„Wider den Verlust der Menschlichkeit" – Teil 2:

„Qualität durch Menschen" lautet das Erfolgsmotto

von Franz Josef Stoffer

Auch Sozialunternehmen sind heute ausschließlich auf Effektivität und Effizienz ausgerichtet. Das hat zur Folge, dass in Krankenhäusern und Altenheimen das Menschliche immer mehr auf der Strecke bleibt. Im ersten Teil des Beitrags – im September-Heft – wurde die These „Das muss nicht sein" aufgestellt und begründet. Im folgenden zweiten Teil werden unter anderem einige wesentliche Bausteine für eine entsprechende neue Führung aufgezeigt: eine Unternehmensphilosophie, konkret messbare Ziele und ein stimmiges Führungskonzept mit verbindlichen, aber flexiblen Organisations- und Kommunikationsstrukturen.

Das Ziel ist, Menschen in Würde zu pflegen, begleitet von Mitarbeitern, die menschliche Qualität durch Zuwendung und Nähe schaffen.

Der wirtschaftliche Konkurrenzkampf wird ständig härter. Von dieser Entwicklung sind auch Sozialunternehmen nicht ausgenommen. Vielerorts wird ein Verlust an Menschlichkeit in den Krankenhäusernn in Alten- und Pflegeheimen beklagt. Um dieser Verdrängung des Menschlichen gegenzusteuern, bedarf es einer neuen Führung.

Neue Führung ist not-wendig

Neue Führung ist daher not-wendig, um die Not zu wenden im Sinne von mehr Menschlichkeit und um die Zukunft zu gestalten. Dies gelingt jedoch nicht mit den rationalen Systemen, die heute als die Erfolgsgaranten „verkauft" werden und eher den Kopf erreichen. Technokratische Planung, perfekte Richtlinien, festgelegte Standards, vorgeschriebene Abläufe, Steuerung und Kontrolle werden in Zukunft immer weniger bewirken. Erforderlich sind vielmehr einige wesentliche Bausteine: eine Unternehmensphilosophie, konkret messbare Ziele und ein stimmiges Führungskonzept mit verbindlichen, aber flexiblen Organisations- und Kommunikationsstrukturen.

Zu diesen Bausteinen einige Anmerkungen:

Wesentlich ist eine Unternehmensphilosophie, die das Selbstverständnis zum Ausdruck bringt, das, wofür das Unternehmen steht, seine ethischen Überzeugungen. Ein Unternehmensleitbild gibt den Mitarbeitern Orientierung, legitimiert die Mitarbeiter und die Führenden nach innen und außen, erhöht die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, macht den Nutzen der Leistung des Unternehmens für den Kunden und den Beitrag des einzelnen Mitarbeiters verständlich, vermittelt eine Zukunftsvision und wirkt daher motivierend. Wer heute keine Vision hat, der hat morgen vielleicht kein Unternehmen mehr.

„Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen."
(Erich Fromm)

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 Veränderungsprozesse. Jeder Mitarbeiter, der sich von Emotionen angesprochen fühlt, der sich begeistern lässt, entwickelt sich zu einer Energiequelle für das Unternehmen. Visionen sind „Leuchtfeuer" für unsere Zukunftsrouten. Den Kurs müssen wir zwar öfter ändern, aber die Richtung bleibt.

Zu den Bausteinen gehören unabdingbar aus dem Leitbild abgeleitete konkret messbare Ziele. Nur mit Zielen ergibt sich eine Verbindlichkeit des Tuns für Träger, Leitung und Mitarbeiter; Arbeit wird transparent, Veränderungen werden nicht nur beabsichtigt, sondern auch durchgeführt und ihre Ergebnisse auch überprüfbar und sichtbar. Wie will man eigentlich ohne Ziele seinen Erfolg feststellen?

Ziele definieren

Ziele dienen der Orientierung und geben dem Handeln Richtung. „Wenn man sein Ziel nicht kennt, ist kein Weg der richtige." (Koran)

Professionelles Arbeiten ist ohne verbindliche Kommunikation undenkbar, aber nur von Mensch zu Mensch, nicht per Rundschreiben oder Aktenvermerk. Kom-

munikation im Sinne von gemeinsam und miteinander wird zu einer der wichtigsten Aufgaben, zu einem Erfolgsfaktor für das Sozialunternehmen. Wer nicht mit den Menschen reden kann, wer nicht mit sich reden lässt, hat dann auch bald nichts mehr zu sagen, hat seine Kompetenz verwirkt.
Ein Sozialunternehmen ist erfolgreich, wenn es erkennt und verinnerlicht hat, dass seine Häuser Dienstleistungsunternehmen sind, seine Patienten, Bewohner und Gäste auch Kunden und damit Dienstleistungsempfänger sind, die Kundenzufriedenheit das wesentlichste Qualitätsmerkmal darstellt und die Mitarbeiter Garanten dieser Qualität sind.
Hier sind also die Kundenorientierung und Qualitätsverbesserung der Dienstleistung angesprochen.

