

Caritas – Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH

Interviewpartner: Herr Franz J. Stoffer
Unternehmen: CBT mbH
Branche: Pflegesektor, Altenpflege
Funktion: Geschäftsführer
Interviewform: Leitfadengestütztes Experteninterview, persönlich
Ort: Köln
Datum: 29.02.2008

Jedes Unternehmen hat seine individuelle Historie und Gründungsgeschichte. Vor allem im Pflege-sektor berufen sich heutzutage viele Verantwortliche auf externe Sachzwänge, Zeitmangel und Kostendruck, der nur eine klassische Unternehmensstruktur zuzulassen scheint. Im Rahmen meiner Recherche konnte ich viele Artikel über die CBT mbH finden, die auf ein ganz anderes Bild eines Pflegeunternehmens hindeuten. Wie lange gibt es die CBT mbH schon? Was waren Ihre persönlichen Beweggründe, diesen gegensätzlichen Weg einzuschlagen und damit eine bislang vorgegebene Denkklogik zu durchbrechen?

Dazu muss ich vielleicht ein bisschen ausholen. Ich komme aus einem katholischen Elternhaus und bin sicherlich durch die christliche Religion stark geprägt worden. Auch auf dem humanistischen Gymnasium hatte ich sehr gute Lehrer, die mich in meiner Einstellung zum Leben stark beeinflusst haben. Zum Beispiel haben wir im Griechischen nicht nur übersetzt, sondern uns auch mit den Philosophen beschäftigt. Meine Mutter wollte immer, dass ich entweder Arzt, Rechtsanwalt oder Richter werde. Ich selbst wusste eigentlich gar nicht so recht, in welche Richtung ich gehen sollte. Kurz vor dem Abitur hatte ich dann einen Lehrer, der mich sehr für Wirtschaftspolitik begeistert hat. Da ich ein absoluter Sportfan bin, wollte ich nach der Schule zunächst Sportjournalismus studieren und habe zwei Vorlesungen in Bochum besucht. Letztendlich bin ich nicht nach Bochum, sondern nach Dortmund gekommen und habe dort mit dem Studium der Ökonomie begonnen. Dortmund war die erste Universität, bei der VWL und BWL in einem Studiengang zusammengefasst waren. Durch dieses Programm musste ich in der Woche 40 Unterrichtsstunden absolvieren. Praktisch bin ich von morgens 8 Uhr bis abends 20 Uhr in der Uni gewesen. Bis zur Zwischenprüfung mussten wir 40 Pflicht-scheine absolvieren. Die Zwischenprüfung selbst bestand aus fünf schriftlichen Prüfungen á fünf Stunden. Unvorstellbar! Erst jetzt merkte ich, dass mich die Volkswirtschaft viel mehr interessierte und bin nach der Zwischenprüfung nach Münster gewechselt. Durch das Wahlfach Sozialpolitik bin ich das erste Mal mit dem Themenbereich freie Wohlfahrtspflege, soziale Arbeit und Sozialpolitik in Berührung gekommen. Dieser Bereich interessierte mich nach dem Studium so stark, dass ich mich bei entsprechenden Arbeitgebern beworben habe. Zu damaliger Zeit hatten wir unglaubliche berufli-

che Chancen. Teilweise wollten uns Unternehmen direkt nach Beendigung des Studiums übernehmen. So hätte ich im Trainingsprogramm zum Geschäftsführer der Industrie und Handelskammer ausgebildet werden können. Ohne eine wirkliche Ahnung zu haben, stand für mich allerdings fest, dass ich in den sozialen Sektor gehen wollte. Initiativ habe ich mich bei den Bistümern Paderborn, Essen und Münster beworben und bekam tatsächlich von allen eine Antwort. In Paderborn suchte man jemanden für die Erwachsenenbildung, allerdings interessierte mich dies nicht besonders. In Essen suchte man einen Mitarbeiter, der eine Abteilung für Wirtschaft, Statistik und EDV aufbauen sollte. Vielleicht nicht unbedingt das typische Aufgabengebiet für einen Diplomvolkswirt, aber ich habe mich dort vorgestellt. Haare bis zu den Schultern und langer Bart! Als richtiger Revoluzzer bin ich mit der Einstellung zum Vorstellungsgespräch gegangen: „Wenn die dich nicht nehmen, so wie du aussiehst, dann gehst du dort erst gar nicht hin!“ Letztendlich habe ich die Stelle bekommen und habe wie ein Pionier praktisch bei Null angefangen. Meine Aufgabe war es, alle katholischen Einrichtungen des Bistums in Essen wirtschaftlich zu beraten. Im Prinzip hatten wir damals einen ähnlichen Umbruch im Pflegesektor wie heute. Es gab sogenannte Normalpflegesätze. Dies bedeutete, dass alle Pflegesätze unabhängig des erforderlichen Aufwands identisch waren. Wer gut wirtschaftete, erzielte Gewinne, wer schlecht wirtschaftete, erzielte Verluste. Durch den damaligen Umbruch im Bereich der Pflege reichten diese Normalpflegesätze aber nicht mehr aus. Bedingt wurde dies durch eine vollkommen neue Struktur in den Altenheimen mit einer höheren Personalkostenquote, mehr Fachlichkeit und baulichen Veränderungen. Damals war meine neue Aufgabe, Sonderpflegesätze für jedes Haus zu ermitteln, Krankenhausbedarfspläne zu erstellen und in der Altenhilfe fachliche Konzepte weiterzuentwickeln. Insgesamt 6 1/2 Jahre habe ich diese Aufgabe wahrgenommen. Als Abteilungsleiter hatte ich eine EDV-Abteilung aufgebaut und alle 40 - 50 Altenheime des Bistums Essen, mit denen ich neue Pflegesätze ausgehandelt hatte, waren wirtschaftlich auf einem guten Level. Obwohl ich maßgeblich neue Konzepte mitentwickeln konnte, war ich nach einigen Jahren irgendwie ausgebrannt. Da ich im Jahr 1978/79 bereits in einigen Gremien auf Landesebene tätig war, ist das Kölner Bistum auf mich aufmerksam geworden. Deren Vision war es, eine private Trägergesellschaft zu gründen, die es bis zu diesem Zeitpunkt in ganz Deutschland nicht gab. Auslöser dafür waren im Wesentlichen drei Gründe: Erstens waren die Kirchengemeinden, die Träger von solchen Einrichtungen sind, permanent überfordert. Bedingt durch die Doppelrolle Gemeinde und Unternehmen, mussten Pfarrer plötzlich auch Managementaufgaben wahrnehmen. In der Praxis stießen viele Geistliche an ihre persönlichen Grenzen. Seelsorger und im nächsten Moment schwierige Personalentscheidungen zu treffen, funktionierte einfach nicht. Meiner Meinung nach verträgt sich das operative Tagesgeschäft nur sehr schwer mit seelsorglichen Aufgaben. Des Weiteren stellte man fest, dass Ordensgenossenschaften damals keinen Nachwuchs hatten. Viele katholische Häuser wurden geschlossen, weil kein Nachfolger gefunden werden konnte. Entweder sie verschwanden vollkommen oder sie wurden von privaten Trägern übernommen. Drittens wollte man ausprobieren, ob man mit einem modernen, sozialen Unternehmen nicht auch neue Wege beschreiten konnte. Aufgrund meiner 6 1/2-jährigen Erfahrungen in Essen sprach man mich an, ob ich mir die Leitung einer solchen Trägergesellschaft vorstellen könnte. Persönlich faszinierte mich diese neue Herausforderung sofort. Nicht zuletzt aufgrund der vielen Defizite, die ich gesehen hatte, hatte ich nun die Möglichkeit, vollkommen neue Wege zu beschreiten. Ich hatte die einmalige Chance, eine neue Organisationsform und vor allem neue Konzepte zu verwirklichen. Wie ein Pionier konnte ich wieder bei Null anfangen mit einer GmbH, die es in Deutschland in dieser Form nirgendwo anders gab. Im ganzen katholischen und sozialen Bereich gab es bis zu diesem Zeitpunkt keine einzige Trägerorganisation in der Rechtsform einer GmbH. Somit war ich 1979 der Erste, der seine Ideen zu Struktur und Aufbau aber auch zur fachli-

chen und inhaltlichen Arbeit einbringen konnte.

Wie hat denn eigentlich Ihr Umfeld auf solch ein vollkommen neues Geschäftsmodell reagiert? Gegen welche Widerstände mussten Sie ankämpfen? Welche Vorurteile sind Ihnen begegnet?

Ich habe schon immer gegen unglaublich viele Widerstände ankämpfen müssen. Allerdings habe ich mich davon nicht besonders beeindrucken oder beirren lassen. Dies liegt vielleicht auch darin begründet, dass ich von Anfang an von diesem Modell überzeugt gewesen bin. Für diesen neuen Weg wollte ich Menschen begeistern und vor allem auf diesen Weg mitnehmen. Natürlich war mir vollkommen bewusst, dass ich anfangs sehr viel Überzeugungsarbeit zu leisten habe. Leider habe ich in meiner Vergangenheit einige negative Erlebnisse machen dürfen. Als ich in Essen begonnen habe, gab es einen Caritasdirektor, der seine Order immer über eine hausinterne Gegensprechanlage erteilt hat. Jeder seiner Abteilungsleiter hatte so ein Sprechgerät auf dem Schreibtisch stehen. Der Direktor kam jeden Tag von Konferenzen kurz vor 17 Uhr zurück und verkündete dann über die Apparate: „Ich will Sie heute Abend noch sprechen.“ Als Referent konnte ich dieses Treiben von außen gut beobachten, da ich zu diesem Zeitpunkt noch kein Abteilungsleiter gewesen bin. Die betreffenden Abteilungsleiter warteten teilweise bis halb sieben oder sieben Uhr in ihren Büros und wagten irgendwann einmal höflich anzufragen: „Herr P., Sie wollten mich doch noch sprechen.“ Umso ernüchternder war die Antwort: „Ich kann Sie jetzt nicht mehr gebrauchen.“ Mit der Zeit machte er seine Mitarbeiter auf diese Weise richtig fertig. Nichtsdestotrotz hatte er eine unglaubliche hohe fachliche Kompetenz, war in vielen Ebenen anerkannt und hatte bei entscheidenden Gesetzen mitgewirkt. Rückblickend muss ich zugeben, dass er eine sehr starke Persönlichkeit gewesen ist. Seine Aussagen waren so strukturiert, dass man diese direkt mitschneiden und hätte drucken können. Was die Mitarbeiterführung betrifft, war er allerdings eine absolute Katastrophe. Am ersten Tag nach meiner Probezeit bekam auch ich als neuer Abteilungsleiter für Wirtschaft, Statistik und EDV den Gegensprechapparat ins Büro. Es dauerte nicht lange, bis mich der Direktor am Abend sprechen wollte. Mit 32 Jahren um einiges jünger als mein Vorgesetzter, wollte ich es diesmal bewusst drauf ankommen lassen. Ich bin immer schon jemand gewesen, der gern länger arbeitet und dem dies nicht sonderlich viel ausmacht. Um halb sechs bin ich zu seiner Sekretärin gegangen und habe gesagt: „Frau D., sagen Sie bitte Herrn P., dass ich nach Hause muss und nicht mehr verfügbar bin.“ Er hat mich nie wieder darauf angesprochen und hat mich nie wieder abends zu sich beordert. Natürlich hätte diese Situation auch ganz anders ausgehen können. Aber es gibt Situationen im Leben, da musst du Zivilcourage beweisen und deinen ganzen Mut zusammennehmen. Ganz egal wie es letztendlich ausgeht!

