden und auf die tägliche 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 die Einstellung ändern. Es gilt zwei typische, ansteckende und damit gefährliche Viren auszurotten: „Jammern und Klagen“ und „Nichtzuständig-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

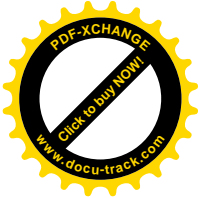
- § **Effektive Organisationen schaffen internen und externen Wettbewerb: die Häuser und auch die einzelnen Wohngruppen mit ihren betrieblichen Zahlen und fachlichen Zielen werden verglichen. Der Wettbewerb stößt Organisationsentwicklungsprozesse an, weil Fragen gestellt und eine Lösungsvielfalt ermöglicht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

Steuern

- § Effektives Controlling mit monatlichen Berichten zu Erlösen, Auslastung, Budgetabweichungen, Pflegestufen, Kostenstruktur und zur Zielerreichung unterstützt diese Prozesse.

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.



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. Juni 2009
Franz J. Stoffer