Die Tatsache, dass keine Fehler gemacht werden und alles sauber ist, hat wenig mit Qualität zu tun.

Kundenorientierung
Die Zufriedenheit der Bewohner oder Patienten ist das wichtigste Unternehmensziel, denn sie sichert die Existenz des Unternehmens und nur der Bewohner oder Patient bezahlt uns, niemand sonst. In diesem Sinne sind unsere Bewohner und Patienten dann auch unsere Kunden.

- Kunden sind Menschen – keine Buchungsnummern.
- Kunden sind die wichtigsten Personen in unserem Unternehmen.
- Kunden machen unsere Arbeit nicht schwierig, sie machen sie möglich.
- Kunden sind nicht abhängig von uns, wir sind abhängig von ihnen.

Der Begriff Kunde stammt vom althochdeutschen „Kundo", eigentlich „Kundiger", „Eingeweihter" ab. Aber ist der pflegebedürftige alte oder kranke Mensch in einem Altenheim oder Krankenhaus kundig und autonom?
Oder sind nicht immer noch die Institutionen mit ihrer Organisation und die Betriebsabläufe sowie althergebrachten Gewohnheiten bestimmend, denen sich die Wünsche und Bedürfnisse der Bewohner und Patienten anpassen müssen?
Mit dem Begriff Kunde allein ist es natürlich nicht getan – im Gegenteil: Wir sollten in unserem Bereich vorsichtig damit umgehen, denn man darf bezweifeln, dass ein schwer pflegebedürftiger, ein kranker Mensch oder ein auf Sozialhilfe angewiesener Bewohner seine Möglichkeiten als Kunde überhaupt ausschöpfen kann. Und Pflegende wollen sicher auch keine VerkäuferInnen von Pflege sein.
Kundenorientiert in diesem Sinn ist ein Haus, wenn alle wichtigen Entscheidungen von dem Wunsch geprägt sind, den Patienten und Bewohnern besser zu dienen. Ihre Zufriedenheit, das Ausmaß der Erfüllung ihrer Ansprüche und Erwartungen, definiert die Qualität.

Qualitätsverbesserung
Doch der Qualitätsbegriff muss viel weiter gefasst und nicht auf Normen oder Standards begrenzt werden.
Qualität ist das, worauf man zählen kann. *Quantität* ist das, was man zählen kann. Wenn alles sauber ist, keine Fehler gemacht werden, dann hat das nur wenig mit Qualität zu tun. Ich setze mich daher ein für den Ansatz einer ganzheitlichen Unternehmensqualität, einer Qualitätskultur, die vom Menschen ausgeht. Der Humus hierfür ist eine Kultur mit offener Kommunikation und umfassender Information, mit klaren Zielen und Verantwortungsbereichen, mit Vertrauen, Freiräumen und Beteiligung am Erfolg. Denn die Mitarbeiter sind die eigentliche Quelle der Qualität. Ihre fachlichen und menschlichen Kompetenzen sind die wertvollste Ressource und ihre Förderung ist daher die lohnendste Investition in die Zukunft unseres Unternehmens. Denn nur dort, wo der Mensch sich entwickeln kann, wächst auch das Unternehmen. Und ich behaupte: Aus Liebe zur Arbeit, aus Liebe zu den Kunden, aus Liebe zu den Mitarbeitern entsteht Qualität.
Haben Sie gestern einen schönen Film gesehen? Warum hat er ihnen gefallen? Weil die Schauspieler Ihre Texte richtig gesprochen haben, also keine Fehler gemacht haben?
Was Ihnen gefallen hat, sind Gefühle, Freude, Schwung, Aktion usw.