Haben Sie Ihren Vorgesetzten auf diese Situation im Nachhinein nochmals angesprochen?

Nein, das konnte man aber auch nicht wirklich. Seine ganzen Führungskräfte hatten eigentlich ein gebrochenes Rückgrat. Vielleicht habe ich ihn sogar darauf angesprochen, aber ich kann mich nicht mehr daran erinnern. Auf jeden Fall hatte ich eine zweite Begegnung mit ihm, die mir im Gedächtnis geblieben ist. Noch während meiner Probezeit stand ich mit einem Kollegen auf dem Flur. Eine Einarbeitung hatte ich nicht bekommen und diese war auch nicht durch meine Vorgesetzten angedacht. Natürlich glaubte ich als diplomierter Volkswirt, dass man in dieser Position ein großes Büro bekommen würde. In meinem Büro stand der Fotokopierer des Verbandes, auf dem ein 70-jähriger die Fotokopien für die Abteilung machte. Anfangs glaubte dieser sogar, dass ich der neue Azubi sei, der ihm zur Seite stehen würde. Ich bekam zwei Aktenordner und wurde vollkommen ins kalte Wasser ge-

worfen. Wie gesagt, als ich Herrn P. auf dem Flur begegnete, sagte dieser zu mir: „Was machen Sie eigentlich hier? Ich habe Sie noch nie zuvor gesehen.“ Im Stillen dachte ich mir, dass er eigentlich recht hat. Zwar hatte ich keine Einarbeitung bekommen, aber er hatte vom Prinzip recht. Ohne eine wirkliche Ahnung von den internen Abläufen zu haben, fertigte ich aus eigenem Antrieb eine Istanalyse an. In dem 20 - 30-seitigen Bericht beschrieb ich die im Verband vorgefundene Situation und ging insbesondere auf die desolante Situation in wirtschaftlich-fachlicher Hinsicht ein. Abschließend erarbeitete ich eine Soll-Konzeption mit konkreter Handlungsanweisung für die Zukunft. Ich belegte, was ich bereits in meinem vorherigen Aufgabengebiet durch Eigeninitiative und persönliches Engagement erreicht hatte. Anschaulich konnte ich nachweisen, dass ich bereits mehrere Millionen DM durch die Umstellung der Pflegesätze für die Altenheime verhandelt hatte. Alle Häuser standen auf einer wirtschaftlichen soliden Basis. Diesen umfassenden Bericht legte ich ihm einfach auf den Tisch. Er war vollkommen perplex, da er bis zu diesem Zeitpunkt noch nie so einen Bericht bekommen hatte. Ab diesem Zeitpunkt war ich ein gemachter Mann und spürte die hohe Wertschätzung, die er mir entgegenbrachte. Wenig später gab er mir die Abteilungsleiterposition und machte mich indirekt zu seinem persönlichen Assistenten. Damals wurden die ersten Krankenhausbedarfspläne erstellt und so war mein erster richtiger Auftrag, für die einzelnen Städte wie z. B. Essen oder Lüdenschied die tatsächlichen Bedarfszahlen zu ermitteln. Daraus sollte abgeleitet werden, wie viele katholische Krankenhäuser aktuell noch gebraucht werden. All dies diente der Vorbereitung für die entscheidenden Sitzungen mit den parlamentarischen Staatssekretären. Als ich aus beruflichen Gründen nach Köln wechselte, fand ich ähnliches vor. Mein erstes Büro war im Caritasverband in Brühl praktisch fünf Minuten gegenüber vom jetzigen Geschäftsgebäude der CBT. Ich bekam einen Raum, in dem außer einem schmutzigen Schreibtisch nichts vorzufinden war: kein Blatt Papier, keine Blumen, einfach nichts! Des Weiteren hatte ich Mitarbeiter im Verband, die man aufs Abstellgleis geschoben hatte. Eine Sekretärin, die psychisch krank war und einen jungen Mitarbeiter, der ansonsten offensichtlich nicht zu gebrauchen war. Dies war mein Startkapital!

Was ist eigentlich der Grund dafür, dass Sie damals so viel bewegen und verändern wollten? Viele Menschen fühlen sich heute eher wie das kleine Rädchen im großen Getriebe, das eh nichts bewirken kann. Woher haben Sie diese immense Kraft und Motivation genommen?

Weil ich einfach eine Änderung meines Umfeldes bewirken wollte. Außerdem bin ich der absoluten Überzeugung, dass die Strukturen für den Menschen da sein müssen und nicht der Mensch für die Struktur. Dies ist schon immer meine Lebensdevise oder besser Lebensaufgabe gewesen. Wenn man wirklich den Willen hat, gelingt einem fast alles. Allerdings muss der Wille zur Veränderung vorhanden sein. Das ewige Jammern und Klagen habe ich durch Strategien und vor allem durch Überzeugungsarbeit aus dem eigenen Unternehmen herausbekommen. Wir haben nur dieses eine Leben und auch unsere Stunden heute kommen nie wieder. Aus diesem Grund versuche ich jeden Tag ganz bewusst zu leben und zu genießen. Ich bin so dankbar, dass ich mein Leben genießen kann. Auch wenn man darüber lächeln mag, versuche ich diese Gedanken meinen Mitarbeitern zu vermitteln und nahe zu bringen. Ich habe eine ganz einfache Lebensphilosophie: Wenn ich morgens die Augen aufmache, danke ich dem Herrgott erstmal, dass ich sie überhaupt aufmachen darf! Wenn ich sehe, wer in den vergangenen 10 Jahren in meinem näheren Umfeld verstorben ist, bin ich erstmal dankbar für jeden Morgen, den ich erleben kann. Als Nächstes danke ich dem Herrgott, dass ich überhaupt zur Arbeit gehen darf. Natürlich sind die Arbeitslosenzahlen etwas zurückgegangen, aber vor kurzem hatten wir noch 5 Millionen Arbeitslose. Wenn ich dann noch eine sinnvolle Arbeit habe, die mich erfüllt, bin ich rundum mit meinem Leben zufrieden. Arbeit kann doch nicht vollkommen losgelöst vom Privatleben

betrachtet werden nach dem Motto „Abends komme ich nach Hause und habe Freizeit! Hier ziehe ich den Anzug an und bin plötzlich Geschäftsführer!“ Meine Arbeit ist doch mein Lebensinhalt. Wenn ich dann noch sagen kann, dass ich etwas gestalten kann, dass ich jeden Tag etwas verändern kann, dass ich neue Wege gehen kann, dann bin ich doch dankbar dafür, dass ich eine sinnvolle Aufgabe habe. Aus diesem Grund versuche ich immer wieder neue und effizientere Strukturen zu schaffen. Ich halte Strukturen für wichtig, aber nur um die linke und rechte Grenze vorzugeben. In diesem abgesteckten Bereich sollen Mitarbeiter in einem Unternehmen eigenverantwortlich, selbstbestimmt, mit Freude und aus Eigenmotivation heraus ihre Arbeit machen können. Allerdings werden Strukturen innerhalb von Unternehmen immer wieder für Kontrollen und Hemmnisse missbraucht. Dies haben insbesondere Führungskräfte nötig, die selbst über wenig Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein verfügen. Durch die permanente Kontrolle von Mitarbeitern nimmt man ihnen doch die Luft zum Atmen, begrenzt sie in ihrem Tun und nimmt ihnen die Lebensfreude. Letztendlich kann dies nur zu innerer Kündigung, zu Demotivation und zu Frustration führen. Gerade deswegen betone ich, dass die Menschen nicht für die Strukturen da sind, sondern die Strukturen für die Menschen. Nur auf diese Weise kann jeder seine Erfolge haben. Bedauerlicherweise habe ich jahrelang genau diese Kontrollen und Hemmnisse in der Altenpflege erlebt. Nichts gegen Kaufleute und Betriebswirte, aber in der Unternehmensführung ging es immer nur um Geld und um das verfügbare Budget. Das dominierende Muster war: „Wir haben nur dieses Budget, was können wir damit machen?“ Fachliche Konzepte wurden nicht wirklich weiterentwickelt.

Viele Führungspersönlichkeiten suchen im Alltag ganz bewusst nach harten Fakten, anhand derer Entscheidungen gerechtfertigt werden können. Auch in der zunehmenden Komplexität des Führungsalltags versucht man durch Strukturen und Raster, diese Komplexität wirkungsvoll zu reduzieren und vermeintlich in den Griff zu bekommen. Ist der Wunsch nach Steuer- und Kontrollierbarkeit nicht bis heute das dominierende Muster in vielen Unternehmen?

Sicherlich ist dies in der Praxis oftmals der Fall. Für viele Menschen ist es einfach leichter, die Komplexität des Alltags auf diese Art und Weise zu reduzieren. An harten Fakten wie Kennzahlen, Budgets und Bilanzen hält man sich einfach gerne fest. Aber man muss den Mut haben, zuerst Visionen zu haben und daraus neue Konzepte zu entwickeln. Erst dann sollte man fragen, wie kann ich diese Idee finanzieren. Aber in vielen Fällen haben Führungspersonen diesen Mut nicht. In erster Linie sind diese Menschen für mich Zahlenhengste oder besser Zahlenknechte. Vielleicht fehlt ihnen aber auch einfach der Mut, anders zu entscheiden. Manche mögen dies auch ab Kindesbeinen in die Wiege gelegt bekommen haben. In vielen Fällen findet aber bereits eine klassische Konditionierung in den Universitäten statt. Im heutigen komplexen Führungsalltag reicht das alte Instrumentarium aber bei Weitem nicht mehr aus, die Welt auf diese Art und Weise zu gestalten. Führung muss heute ganz anders und neu definiert werden. Für mich war dies einfach der Reiz, weil ich oftmals recht klassische Unternehmensstrukturen erlebt habe. Als ich damals Geschäftsführer eines so neuen Unternehmens geworden bin, habe ich zuerst gefragt, wie das Unternehmen strukturiert sein soll: zentralistisch mit einer starken Geschäftsstelle oder Führung eines jeden Haupthauses autark und autonom? Ich habe mich damals dafür entschieden, eine starke Geschäftsstelle zumindest gedanklich aufzubauen. Ansonsten hätte ich wieder Kaufleute gebraucht, die Schlüsselpositionen besetzen. Aus diesem Grund haben wir heute in der CBT keine einzige Frau oder Mann aus dem kaufmännischen Beruf an der Spitze. Alle Führungspersonen kommen aus der Sozialpflege bzw. der Sozialpädagogik. Ich bin überzeugt, dass diese Menschen eine viel höhere Sozialkompetenz besitzen, besser mit Menschen umgehen können und viel offener für neue Konzepte sind. Die entsprechenden Fachleute stellen die In-

formationen aus den Bereichen Controlling, Budgets und Arbeitsrecht sicher. Dazu haben wir ein Instrumentarium aufgebaut, das die Führungskräfte fortwährend in den Prozess einbindet. Übrigens handelt es sich bei 85 Prozent unserer Führungskräfte um Frauen. Ich arbeite unheimlich gerne mit Frauen zusammen, da ich eigentlich nie Hahnen- oder Machtkämpfe erlebt habe. Ganz im Gegenteil muss ich Frauen sogar teilweise dazu drängen, eine bestimmte Führungsaufgabe zu übernehmen, weil ich ihnen diese einfach zutraue. In vielen Situationen sind Frauen viel zurückhaltender und trauen sich viele Dinge nicht so zu wie Männer. Dazu kann ich ihnen aus dem eigenen Bereich ein typisches Beispiel nennen. Vor einigen Jahren hat sich eine 28-Jährige initiativ bei uns beworben. Dies ist mittlerweile recht selten geworden, da wir uns vor Anfragen nur aufgrund von Mundpropaganda nicht mehr retten können. Kurzerhand habe ich diese Frau zur Wohnungsleiterin gemacht, da sie alle erforderlichen Fähigkeiten aus dem sozialpädagogischen Bereich mitgebracht hat. Diese junge Frau war ursprünglich beim örtlichen Caritasverband beschäftigt und sie war von den dortigen Strukturen vollkommen frustriert, da sie beruflich nicht weiterkam. Aus diesem Grund hat sie sich bei uns beworben. Nach zwei oder drei Jahren habe ich gemerkt, dass diese Frau ein gewaltiges Potenzial im Bereich Arbeitsrecht besitzt. Da wir im Bereich der Personalleitung schwach besetzt waren, habe ich ihr das Angebot unterbreitet, die Leitung für diesen Bereich zu übernehmen. 14 Jahre hat sie diesen Aufgabenbereich hervorragend geführt und gemanagt. Als sie schließlich 40 Jahre alt wurde, war der Wunsch nach beruflicher Veränderung groß. Man muss die weiblichen Widder einfach kennen: charakterlich sehr stark, eigenständig, klare Zielvorstellungen und unglaublich ergebnisorientiert arbeitend. Für sie stand persönlich aber fest, dass sie sich mit 45 Jahren beruflich verändern will. Sie wollte einfach weg und eine ganz neue Aufgabe übernehmen. Sehr zu meinem Bedauern konnte ich ihr nicht klar machen, dass sie sich während ihrer 28-jährigen Zeit bei der CBT eigentlich permanent verändert hatte. In ihren Aufgabengebieten war aufgrund des veränderten Umfeldes unglaublich viel in Bewegung. Zwar war sie immer auf derselben Stelle im gleichen Unternehmen, aber die Aufgabengebiete hatten sich dermaßen weiterentwickelt, dass immer neue Herausforderungen zu bewältigen waren. Vor zwei Jahren hat sie dann die CBT verlassen. Für mich persönlich war dies ein Riesenerlust. Ich behaupte von mir nicht gerne, dass ich enttäuscht bin. Enttäuscht sein bedeutet für mich, dass ich einer Täuschung erlegen bin. In diesem konkreten Fall war ich einfach nur traurig. Sie war für mich die Beste und eine der wichtigsten Mitarbeiterinnen, weil sie alle Abläufe bestens kannte und sehr zuverlässig arbeitete. Eigentlich brauchte ich mir nie etwas notieren oder Checklisten anfertigen, wenn wir etwas besprochen haben. Wenn Ziele vereinbart wurden, konnte ich mich absolut darauf verlassen, dass alles zu meiner vollsten Zufriedenheit erledigt wurde. Vielleicht klingt dies ungewöhnlich, aber ich habe mir immer gedacht, die bekommst du zurück. Deswegen habe ich immer den Kontakt gehalten und sie immer mit aktuellem Material versorgt. Von Zeit zu Zeit habe ich mich telefonisch gemeldet und mich erkundigt, wie es ihr geht. Insgesamt war sie in dieser Zeit bei drei großen Trägern beschäftigt. Bei einer Ordensgenossenschaft wurde ihr durch den Geschäftsführer das Blaue vom Himmel versprochen. Sie sollte Geschäftsführerin von drei neuen Altenheimen werden, zwei davon sollten noch neu gebaut werden. Letztendlich stellte sich heraus, dass jede der Versprechungen nur heiße Luft war. Es fand keine wirkliche Kommunikation statt. Möglichkeiten wurden aufgezeigt, aber konkret wurde nie etwas in die Tat umgesetzt. So wie ich sie kennengelernt habe, genau das Richtige für sie. Kurzerhand hat sie nach der Probezeit gekündigt. Anschließend ist sie in ein großes Krankenhaus nach Mönchengladbach gewechselt mit dem festen Glauben, die dortigen Strukturen verändern zu können. Im Prinzip ist sie dort nur vor die Wand gelaufen. Vollkommen starre und unbewegliche Strukturen! Zwei Jahre habe ich sie mit Material versorgt und den Kontakt gehalten, aber ich wusste immer, dass ich sie zurückbekommen würde. Mir war schon bewusst, dass sie eine

sehr starke Frau ist. Allerdings musste ich einen Weg finden, dass sie nicht ihr Gesicht verliert und ihren beruflichen Wechsel als Niederlage empfindet. Mein Ziel war es, dass sie von sich aus erkennt, dass sie ein hervorragendes Unternehmen verlassen hat. Ich behaupte dies jetzt einfach mal von der CBT, dass es in Deutschland im sozialen Sektor nichts Vergleichbares gibt. Ihr sollte von sich aus bewusst werden, dass hier ihre Aufgabe und der richtige Weg lagen. Ihre dritte Position übernahm sie in der Nähe von Krefeld. Hier war sie für einen größeren katholischen Träger als Personalleiterin tätig, der zwei Krankenhäuser, zwei Altenheime und eine psychiatrische Einrichtung hatte. Die dortigen Chefarzte waren unglaublich glücklich, dass endlich jemand da war, der sich um sie kümmerte. Auch dort unternahm sie den Versuch, neue Strukturen und einen internen Kulturwandel im Hinblick auf eine Mitarbeiterorientierung einzuführen. Leider hatte sie einen fürchterlichen Geschäftsführer, der nur Dienst nach Vorschrift machte und andauernd früher nach Hause ging. Zum Beispiel war dieser freitags nur bis 13 Uhr da. Als ihre Probezeit zu Ende ging, begegnet sie diesem auf dem Flur und sprach ihn an: „Meine Probezeit geht zu Ende. Würden Sie mir bitte ein Feedback geben, wie sie mich und meine Arbeit sehen.“ Er drückte ihr lediglich ein Formular mit den Worten in die Hand: „Füllen Sie diesen Bogen über ein Mitarbeitergespräch bitte selbst aus. Das geht von meiner Seite schon in Ordnung.“ Auch der Aufsichtsratsvorsitzende, wohlgermerkt ein Pfarrer, suchte sie für ein Gespräch auf, ohne überhaupt ihren Namen zu wissen. „Ich bin mal durch das Unternehmen gegangen, um mich zu erkundigen, ob es etwas Negatives über Sie gibt. Sehr zu meiner Verwunderung musste ich feststellen, es gibt nichts Negatives über Sie. Dies kommt mir sehr komisch vor.“ Für mich persönlich ein unglaubliches Beispiel für einen Pfarrer und katholischen Träger.

Können Sie mir eigentlich einen Grund dafür nennen, warum Führungskräfte immer in den gleichen Kausalitätsfallen und Führungsmustern gefangen sind? Unabhängig davon, mit wem man sich unterhält, ist der Fingerzeig immer auf andere gerichtet. Die Strukturen sind schuld! An mir liegt es nicht! Die Logik des Marktes lässt kein anderes Handeln zu...

Sicherlich kennen Sie diesen wunderbaren Spruch, dass der Fisch immer am Kopf zu stinken anfängt. In meinen Augen ist dies oftmals der entscheidende Punkt. Um die vorherige Geschichte abzuschließen: Nach Kündigung bei ihrem dritten Arbeitgeber habe ich sie in einer neuen Funktion tatsächlich wiederbekommen. Mittlerweile betreut sie das gesamte Qualitätsmanagement in der CBT. Irgendwann habe ich ihr einfach eine Mail mit den Worten zukommen lassen: „Frau F., jetzt lassen Sie den Quatsch. Kommen sie bitte zurück. Die CBT ist Ihr Unternehmen. Ich brauche Sie!“ Schließlich kam es zum persönlichen Gespräch. Sehr schnell merkte ich, dass wir gemeinsam einen wunderbaren Weg gefunden hatten. Ihre Abwesenheit war sicherlich eine wichtige Lernphase für ihr Leben. So habe ich immer gesagt, dass sie eine lange Fortbildung besucht hat. Heute wie auch damals ist sie ein unglaublicher Gewinn für das Unternehmen. Zurück zu meinem einleitenden Satz, dass der Fisch immer am Kopf zu stinken anfängt - auch ich habe sehr früh meine Lernerfahrung machen müssen. Mit meinen 32 Jahren habe ich als Personalleiter praktisch bei Null angefangen. Nach drei bis vier Jahren musste ich feststellen, dass unsere Führungskräfte mangels sozialer Kompetenz, Schwächen im Umgang mit Mitarbeitern hatten. Mit Supervisionen, Coaching und Gesprächen habe ich dann versucht, Unterstützung in diesem Bereich zu geben. Rückblickend ist dieses Unterfangen sicherlich vergebene Liebesmühe gewesen. Wenn entscheidende Soft-Skills nicht vorhanden sind, sollte man als Unternehmen den Mut haben, sich von den betreffenden Mitarbeitern zu trennen. So hatten wir im Unternehmen eine weibliche Führungskraft, die eine unglaublich fachliche aber keine soziale Kompetenz besaß. Sie war eine Weltmeisterin im Protokollschreiben und im Erstellen von neuen Konzepten, aber ihren Mitarbeitern konnte sie ihre Ideen nicht vermitteln. Sie konnte einfach keinen Draht zu