Nicht nur sauber

Die Legende um den alten Tee-Meister Rikyu enthält eine wichtige Botschaft für uns:
Rikyu beobachtete seinen Sohn Sho-an beim Kehren und Bewässern des Gartenpfades. „Es ist noch lange nicht genug", sagte Rikyu, als Sho-an seine Aufgabe beendet hatte, und bat ihn, es noch einmal zu versuchen. Nach einer mühsamen Stunde wandte sich der Sohn an Rikyu: „Vater, es gibt nichts mehr zu tun. Die Stufen sind zum dritten Mal gewaschen, die Steintöpfe und die Bäume sind gut mit Wasser besprengt, Moos und Flechten strahlen in frischem Grün; keinen Zweig und auch kein Blatt habe ich auf dem Boden liegen gelassen." „Junger Narr", schalt der Tee-Meister „das ist nicht die richtige Art, einen Gartenpfad zu kehren."
Mit diesen Worten trat Rikyu in den Garten, schüttelte einen Baum und verstreute goldene und karminrote Blätter über den Garten, Bruchstücke des herbstlichen Brokats! Rikyu verlangte nicht allein Sauberkeit, sondern auch das Schöne und Natürliche.
Die Sauberkeit fällt unter das Kapitel TQM und ist keine Mängel-, keine Fehler-Strategie. Das meisterliche Schütteln eines Baumes und das Verstreuen der Blätter sind ein beredtes Beispiel für diesen Weg: die richtigen Dinge zu tun.
Um echte Kundenorientierung sowie permanente Qualitätsverbesserung umzusetzen und um den Wandel zu gestalten, bedarf es einer Neuinterpretation von Führung. An erster Stelle stehen nicht mehr Arbeit vorzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren, sondern Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Mitarbeiter ihre Aufgaben selbständig, selbstbestimmt, eigenverantwortlich und effizient sowie mit Freude erfüllen können.
Führung ist letztendlich eine Dienstleistung, die der Führende dem Mitarbeiter schuldet; der Führende muss sich vor Augen halten: Der Kunde der Führungskraft ist der Mitarbeiter.

Vertrauen ist notwendig

Glaubwürdige Persönlichkeiten sind gefragt, die offen, ehrlich, verlässlich, verantwortungsbewusst, fair und authentisch sind.
Wer die beschriebenen Eigenschaften hat, gewinnt die Herzen der Mitarbeiter. Wer sie nicht besitzt, erzeugt Widerstände. Manche Führungskräfte scheinen allerdings der Meinung zu sein, dass sie keine besseren Führungsqualitäten nötig hätten, sondern bessere Mitarbeiter. Ein Dienstleistungsbereich, in dem der Mensch für den Menschen da ist, kann es sich nicht leisten, dass die Mitarbeiter unzufrieden sind. Eine der wesentlichen Ursachen der Unzufriedenheit liegt in mangelnder Menschenführung.
Nach Vorträgen erzählen mir Mitarbeiter immer häufiger, dass es in ihren Häusern keine Menschlichkeit mehr gebe, kein Lob, keine Anerkennung, keinen Dank. Hier werden Mitarbeiter krank, weil sie gekränkt werden. Dabei können nur zufriedene Mitarbeiter gute Begleiter sein.
Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist also die Achillesferse der Arbeitszufriedenheit. Hier wird über Motivation entschieden. Wenn die Beziehung zum Vorgesetzten stimmt, sind die Mitarbeiter aller Erfahrung nach bereit, mit vielen Problemen und Widrigkeiten im Unternehmen zu leben.
Dies gelingt jedoch nur in einer Atmosphäre des Vertrauens und der Wertschätzung. Heute meinen viele Führungskräfte, sie müssten die Mitarbeiter vor allem kontrollieren. Doch wer alles kontrollieren will, dessen Betrieb gerät sicher außer Kontrolle. Damit man den Sündenbock finden kann und ja keine Fehler macht, werden Kontrollsysteme aufgebaut, Anweisungen, Richtlinien, die alle abrichten, damit ja keiner etwas anrichten kann. Systeme, die den Status quo zementieren, Veränderungen verhindern und letztlich nur dem Machterhalt der Führenden dienen. Nicht „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser" sollte es heißen, sondern „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser". Eine Vertrauenskultur kann sich nur entwickeln, wenn es in einem Unternehmen ein ethisches Wertesystem für das Denken und Handeln der Mitarbeiter gibt.
Ich glaube daher, dass es keinen neuen oder modernen Führungsstil geben wird. Ich bin auch der Meinung, dass wir das, was wir als Führungstechniken gelernt haben, für die Zukunft vergessen können. Es wird keine mehr geben, aber vor allem wird die Art und Weise, wie wir bis heute mit unseren Mitarbeitern umgehen, von ihnen in Zukunft nicht mehr hingenommen.
Ich bin überzeugt, dass in schwierigen Zeiten nur Menschen etwas bewegen können und nicht Rollenträger, Funktionsträger und erst recht keine Bedenkenträger. In Zeiten des gegenwärtigen Wandels wird kein Amtsträger oder Verwalter gebraucht, sondern ein Begleiter von Mitarbeitern, der ein Gespür für die emotionale Befindlichkeit der anderen hat, der weiß, was im Unternehmen los ist, der bei den Menschen ist, ihre Probleme kennt, ihre Fragen aufnimmt, Impulse zur Veränderung gibt und Mut macht zur Überwindung von Schwierigkeiten.