ihren Mitarbeitern aufbauen. Über die Wochen wurde der Krankenstand in ihrer Abteilung immer größer und die besten Mitarbeiter verließen uns. An dieser Situation hatte sie einen wesentlichen Anteil. Das ganze Haus ging regelrecht den Bach runter! Wohlgermerkt war dies das Spitzenhaus unter den 60 Altenheimen in Wuppertal. Auch in diesem Fall habe ich versucht, helfend einzugreifen. Allerdings blieb meine Mühe ohne Erfolg. Heute ist meine Erkenntnis in diese Richtung ganz klar. Ich werde einem Mitarbeiter nur die Funktion übertragen können. In der Praxis bedeutet dies, dass eine Person laut Dienstvertrag plötzlich Führungskraft, Wohnhaus- oder Bereichsleiter ist. Als Vorgesetzter kann ich nur den äußeren Rahmen vorgeben, um diese Person bestmöglich zu unterstützen und anzuleiten. Allerdings - ob eine Person Führungskompetenz besitzt, entscheiden immer noch die Mitarbeiter, die Kunden und Geschäftspartner. Wenn dieser Personenkreis ihnen die Kompetenz zur Führung abspricht, kann ich als Vorgesetzter nur noch anmerken: „Tut mir leid, ich habe ihnen die Chance gegeben. Ich habe ihnen vollstes Vertrauen geschenkt sowie das gesamte Spektrum der CBT. Allerdings haben Sie ihre Führungskompetenz verspielt. Wir müssen uns leider voneinander trennen!“ Derzeit befinden wir uns in Deutschland insbesondere im Top-Management in folgendem Dilemma. Wenn ich Vorträge zum Thema „Führung“ halte, bringe ich immer das Beispiel „Klonen“. Bekannterweise haben es die Engländer geschafft, das Schaf Dolli zu klonen. Ich bin der Meinung, dass wir in Deutschland schon viel weiter sind und bereits unsere Manager klonen können. Ich zeige im Rahmen der Vorträge immer zwei Fotos von Top-Managern der Allianz und der Commerzbank. Beide Personen besitzen den identischen Haarschnitt, tragen die gleiche Brille, das gleiche blaue Hemd und den gleichen dunklen Anzug. Das Schlimme an diesem Beispiel ist, dass diese Leute in der Unternehmenshierarchie bis in die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden aufsteigen können. Allerdings wurde bereits im Vorfeld akribisch der Nachfolger ausgesucht. Aus diesem Grund finden wir heute oftmals stereotype Verhaltensmuster in den Führungsetagen vor. Der Status Quo bleibt in Organisationen praktisch immer erhalten. Im Jahr 2000 hat das EFA-Institut eine anonyme Umfrage unter deutschen Topmanagern durchgeführt. Regelrecht erschreckend war, dass von 272 Topmanagern auf die Frage „Was muss ein guter Manager im heutigen Führungsalltag mitbringen?“ nur zwei geantwortet haben: „ein positives Menschenbild“. Wir brauchen uns wirklich nicht wundern, dass sich nur noch 12 Prozent der deutschen Arbeitnehmer ihrem Unternehmen verpflichtet fühlen. Rund 60 Prozent der deutschen Arbeitnehmer gehen morgens mit Bauchschmerzen zur Arbeit, weil sie sich in ihrem Unternehmen einfach nicht mehr wohlfühlen. Wenn dann auch noch der Shareholder-Value in der Organisation bestimmendes Merkmal ist, können sich Mitarbeiter nur noch als unbedeutendes Rädchen im Getriebe und als Kostenfaktor fühlen. Die Persönlichkeit des Einzelnen rückt in den Hintergrund. Außerdem ist es anscheinend Normalität, dass Unternehmen über Nacht verkauft und an einem anderen Standort wieder aufgebaut werden. Vor ein paar Wochen habe ich mir im ZDF das Heute-Journal aufgenommen, als die Berichterstattungen über den Verkauf von Nokia an der Tagesordnung waren. Für mich ist die Verzweiflung der Mitarbeiter absolut nachvollziehbar, weil bereits im Vorfeld keine Transparenz vorhanden war und keine unternehmensinterne Kommunikation stattgefunden hat. Plötzlich wird die Entscheidung verkündet, dass man morgen ohne Anstellung auf der Straße steht. Was die vermeintliche Logik des Marktes mit dem Menschen macht, ist für mich ungläublich.

Meiner Meinung nach ist dieses negative Menschenbild in vielen Organisationen heute vorrangig vorhanden. Immer wieder diskutiere ich mit Bekannten über Führungsphilosophie und Mitarbeiterführung. So spiegelt der vermeintlich durch Lenin berühmt gewordene Satz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“ den Führungsalltag in vielen Unternehmen wider. Wie weit reicht Ihr persönliches

Vertrauen? Welche Kontrollmechanismen brauchen Sie im Führungsalltag, damit Ihnen nicht alles aus dem Ruder läuft?

Ich halte es für schizophren, dass der Satz von Lenin „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ sogar in christlichen und sozialen Unternehmen verwendet wird. In meinen Augen ist dies unverantwortlich, weil dieses Verhalten überhaupt nichts mit dem christlichen Menschenbild zu tun hat. Zunächst muss ich Menschen Vertrauen entgegen bringen und ich muss meinem Gegenüber etwas zutrauen. Dies entbindet mich aber keineswegs von der Verpflichtung der Ergebniskontrolle oder der Kontrolle von Zielvereinbarungen. Natürlich muss ich als Führungskraft auch nachschauen, ob das im Vorfeld Vereinbarte auch erfüllt worden ist. Vertrauen ist für mich ein ganz zentraler Wert im Unternehmen, ganz unabhängig davon, ob es sich um die Führung von Mitarbeitern oder den Umgang mit alten Menschen handelt. Die alten Menschen, die zu uns kommen, vertrauen sich unserem Unternehmen und damit unseren Mitarbeitern an. Gerade deswegen ist Vertrauen ein ganz zentraler Wert in der CBT. Jede Dienstleistung und Handlung, die wir erbringen, kann diesen alten Menschen schaden oder eben nicht schaden. Unternehmerische Ethik ist für mich bei dieser Arbeit von unendlicher Bedeutung. Ich war der Erste in Deutschland, der die Charta der „Rechte bedürftiger Menschen“ unterschrieben hat. Vor ein paar Jahren gab es den runden Tisch „Pflege“, der vom deutschen Gesundheits- und Familienministerium eingerichtet wurde, um die Qualität im Pflegesektor zu verbessern. Insgesamt gab es vier Arbeitsgruppen mit Experten aus ganz Deutschland. An den beiden Expertengruppen zur „Entbürokratisierung“ und „Charta der Rechte pflegebedürftiger Menschen“ habe ich persönlich mitgewirkt. Man stellte damals fest, dass das Image des Pflegesektors so negativ war und in manchen Bereichen so viele Skandale passiert waren, dass die Charta der Rechte absolut notwendig war. Wesentlicher Bestandteil ist die Würde des einzelnen Menschen. Ich war damals der Erste in Deutschland, der diese Charta unterschrieben hat, weil es für mich damals eigentlich eine Selbstverständlichkeit darstellte. Alle acht Artikel der Charta waren bereits seit Jahren in unserem Unternehmensleitbild enthalten. Wir lebten diese Grundsätze bereits, die über die Zeit zum integralen Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie und -kultur geworden sind. Insofern war es für uns selbstverständlich, diese Charta zu unterschreiben. Die Wohlfahrtspflege war damals dagegen, weil man der Überzeugung war, dass man dafür wieder mehr Geld und Mitarbeiter benötigen würde. Im Prinzip ist dies immer eine Frage der persönlichen Haltung und Einstellung. In meinen Augen darf die Würde des einzelnen Menschen nie disponibel sein. Es gibt keine Situation im Leben, wo diese verletzt werden darf. Aus diesem Grund führe ich als eine Art Kontrolle regelmäßige Besuche in den Altenheimen durch, wenn mir bekannt wird, dass sich Bewohner oder Angehörige beschwert haben oder ein begründeter Verdacht besteht. Ich mache daraus immer eine Art Glaubwürdigkeitsanalyse. Von Zeit zu Zeit führen wir in den Häusern mit der Wohnhausleitung und den Mitarbeitern eine Dienstbesprechung durch. Dabei wird die Frage gestellt, ob dieser konkrete Fall in der jeweiligen Einrichtung möglich ist oder auch passieren kann. Ich möchte mit dieser Vorgehensweise ganz bewusst die Sensibilität des einzelnen Mitarbeiters wecken. Es soll hinterfragt werden, ob sich in der Alltagsroutine bestimmte Verhaltensmuster eingeschlichen haben oder ob solche Dinge in der CBT überhaupt möglich sind. Vielleicht kommen wir noch im weiteren Gespräch darauf, aber ich habe für solche Fälle ganz verbindliche Strukturen eingerichtet. Auf der anderen Seite bringe ich genau wie den Patienten auch meinen Mitarbeitern mein absolutes Vertrauen entgegen. Die Würde des Menschen und des einzelnen Mitarbeiters darf in keiner Situation verletzt werden. Natürlich besteht dieses Vertrauen auch in schwierigen Situationen, z. B. wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlassen will. Ich bin immer bestrebt, dass jeder sein Gesicht wahren kann. Natürlich gehören dazu immer

zwei Personen, aber jeder soll das Unternehmen ohne Schramme verlassen können. Vielleicht ist diese Person woanders viel besser aufgehoben und kann durch mein gutes Zeugnis eine neue Arbeit finden.

Vertrauen ist immer vergangenheitsbezogen und lebt von der Erfahrung, die eine Person in unterschiedlichen Situationen gemacht hat. Insbesondere wenn Vertrauen enttäuscht wurde, ist man in einer vergleichbaren Situation viel vorsichtiger. Hat sich Ihr Vertrauen gegenüber anderen Personen in den vergangenen Jahren eigentlich stark verändert?

Viele meiner Führungskräfte bewundern meine unveränderte Einstellung zu meinem Gegenüber und sagen immer: „Herr Stoffer, Sie haben in den vergangenen Jahren so viele Enttäuschungen erlebt und Ihr Vertrauen ist so oft missbraucht worden, aber dennoch sind Sie Ihrer Linie treu geblieben sind. Ganz im Gegenteil haben Sie bei einer Enttäuschung oftmals sogar noch mehr Vertrauen in Ihr Gegenüber gesetzt.“ Letztendlich ist mein Verhalten durch den Gesamterfolg des Unternehmens begründet. Kleinere Rückschläge spornen mich sogar noch mehr an. Sie kennen sicherlich den Satz: „Zeige niemals mit dem Finger auf andere, vier zeigen auf dich zurück!“ Für mich ist dieser Satz mehr als ein spielerisches Element oder nur eine Phrase. Als Erstes frage ich mich immer, was habe ich für Fehler gemacht. Was habe ich falsch gemacht? Habe ich die Situation im Vorfeld nicht richtig eingeschätzt? Hat meine persönliche Unterstützung gefehlt? Habe ich zu wenig Kontrolle ausgeübt oder habe ich sogar blind vertraut? Blindes Vertrauen ist in meinen Augen genauso ein Fehler wie übermäßige Kontrolle. Manchmal muss ich erkennen, dass der Fehler bei mir liegt und in meinem Verhalten begründet ist. Aus diesem Grund lasse ich mich von meiner vertrauensvollen Grundeinstellung auch nicht abbringen und versuche diese auf das ganze Unternehmen zu multiplizieren. Über die ganzen Jahre hat sich die CBT als Gesamtorganisation weiterentwickelt. Das, was wir heute haben, habe ich fantastischen Führungskräften zu verdanken, die sich von meiner Art haben begeistern lassen. Natürlich führt jeder Mensch anders, aber die grundlegenden Werte sind identisch und dürfen bei uns nicht verletzt werden. Dies macht vieles einfacher in einem Unternehmen. Wenn Sie solch einen Wertekorridor besitzen, sparen Sie einerseits Kosten und müssen keine permanenten Grundsatzdiskussionen führen. Alle Mitarbeiter wissen, was die CBT einzigartig macht, wie wir miteinander arbeiten und mit Menschen umgehen. Dies ist bei uns vorgegeben und ein absoluter Standard in der CBT. Insbesondere gilt diese Haltung bei der Begleitung demenzkranker und sterbender Menschen. Wie gehen wir z. B. mit Grenzsituationen des menschlichen Lebens um, wenn ein Mensch den Wunsch äußert, sterben zu wollen? Um diese Fragen beantworten zu können, haben wir vor etwa fünf Jahren eine Ethikkommission gegründet. Um das ganze Spektrum abdecken zu können, ist diese multiprofessionell sowohl mit eigenen Mitarbeitern aber vor allem mit unternehmensfremden Experten (Arzt, Seelsorger, Therapeut...) besetzt. Unsere Mitarbeiter schildern in den gemeinsamen Treffen Situationen aus dem Arbeitsalltag, bei denen sie an ihre persönlichen Grenzen gestoßen sind. Die Ergebnisse bekommen wir als Fallbeispiele zurück und leiten dieses als Empfehlung an alle Häuser weiter. Durch diese unternehmensübergreifende Transparenz wissen alle Mitarbeiter, wie sie sich bei ähnlichen Situationen verhalten können. Vor ein paar Jahren hatten wir einen Extremfall, welches die Arbeit der Ethikkommission vielleicht etwas verdeutlicht. Wir hatten in einem Wohnstift in Leverkusen-Opladen einen alten Mann, der ein wunderbarer alter Mensch gewesen ist. Dieser war Heimwartsvorsitzender, vollkommen rege und in vielen Bereichen engagiert. Unter anderem hat er an der Gestaltung neuer Heimverträge mitgewirkt. Er war so begeistert von diesem Unternehmen, dass er dieses zu seiner eigenen Sache gemacht hat. Von heute auf morgen bekam er einen Schlaganfall und konnte seine Aufgaben nicht mehr wahrnehmen. Geistig konnte er zwar alles aufnehmen,

aber er konnte nur mit seinem Finger mitteilen, was er wollte. Auf diese Weise hat er über ein Jahr mit seiner Tochter und unseren Mitarbeitern kommuniziert. Irgendwann wollte er einfach nicht mehr leben. Für uns alle war dies eine sehr schwierige Situation, da wir diesen Menschen ganz anders kennengelernt hatten. Die Kunst ist es, sich in solch einer Situation in das Leben dieses Menschen hineinzuversetzen und sich mit der Biografie bewusst auseinanderzusetzen. Auch müssen wir das Vertrauen in unsere Mitarbeiter haben, dass diese die richtigen Entscheidungen treffen. Dieses ganz konkrete Beispiel haben wir mit all seinen Facetten an unser Ethikkomitee zur Diskussion gegeben. Unsere Zielsetzung war es, sowohl rechtlich als auch medizinisch und pflegerisch die richtige Entscheidung treffen zu können. Letztendlich haben wir im Haus eine kleine Arbeitsgruppe gebildet, in der neben der Tochter alle Mitarbeiter, die diesen Menschen betreut haben, integriert waren. Nachdem wir alle Aspekte abgewogen hatten, habe ich die Entscheidung getroffen, dass wir seinen Willen einfach respektieren müssen. Auch dies ist ein zentraler Bestandteil unserer CBT-Philosophie. Wir haben ihm dann nur noch zu trinken gegeben, damit er nicht austrocknet. Im Beisein seiner Tochter und auch unserer Mitarbeiter ist er dann wunderbar eingeschlafen. Sicherlich ist dies kein alltägliches Vorgehen in Deutschland, aber es zeichnet die CBT gegenüber ihrem Umfeld aus. Wir sind in vielen Bereichen ein Einzelkämpfer. Zum Beispiel nimmt auch die Technik im Pflegesektor immer mehr zu. Da wir in Deutschland immer mehr demenzkranke Menschen haben, gibt es in einigen Pflegeheimen mittlerweile schon technische Systeme, wo die Menschen mit einem Chip ausgestattet werden. Dadurch können sie überall geortet werden. Teilweise werden ganze Häuser oder Abteilungen abgeschlossen, damit Menschen nicht weglaufen können. Dies gibt es alles nicht bei der CBT. Wir haben offene Häuser und das soziale Umfeld ist eingebunden in unsere Arbeit. Dies bedeutet, wenn bei uns ein demenzkranker Mensch wegläuft, wissen die Menschen draußen Bescheid. Mit der Zeit konnten wir ein stabiles Netzwerk aufbauen. Alle Bewohner haben eine Visitenkarte in der Tasche, mit der jeder aus dem Umfeld weiß, wo derjenige hingehört. Auch ist bei uns die Rezeption permanent besetzt, sodass wir aufpassen können, ob jemand das Haus verlassen will. Im Unternehmen haben wir aber eher nach langfristigen Konzepten gesucht, damit Menschen überhaupt keine Lust mehr haben wegzulaufen. In unseren Häusern haben wir sogenannte Hausgemeinschaftskonzepte realisiert, bei denen die Küche den Lebensmittelpunkt darstellt. Die Menschen sollen wieder einen Sinn in ihrem Leben sehen und sollen unabhängig von ihrem gesundheitlichen Zustand am Leben beteiligt werden. Unsere Bewohner sind nicht wie in anderen Heimen isoliert in ihrem Zimmer oder dösen im Einlassbereich durch Medikamente ruhig gestellt vor sich hin. Sie nehmen aktiv oder passiv am täglichen Leben teil.

Verfolgt man die ständigen Diskussionen über die Anpassung der sozialen Systeme in Deutschland, mag man annehmen, dass permanent nach dem optimalen Modell gesucht wird. In den vergangenen Jahren kam es bei jedem Regierungswechsel zu einer Überarbeitung von Kranken- und Pflegeversicherung. Mit der CBT blicken Sie mittlerweile auf eine Erfolgsgeschichte zurück, die bereits Jahre andauert. Sie schlagen mit der CBT einen Weg ein, der sich fernab der normalen Business-trends bewegt. Aus welchem Grund gibt es eigentlich nicht viel mehr Nachahmer? Warum wird solch ein Geschäftsmodell politisch nicht viel mehr gefördert?

Die CBT beweist sicherlich, dass es derzeit funktionierende Geschäftsmodelle gibt, die sich wirtschaftlich äußerst erfolgreich am Markt behaupten können. Das Faszinierende daran ist, dass wir ein überzeugendes fachliches Konzept besitzen und dabei der eigentlichen Entwicklung immer schon um 10 Jahre voraus waren. Ich bin überzeugt, dass wir in den kommenden Jahren immer mehr Nachahmer finden werden, aber es geht in meinen Augen immer noch viel zu langsam. Allerdings können

wir feststellen, dass wir immer mehr Besuchergruppen haben, die sich für die Struktur und die innere Haltung der CBT interessieren. Vor ungefähr zwei Jahren habe ich vor einer bundespolitischen Arbeitsgemeinschaft erstmalig einen Vortrag halten dürfen, der sich mit der zukünftigen Entwicklung aller katholischen Altenheime in Deutschland befasst. Dies wohlgermerkt nach 28 Jahren Existenz der CBT. Sicherlich spielen Neid und Missgunst auch eine ganz große Rolle. So sage ich immer: „Neid und Missgunst müssen sie sich hart erarbeiten, Mitleid kriegen sie umsonst geschenkt.“ Durch unseren unglaublichen Erfolg bekommen viele Entscheidender auch Angst, weil die Meisten im caritativen Bereich in ihren Strukturen behaftet sind und Angst haben, etwas verändern zu müssen. Wenn nun ein modernes Unternehmen kommt, welches bei eingeschränkten Ressourcen eine unglaublich hohe Qualität erzielt und darüber hinaus noch hochzufriedene Mitarbeiter besitzt, erzeugt dies Ängste und vor allem Handlungsdruck. So liegt es nahe, dass sich andere Träger und Aufsichtsräte fast rechtfertigen müssen, warum keine ähnlichen Strukturen und unternehmensinternen Abläufe implementiert werden. Dies ist in meinen Augen der entscheidende Punkt. Natürlich bestand lange Jahre kein wirklicher Handlungsbedarf, da das Selbstkostendeckungsprinzip galt und somit keine wirkliche Konkurrenz untereinander bestand. Lange Zeit war man in einem sehr ruhigen Fahrwasser, und es bestand kein Handlungsdruck zur Veränderung. Sicherlich haben sich die fachlichen Konzepte im Pflegesektor in den letzten Jahren sehr rasant weiterentwickelt, aber viele Organisationen arbeiten auch noch 10 - 20 Jahre später nach den gleichen und alten Methoden. Meiner Meinung nach ist dies heute aufgrund geänderter Gesetzgebung und durch die kommende Generation endgültig vorbei. Die alte Generation, die den Zweiten Weltkrieg erlebt hat und ein ganz anderes Obrigkeitsdenken besitzt, fand vielfach in einem normalen Altenheim eine viel bessere Lebenssituation vor als zu Hause. So hatten wir lange Zeit mit Menschen zu tun, die zu Hause kein eigenes Badezimmer gewöhnt waren. Kundenorientierung spielte im Pflegesektor über Jahre keine wirkliche Rolle. Durch den Generationenwechsel haben wir es aber nun mit Kunden zu tun, die aus dem Verbraucherschutzdenken heraus eine ganz andere Erwartungshaltung an solch ein Unternehmen besitzen. Aus diesem Grund sprechen wir in der CBT seit ungefähr 10 Jahren sowohl von Kunden als auch von Patienten in Anführungszeichen. Ich wollte den Mitarbeitern damit verdeutlichen, dass wir wie in der freien Wirtschaft nur vom Kunden bezahlt werden. Nur wenn der Kunde zufrieden ist, haben wir wirtschaftlichen Erfolg. Dieses Denken wollte ich bei meinen Mitarbeitern in die Köpfe bringen. Alle Abläufe sollten sich an der Zufriedenheit des Kunden bzw. des Bewohners orientieren und keinesfalls umgekehrt nach dem Motto „Vogel friss oder stirb!“ So hatten wir über Jahrzehnte in den betreuenden Organisationen die vorherrschende Denkweise „Lieber Kunde, nimm die Situation so an, wie Du diese hier findest. Hier hast Du das Unternehmen und Deinen Vertrag, der so ausgestaltet ist, dass Du als Verbraucher keine Rechte aber Pflichten hast.“ Vor über 10 Jahren habe ich dieses dominierende Denkmuster aus dem Unternehmen herausbekommen. Ich mache aber die Einschränkung, dass der demenzkranke und schwer pflegebedürftige Mensch niemals Kunde sein kann, weil dieser nicht mehr die Autonomie besitzt, selbst entscheiden zu können. Diese durch äußere Umstände bedingte Situation schränkt ihn als Kunden ganz klar ein. In diesen Fällen müssen wir als Mitarbeiter die Anwaltsfunktion wahrnehmen. Wir müssen eine Art Assistentenrolle übernehmen, damit er weiterhin am Leben teilhaben und überleben kann. Dabei gilt es herauszufinden, was er als Kunde oder Verbraucher in dieser Situation jetzt entschieden hätte. Die Realität zeigt mir, dass die Mitarbeiter dazu absolut in der Lage sind. Um zu verdeutlichen, was ich damit meine, bringe ich immer ein Beispiel aus der Musik: Wenn ein Solist ein wunderbares Flöten- oder Trompetensolo spielt, dürfen die Begleitinstrumente niemals dominant sein. Andernfalls würden diese den Solisten überspielen. In dieser Situation gilt es, sich zurückzuhalten und eher die zweite Geige zu spielen. Dennoch muss so harmonisch

gespielt werden, dass der andere immer zur Geltung kommt.