Franz Josef Stoffer ist Geschäftsführer der Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH (CBT) in Köln. Bei der Sommerakademie für Pflegekräfte „Aufbruch ins Jahr 2000", die die Pflegezeitschrift am 8./9. Juli 1999 in Baden-Baden veranstaltet hat, hielt er ein Referat mit dem Thema „Wider den Verlust der Menschlichkeit".

Qualität durch Menschen

Die Zukunft unserer Häuser beim Aufbruch ins Jahr 2000 ist nicht das Privileg der Politik, sondern eine herausfordernde Aufgabe aller Mitarbeiter und der Führenden. Qualität durch Menschen muss unser Erfolgsmotto wider den Verlust der Menschlichkeit lauten. Jeder Einzelne trägt zur Gestaltung der Zukunft bei. Und jeder Einzelne muss den Wandel vollziehen, den wir draußen so dramatisch erleben. Das setzt aber voraus, dass wir mächtig aufräumen und die Zäune und Mauern, die das Feld begrenzen, abreißen, um den ganzen Raum zu nutzen. „Dann hätten Betriebswirtschaft und Management-Techniken Raum für den ganzen Menschen und nicht nur für den Teil, der messbar, steuerbar und kalkulierbar ist. Die Konsequenz wäre ein Menschenbild, wo Mitarbeiterinnen nicht nur Arbeitskraft und Kostenfaktor wären, sondern Potential, Träger und gleichwertige Garanten für die Einzigartigkeit des Unternehmens..."
Wir brauchen also eine neue Kultur im Sozialunternehmen, die „dem Leben dient und den Menschen Leben hervorlockt" (Grün, Anselm: Menschen führen – Leben wecken. 1998) sowie eine neue Besinnung auf das Wesentliche. Wir brauchen Menschen, die Hoffnung vermitteln und Mut haben. Wer keinen Mut zum Träumen hat, hat keine Kraft zum Kämpfen: für den Traum von einer Pflege, die vor den Folgen von Gesundheitsstrukturgesetz und Pflegeversicherung nicht kapituliert, sondern die Herausforderung annimmt und nach neuen Wegen sucht, damit Menschen auch in Zukunft in unseren Häusern in Würde gepflegt werden, begleitet von Mitarbeitern, die menschliche Qualität durch Zuwendung und Nähe schaffen, unabhängig von Zeit und Geld. Menschen, denen man ihr Lächeln, ihre Hilfsbereitschaft, ihre Kompetenz glaubt, die Nähe selbst erfahren haben durch mutige Träger und Führende.
Wir brauchen, wie es der Philosoph André Comte-Sponville formuliert hat, „eine höhere Ordnung, die ich meinerseits als ethische Ordnung bezeichnen würde: die Ordnung der Liebe. Es ist dies meiner Ansicht nach die oberste Ordnung, die einzige Ordnung, die keiner Einschränkung bedarf: Wir werden ja nicht gerade durch grenzenlose Liebe bedroht; und selbst wenn dies so wäre, was könnten wir uns Besseres wünschen?"
Ich jedenfalls bin überzeugt von der Kraft der Liebe zu den Mitmenschen und der aus ihr wachsenden Energie als Erfolgsfaktor, einer lebenswelt- und lebenswertorientierten Pflege auf dem Weg in die Zukunft: mehr Engagement durch mehr Vertrauen, mehr Motivation durch mehr Beteiligung und mehr Leistung durch mehr Menschlichkeit. Ein Sozialunternehmen ist ohne Wirtschaftlichkeit nicht zu halten, doch ohne Menschlichkeit ist es in ihm nicht auszuhalten.
Wir müssen also eine Gemeinschaft von Menschen schaffen, die einander achten, in der jeder aufblühen soll, weil jeder eine unantastbare Würde hat.
Der dominierenden Betriebswirtschaft, der zunehmenden Kälte des Pflegemarktes müssen wir als Gegenpol einen wirklich menschlichen Ansatz entgegenhalten. Wir selbst müssen der Vermarktung Grenzen setzen. Kämpfen wir engagiert dafür, dass alte oder kranke Menschen in unseren Häusern in Würde und im Respekt vor ihrer Einmaligkeit leben können bis zu ihrem Tod.

Literatur beim Verfasser ◆