Bereits das Wegschneiden der Brotrinde stellt für Sie eine Art Entmündigung Ihrer Patienten dar. Auch werfen Ihnen andere Träger unverantwortliches Handeln vor, weil die CBT kein Geld für demenzkranke Patienten verwalten will, sondern durch die Einrichtung eines eigenen Kontos einen vollkommen gegensätzlichen Weg beschreitet. Warum setzen Sie überhaupt soviel Vertrauen in die Eigenverantwortlichkeit von demenzkranken Menschen, die in vielen Pflegeheimen normalerweise entmündigt, durch Psychopharmaka ruhig gestellt und abgeschoben werden?

In der Tat sind wir in Deutschland derzeit der einzige Träger, bei dem jeder alte Mensch noch sein eigenes Konto besitzt, auf dem die monatliche Rente eingezahlt wird. Alle anderen 8.000 Träger in Deutschland ziehen das Geld automatisch auf ihre Konten ein. Für mich ist dies eine Art Entmündigung der alten Menschen. Entscheidend ist wiederum das grundlegende Menschenbild und inwiefern ich meinem Gegenüber Vertrauen entgegenbringe. Jedes Mal wenn ich das Beispiel mit dem eigenen Konto anführe, glauben die wenigsten, dass dieses in der Praxis umsetzbar ist. Auch die Behörden sind der Meinung, dass wir aufgrund des Pflegesatzes dazu verpflichtet wären, das Geld der Patienten direkt auf unsere Konten einzuziehen und zu verwalten. So hören wir oftmals den Satz „Sie nehmen hier Geld in Anspruch und erbringen nicht die entsprechende Dienstleistung.“ Teilweise sind sogar die Betreuer gegen uns, weil sie durch unser Modell mehr Aufwand haben. Dennoch verfolgen wir den Grundsatz, die Würde des Einzelnen in jeder Situation zu wahren und bestmöglich die Normalität des Lebens wiederherzustellen. Auch die neuen Heimgesetze, die derzeit auf Landesebene diskutiert und entschieden werden, geben uns mit dieser Vorgehensweise Recht. So soll die Teilhabe der Menschen an der Gesellschaft im Mittelpunkt jeglichen Handelns eines Pflegebetriebes stehen. Durch solche Konzepte können auch die Angehörigen bei der Pflege ihrer Angehörigen eingebunden werden, indem sie zum Beispiel die Verwaltung des Geldes übernehmen oder beim Einkaufen unterstützen. In der Folge würde dies bedeuten, dass eine Entlastung der eigenen Mitarbeiter stattfinden könnte. Die freie Zeit könnte pflegebedürftigeren Personen zugutekommen. Sie sehen, die momentane Entwicklung verläuft in zwei Richtungen. Vielleicht wissen Sie dies gar nicht, aber die CBT war vor 10 Jahren der erste Träger in Deutschland, der einen kundenorientierten Heimvertrag eingeführt hat. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Heimverträge so aufgebaut, dass die Bewohner eigentlich nur Pflichten aber keine Rechte hatten. Ich war damals überzeugt, dass es im Sinne unserer Philosophie vollkommen anders funktionieren müsste, und ich habe kurzerhand zu dieser Thematik einen Workshop gebildet. Wenn der Kunde und der Verbraucherschutz im Mittelpunkt stehen sollen, muss der Vertrag so gestaltet sein, dass seine Rechte zur Geltung kommen und der Träger verpflichtet ist, ein optimales Wohnen in hoher Lebensqualität sicherzustellen. Heute können die Kunden bei uns entscheiden, welche Regelleistungen in Anspruch genommen werden und welche nicht. Bereits vor 10 Jahren haben wir dies bei uns im Unternehmen eingeführt. Deswegen sage ich immer wieder, dass wir eigentlich viel weiter sind als andere Organisationen. Heute äußern einige Behörden Kritik an unserem Modell, die damals überzeugt waren und gesagt haben „Toll, genauso etwas brauchen wir in Deutschland“. Sogar der eigene Spitzenverband kritisiert uns, weil wir angeblich das pauschale System zu Lasten anderer Träger aufbrechen würden. Wiederum haben wir die Situation, dass wir uns vor der Öffentlichkeit rechtfertigen müssen. Mit der CBT haben wir ein Modell geschaffen, welches dem Businessstrend entspricht, den wir vielleicht im Pflegesektor in den nächsten 10 Jahren haben werden. Um an dieser Stelle nur einige Schlagworte zu nennen: Teilhabe, Kundenorientierung, Einbeziehung von Angehörigen, Aufbrechen von Strukturen in den Altenheimen, Abkehr von geschlossenen Institutionen, Wohnen im Mittelpunkt sowie Vernetzung von ambulanten und stationä-

ren Bereichen. Dies wird meiner Meinung nach die zukünftige Entwicklung im Pflegesektor sein. Allerdings gehören dazu alle genannten Instrumente, die uns dies in der Praxis ermöglichen. Vom Modell der CBT sind wir felsenfest überzeugt und lassen uns durch diese Auseinandersetzung in keiner Weise beirren. Momentan befinden wir uns wieder in einer Phase, in der wir erläutern, begeistern und Überzeugungsarbeit leisten müssen. Wir sind davon überzeugt, dass wir auf dem absolut richtigen Weg sind. Natürlich haben wir im Moment einige Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu anderen Organisationen. Nach wie vor gibt es in Deutschland kaum Träger, die diese Hausgemeinschaften in der Praxis verwirklicht haben. Auch der kundenorientierte Heimvertrag ist für viele Angehörige ein entscheidendes Kriterium, sich für die CBT zu entscheiden. Für uns bedeutet dies natürlich unglaubliche Marktchancen gegenüber dem Umfeld und der Konkurrenz.

Ein Satz ist mir im Rahmen meiner Recherche besonders in Erinnerung geblieben: „Ein ungewöhnlicher Begriff von Effizienz: die Verringerung der Einnahmen als Unternehmensziel“. In Deutschland ist die Höhe der finanziellen Zuwendung seitens der Pflegeversicherung abhängig von der Pflegestufe Ihrer Patienten und der Anzahl Ihrer Mitarbeiter. Dadurch ergibt sich für die CBT folgende Paradoxie: Je besser die individuelle Betreuung des Patienten ist, desto weniger Geld erhalten Sie durch die Pflegeversicherung und desto weniger Mitarbeiter stehen Ihnen zu. Wie gehen Sie mit dieser Paradoxie um? Was bedeutet für Sie dann eigentlich Effizienz und Effektivität?

Ich denke, dass in der CBT der Aspekt „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ im Vordergrund steht. So habe ich vor einigen Jahren den Satz geprägt: „Ein Sozialunternehmen in der freien Wirtschaft ist ohne Wirtschaftlichkeit nicht zu halten. Ohne Menschlichkeit ist es in diesem aber nicht auszuhalten.“ Durch die Integration vieler weicher Faktoren in unternehmensinterne Abläufe sowie die Implementierung einer eigenen Wertekultur, haben wir es geschafft, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen unglaublich hoch ist. Der Erfolg hat uns die vergangenen Jahre Recht gegeben. Sowohl 2005 und auch 2007 wurden wir in Deutschland durch unsere Mitarbeiter zum besten Arbeitgeber im Gesundheitswesen gewählt. Über 90 Prozent unserer Mitarbeiter haben uns bescheinigt, dass sie einen einzigartigen Arbeitsplatz besitzen und in ihrem täglichen Handeln einen Sinn sehen. In der Sozialbranche, die derzeit mit wirklich schwierigen Rahmenbedingungen zu kämpfen hat, ein sehr überzeugendes Ergebnis. Die positiven Ergebnisse sind sicherlich ein Resultat unserer einzigartigen Wertekultur, die man natürlich auch kostenmäßig beziffern kann. Durch die enge Bindung und Identifikation unserer Mitarbeiter mit dem Unternehmen haben wir eine sehr geringe Fluktuation. Dies geht teilweise sogar soweit, dass wir seitens der CBT-Geschäftsführung kündigen müssen, um qualifiziertere Mitarbeiter einzustellen zu können. Allerdings sprechen wir eine Kündigung erst aus, wenn wir merken, dass Mitarbeiter sich überhaupt nicht mit unserem Konzept identifizieren können. Solche Fälle kommen bedauerlicherweise auch bei uns vor. Des Weiteren haben wir eine unglaublich niedrige Krankheitsquote, die bei unter 3,5 Prozent liegt. Allerdings sollte man bei der Fluktuation etwas differenzieren, da wir sehr viele Teilzeitmitarbeiter haben. Darunter sind viele Frauen, die bei der CBT ausscheiden müssen, weil die eigenen Kinder aufgrund beruflicher Belastung und Ehescheidung nicht mehr adäquat betreut werden können. Im Durchschnitt haben wir derzeit eine Fluktuation, die ungefähr bei 5 bis 6 Prozent liegt. Bei Fachkräften ist diese bei Weitem geringer. Teilweise haben wir sogar Mitarbeiter, die bereits über 20 Jahre in unserem Unternehmen tätig sind. Geringe Kosten haben wir übrigens auch bei der Schaltung von Stellenanzeigen. In einigen Häusern musste in den vergangenen 10 Jahren keine Annonce aufgegeben werden, weil sich unsere unternehmensinternen Konzepte und unsere Führungsphilosophie nur durch Mundpropaganda herumgesprochen haben. Ich bin der Überzeugung, dass sich viele Mitarbeiter in Deutschland danach

sehen, in solch einer Unternehmenskultur arbeiten zu können. Vor ungefähr 10 Jahren hatten wir einen unglaublichen Mitarbeitermangel. Damals hatte ich die Idee, eine Aktion „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ zu starten, die finanziell seitens des Unternehmens auch vergütet wurde. Über die Dauer von einem Jahr haben wir auf diese Weise einige Fachkräfte gewonnen. Mittlerweile sind wir darauf nicht mehr angewiesen, da unsere jetzigen Mitarbeiter die besten Werbeträger sind. Wenn die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufrieden sind, erzählen diese doch nicht nur Angehörigen davon, sondern auch Kunden und anderen Kollegen. „Du musst einfach zu uns kommen! Die CBT bietet Dir alle Möglichkeiten zur Fortbildung und zur beruflichen Weiterentwicklung. Die Unternehmenskultur ist einfach einzigartig!“ Eine bessere Werbung können wir überhaupt nicht bekommen. In der Folge bedeutet dies, dass wir eine sehr hohe Anzahl an Initiativbewerbungen haben. Auch unsere derzeitige Fachkraftquote liegt bei durchschnittlich etwa 60 Prozent. Natürlich könnten wir mehr haben, aber auch wir müssen auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen achten. In der CBT gibt es überzeugende Beispiele, bei denen Zivildienstleistende durch uns zur Kirche zurückgefunden haben. Natürlich liegt dies nicht daran, dass wir diese dazu gezwungen hätten zum katholischen Glauben zu wechseln. Vielmehr haben viele junge Leute erkannt, dass das christliche Menschenbild bei der CBT vollkommen anders gelebt und umgesetzt wird. Einige haben sich dann sogar für eine Ausbildung im sozialen Bereich entschieden, sind Pflegefachkräfte geworden und konnten unternehmensintern bis zur Wohnhausleitung aufsteigen. Von diesen Beispielen könnte ich Ihnen noch viel mehr nennen. Über die Jahre konnten wir feststellen, dass mit steigender Qualität unsere Kosten reduziert werden konnten. Ein Schweizer Unternehmensberater sagte einmal zu mir: „Wenn man versucht, die Kosten zu reduzieren, sinkt die Qualität. Wenn man die Qualität steigert, sinken die Kosten automatisch.“ Dies ist bei Betrachtung der vergangenen Jahre auch meine Überzeugung und Erkenntnis geworden. Stellen Sie einen erstklassigen Mitarbeiter ein und geben Sie ihm die entsprechenden Handlungsfreiräume. Wenn jemand in der Konsequenz seine Arbeit wirklich liebt, begeistert ist von dieser Philosophie, dann stellt sich eine hohe Arbeitsqualität bei gleichzeitiger Kostenkontrolle ganz automatisch ein. Dies ist das ganze Geheimnis der CBT. Natürlich sieht die derzeitige Praxis in vielen Unternehmen vollkommen anders aus. Aber ich kann Ihnen versichern, dass wir in den 28 Jahren der CBT noch keinen Unternehmensberater im Haus hatten. Alle Bausteine haben wir selbst entwickelt. Selbstverständlich habe ich zur Inspiration viel gelesen, u. a. Herrn Sprenger und habe mir viele Vorträge in der freien Wirtschaft angehört. Letztendlich habe ich mir daraus immer den Input geholt, der in meinen Augen zur CBT am Besten passt. Bis zum heutigen Tag habe ich mit meinen Mitarbeitern alle Bausteine permanent weiterentwickeln können. Meiner Meinung nach wird in vielen Unternehmen nur an der Personalkostenschraube gedreht, weil noch nie konsequent nach neuen Geschäftsmodellen gesucht worden ist. Vielmehr sollte die Frage gestellt werden: „Wie können wir das Unternehmen umorganisieren, ohne immer nur herumzuwursteln?“ Auch bei der CBT haben wir einen Personalkostenanteil von 70 Prozent. Gerade aus diesem Grund stelle ich fast jedes Jahr die Frage: „Müssen wir das, was wir heute tun, in der Zukunft immer noch genauso tun?“ Natürlich haben auch wir schon mal eine Abteilung aufgelöst. Insbesondere Bürokratien oder Verwaltungen haben die schlimme Angewohnheit, sich wie Krebsgeschwüre auszubreiten. Es muss einfach jemand an der Spitze des Unternehmens stehen, der immer wieder die Frage stellt: „Brauchen wir das eigentlich alles noch? Was hat der alte Mensch, unser Bewohner von unserem Handeln? Was kommt im Altenheim überhaupt noch von dem an, was in der Geschäftsstelle geplant wird?“ Dies erklärt, warum auch wir in den vergangenen Jahren immer wieder Arbeitsbereiche in der Geschäftsstelle aufgelöst haben. Dabei haben wir aber immer im Sinne unserer Kultur gehandelt. Entweder wurden die Mitarbeiter in einem anderen Unternehmensbereich integriert, oder wir haben conse-

quent die Entscheidung getroffen, dieses Aufgabengebiet ganz aufzugeben. Entscheidend ist in solchen Situationen immer die frühzeitige Informationsweitergabe an die Mitarbeiter. Teilweise haben wir sogar die Gehälter über drei bis fünf Monate weitergezahlt, damit eine finanzielle Absicherung sichergestellt ist. Aber die entscheidende Feststellung in einem Unternehmen ist: „Das geht so nicht mehr! Wir müssen etwas verändern!“ Nur durch diese permanenten Veränderungsprozesse haben wir es in der CBT geschafft, dass das Verhältnis immer ausgewogen geblieben ist.

Die CBT kann durchaus als ein Sozialunternehmen bezeichnet werden, das versucht, gesellschaftliche Probleme wirtschaftlich zu lösen. Dabei darf die Rolle des einzelnen Mitarbeiters, der als Multiplikator Ihrer Visionen und Ideen einen wichtigen Stellenwert einnimmt, nicht unterschätzt werden. Was haben Sie insbesondere in der Anfangszeit mit Mitarbeitern gemacht, die an alte Strukturen gewöhnt und damit sehr klassisch konditioniert waren?

Dazu kann ich Ihnen ein ganz aktuelles Beispiel nennen. Im kommenden April werden wir eines unserer älteren Häuser abreißen, vollkommen neu aufbauen und in autarke Hausgemeinschaften gliedern. Bislang hatten wir nur zwei Einrichtungen dieser Art. Dies bedeutet, dass es in diesem Haus sechs Hausgemeinschaften mit jeweils 10-12 demenzkranken Menschen geben wird. Die Küche bildet den Mittelpunkt, um den sich alles abspielt. Bis dato haben wir immer nur bestehende Häuser umstrukturiert, aber dieses bauen wir komplett neu. In dem derzeitigen Haus haben wir Mitarbeiter, die im herkömmlichen Sinne nur in der Funktionspflege gearbeitet haben. Allerdings werden wir die Mitarbeiter im Laufe des kommenden halben Jahres bereits gedanklich auf die neue Situation im Haus vorbereiten. So haben wir unter anderem ein neues Leitungsteam gebildet, das diesen Veränderungsprozess aktiv unterstützen soll. Unter der zentralen Fragestellung „Seit Ihr bereit diesen neuen Weg mitzugehen?“ wird in Einzelgesprächen und im Team die neue Struktur gemeinsam mit allen Beteiligten erörtert. Da wir bereits in anderen Häusern auf diese Weise arbeiten, ist die Struktur der Hausgemeinschaft den einzelnen Mitarbeitern natürlich nicht unbekannt. In der Anfangsphase bekommt jeder Mitarbeiter die Chance, nach seinen individuellen Fähigkeiten und Stärken in den einzelnen Hausgemeinschaften eingesetzt zu werden. Sicherlich gibt es drei bis fünf Personen, denen die Umstellung auf die neue Struktur nicht gefällt. Einige wollen einfach nicht so flexibel arbeiten, sondern lieber ein klassisches Schichtdienst-Modell beibehalten. In der Regel verlässt diese kleine Handvoll von sich aus das Unternehmen. Alle anderen bekommen durch uns die Möglichkeit in Fort- und Weiterbildungen in die neue Situation hineinzuwachsen. Des Weiteren haben wir gute Führungskräfte, welche die betreffenden Mitarbeiter auf diesem Weg begleiten und mitnehmen. Auf diese Weise bekommt jeder die Chance, sich mit der neuen Struktur über ein Jahr vertraut zu machen. Wenn wir nach einem Jahr feststellen, dass sich ein Mitarbeiter partout nicht mit dem Konzept der Hausgemeinschaft anfreunden kann, dann trennen wir uns konsequent. Würden wir dies nicht tun, könnten wir ein solches Konzept auf lange Sicht nicht verwirklichen. Solch ein Mitarbeiter ist entsprechend seiner Fähigkeiten bei einem anderen Träger, der vielleicht eine ganz andere Struktur besitzt, viel besser aufgehoben als bei uns. Natürlich arbeitet eine ganze Reihe von Mitarbeitern nur bei uns, um Geld zu verdienen. Aber letztendlich unterschreibt jeder einen Vertrag und verpflichtet sich damit, die Ziele und Konzepte der CBT bestmöglich umzusetzen. In Führungspositionen oder verantwortungsvollen Aufgabenbereichen wird man diese Mitarbeiter aber eher nicht finden. Dies wird den betreffenden Personen aber auch mitgeteilt. Sicherlich ist nicht jede Person für solche Konzepte und Strukturen geeignet, aber gerade deswegen ist Führung so wichtig. Menschen können nicht einfach über einen Kamm geschoren werden. Da ich katholisch und christlich orientiert bin, sage ich immer: „Der Herrgott hat nicht die Menschheit erschaffen, sondern er hat jeden einzelnen

Menschen geschaffen.“ Jeder Mensch ist in seiner gesamten Persönlichkeit einzigartig. Er besitzt eine eigene Denk- und Motivationsstruktur und will gerade deswegen als einzelne Persönlichkeit behandelt werden. Jeder von uns hat einfach individuelle Stärken und Schwächen. Bedauerlicherweise nehmen die meisten Führungskräfte heutzutage darauf nur wenig Rücksicht und reiten nur auf den jeweiligen Schwächen herum. Dadurch lassen sie die Mitarbeiter regelrecht vor eine Wand laufen und beweisen ihnen damit, dass sie nichts können und unfähig sind. In meinen Augen ist es die Kunst der Führung, Mitarbeiter nach ihren Stärken einzusetzen. Aus diesem Grund habe ich bereits frühzeitig angefangen, in der CBT nicht nur hierarchische sondern auch horizontale Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten. Es gibt fantastische Pflegekräfte, die unglaublich gut mit alten Menschen umgehen können und genau in diesem Aufgabengebiet ihre individuellen Stärken besitzen. Warum sollte man dann erzwingen, dass diese zu verantwortlichen und leitenden Pflegefachkräften werden? Vergleichbar mit dem Peterprinzip steigt ein Mitarbeiter in der Hierarchie zwar auf, besitzt aber überhaupt nicht die entsprechende Führungskompetenz in der Organisation. Jeder steigt immer nur bis zur Stufe seiner Inkompetenz auf. Das Gesamtsystem versagt deswegen immer wieder, weil das Management Menschen in Positionen bringt, denen diese in keiner Weise gewachsen sind. Viele werden in der Folge schwer krank und müssen das Unternehmen notgedrungen verlassen. Dadurch verlieren Sie immer einen guten Mitarbeiter. Aus diesem Grund verfolgen wir in der CBT einen vollkommen anderen Weg. Es liegt an uns zu erkennen, dass der Mitarbeiter seine individuellen Stärken in der Pflegedokumentation, in der Prädikativ Care-Medizin oder in der Seelsorge besitzt. Es ist eine zentrale Aufgabe unseres Managements, solche Mitarbeiter anzusprechen und für ein neues Aufgabenfeld zu begeistern. „Hast Du nicht Lust eine Fortbildung in diesem Bereich zu machen? Genau für dieses Aufgabengebiet suchen wir momentan eine Expertin in unserem Haus St. Lucia.“ Durch dieses Vorgehen erzielen wir in der Praxis sehr gute Erfolge. Wir haben ganz tolle Mitarbeiter, die sich entsprechend ihrer Kompetenz im Unternehmen weiterentwickeln konnten, aber nicht an einer Führungsaufgabe gescheitert sind.

Sie werden in einem Artikel mit den Worten zitiert: „Erfolgreiche Unternehmen der Zukunft bauen die Organisation um den Menschen herum. Die daraus entstehenden flexiblen Strukturen werden nicht über Kontrolle und System zusammengehalten, sondern durch Vertrauen und eine neue Führungskultur.“ Der Wunsch nach Steuer- und Kontrollierbarkeit, die Suche nach Mustern und Rastern ist heute ein allgegenwärtiger Mechanismus im Management. Wie erklären Sie klassisch konditionierten Führungspersönlichkeiten diese neue Führungskultur? Was macht Sie so sicher, dass Vertrauen als Kit einer Unternehmensstruktur im Wettbewerb des Marktes stark genug ist?

Ich kann jedem wirklich nur das Angebot machen, zu uns zu kommen und sich vor Ort selbst von dem Erfolg unseres Konzeptes zu überzeugen. Kontrolle wird immer Gegenkräfte erzeugen. Die Niederländer haben einen tollen Satz geprägt: „Wie der Wirt, so traut er seinen Gästen!“ Wenn ich selbst misstrauisch bin und anderen permanent unterstelle, dass diese mich betrügen wollen, dann habe ich selbst einen ähnlichen Charakter. Ich werde mit der Zeit anfangen, um mich herum Kontrollinstrumente aufzubauen, um mich vor möglichen Verlusten abzusichern. Allerdings wird mein Gegenüber immer Wege und Mittel finden, diese Kontrolle wirkungsvoll zu umgehen. Sie selbst werden immer neue Kontrollmechanismen um sich herum aufbauen, damit Ihnen vermeintlich nichts außer Kontrolle gerät. In der Konsequenz wird dies in der Organisation zu einem untragbaren Klima des Misstrauens führen. Wie soll auf diese Weise Arbeitsfreude entstehen? Woher soll die Motivation der Mitarbeiter kommen? Bezogen auf ihre einleitende Fragestellung werden sie in einer Vertrauenskultur nur noch über die Ergebnisse und über die vereinbarten Ziele kontrollieren können. Als wir

im Jahr 2000 das jetzige Geschäftsgebäude von den Maltesern übernommen haben, gab es noch eine Stechuhr zur Erfassung der Arbeitszeit. Viele unserer Mitarbeiter waren über diese Arbeitszeiterfassung froh, da man so nachweisen konnte, wie viel gearbeitet wurde. Ich persönlich wollte diese von Beginn an abschaffen, da eine solche Uhr überhaupt nicht zu unserer Kultur passt. Ganz unwillkürlich fühlte ich mich an den Anfang meines Erwerbslebens zurückversetzt. Schon damals ließen sich die Bereichsleiter von ihren Mitarbeitern jeden Freitag die Stundenzettel zeigen, um zu kontrollieren, ob diese tatsächlich gearbeitet hatten. Auf den Schreibtischen lagen dicke Unterschriftsmappen, in denen einfach nur unterschrieben und auf Richtigkeit geprüft wurde. Auch bei der Übernahme des Gebäudes im Jahr 2000 war ich mit dem Zeiterfassungssystem nicht wirklich einverstanden. Ich habe versucht, den Mitarbeitern klar zu machen, dass es hier um ihre eigene Motivation geht. „Wie wollt ihr denn feststellen, ob jemand am Arbeitsplatz oder in der Stadt gewesen ist? Das System ist hirnrissig!“ Letztendlich habe ich es über die Mitarbeitervertretung geschafft, diese Zeiterfassung abzuschaffen. Allerdings haben wir eine neue und sehr einfache Regelung eingeführt. In der Hauptgeschäftsstelle der CBT haben wir die Bereiche Mitarbeiter und Personal, Innovation, Qualität und Finanzen. Als Dienstleister müssen wir sowohl für unsere Kunden aber vor allem für die einzelnen Häuser sicherstellen, dass in den Abteilungen permanent ein Ansprechpartner zur Verfügung steht. Dies ist die einzige Bedingung, die wir damals gestellt haben. Den Weg dorthin haben wir nicht vorgeben. Eine Kontrolle haben wir über die vorgegeben Ziele und die Ergebnisse. Natürlich können wir im Pflegebereich nicht vollkommen auf eine Vorgabe der Arbeitszeit verzichten, wie dies andere Unternehmen bereits sehr erfolgreich vormachen. Dennoch haben wir eine flexible Arbeitszeitregelung eingeführt, die sich am Lebensrhythmus der Bewohner orientiert. Wichtig ist nur, dass eine kontinuierliche Versorgung der Bewohner sichergestellt ist. Auch wenn wir noch am Anfang stehen, ist dies für die CBT in der Gesamtheit ein sehr spannender Prozess. Es ist wirklich unglaublich, was wir mit diesem Konzept erreicht haben, welches in der „Hausgemeinschaft Himmelblau“ am weitesten umgesetzt ist. Natürlich funktioniert dies in der Praxis nur, wenn sie Mitarbeiter finden, die sich davon begeistern lassen und dies zur eigenen Sache machen. Die Normalität des Lebens sollte unseren Arbeitsrhythmus bestimmen und nicht umgekehrt. Wenn ein Mensch bis 11 Uhr schlafen möchte und es immer gewohnt war, bis 11 Uhr zu schlafen, was sollte dann dagegen sprechen? Meiner Meinung nach wird die natürliche Struktur zerstört, wenn ein Mensch sich an den starr vorgegeben Zeiten eines Systems ausrichten muss. Allerdings gibt es viele soziale Träger, bei denen um 10 Uhr die Station stehen muss und das Geschirr in der Küche zu sein hat, damit dieses gespült werden kann. Als ich vor einigen Jahren nach Köln gekommen bin, gab es in der Altenpflege den Bereich des Wohnens und der Pflege. Durch diese Trennung musste ein pflegebedürftig gewordener Mensch vom Wohnbereich in die Pflegeabteilung umziehen. Plötzlich kam ich daher mit meinen 32 Jahren und wollte den Beamten im Ministerium ein vollkommen neues Konzept verkaufen. Vom Aussehen hätte man mich damals wohl eher als Zivildienstleistenden eingeordnet. Ich wollte ein Altenheim aus einem Guss bauen mit gleich großen Appartements und mit allen pflegerischen Dienstleistungen zentral angeordnet. Mein Ziel war, dass ein Mensch nie mehr umziehen musste. Sie können sich gar nicht vorstellen, welche Kämpfe ich zu führen hatte. Glücklicherweise habe ich im Ministerium eine Mitstreiterin gefunden, die von meiner Idee begeistert war. Durch die Zuteilung öffentlicher Mittel konnte ich als Erster in Deutschland ein Haus nach diesem Vorbild in Monnheim-Baumberg bauen lassen. In diesem Haus konnte ich erstmalig die Einheit von Wohnen und Pflege erfolgreich verwirklichen. Aus ganz Deutschland kamen damals andere Träger, um sich selbst ein Bild zu machen. Die wenigsten konnten glauben, dass solch ein Konzept wirklich umsetzbar ist. Uns begegnete immer wieder das gleiche Vorurteil: „Sie müssen andere Bewohner haben als wir! Sie haben sicherlich keine Schwerpflegebedürfti-

gen!“ Aber wir hatten tatsächlich genau die gleiche Bewohnerstruktur wie andere Träger. Sie sehen, dass wir schon damals versucht haben, bestehende Strukturen zu durchbrechen und gegen den Strom zu schwimmen. Ich möchte Ihnen ein weiteres Beispiel nennen, welches vielleicht unsere Denkweise verdeutlicht. Vor einigen Jahren kam ich zu einer Nachtdienstbesprechung in einem unserer Pflegeheime. Kurz zuvor hatte ich in einem Artikel in einer Fachzeitschrift gelesen, dass die Nachtdienstmitarbeiter bereits um drei Uhr die Bewohner waschen, damit der Tagdienst entlastet wird. Übrigens gibt es bis heute in diesem Unternehmen starre, zeitliche Abläufe: Frühstück um 8 Uhr, Mittagessen um 12 Uhr, Abendessen um 16:30 Uhr, danach Bettruhe. Bei dieser Nachtdienstbesprechung habe ich nachgefragt, ob es bei uns ähnliche Abläufe gibt. Die Antwort einer richtig korpulenten Nachtdienstmitarbeiterin werde ich bis zum heutigen Tage nicht vergessen: „Natürlich machen wir dies auch so!“ „Warum machen Sie das denn?“, fragte ich. „Damit wir den Tagdienst entlasten“, erwiderte sie. „Frau XY, wenn sie am Wochenende frei haben, wann stehen sie gewöhnlich auf?“ „In der Regel schlafe ich erstmal aus bis 10 Uhr.“ „Was machen Sie nach dem Aufwachen? Zuerst waschen und dann frühstücken oder umgekehrt?“, stellte ich die Frage. „Naja, in der Regel frühstücke ich zuerst!“, sagte sie prompt. „Wenn Sie bei uns wohnen würden, wollen Sie wirklich nachts um 3 Uhr geweckt werden? Würden Sie wirklich direkt nach dem Aufwachen gebadet werden wollen? Warum bekommt man nach dem Aufwachen nicht zuerst das Frühstück ans Bett?“ Erst nach diesen Fragen habe ich gemerkt, dass es bei unseren Mitarbeitern im Kopf „Klick gemacht hat“. Nur durch solche Beispiele habe ich es geschafft, einen Umdenkprozess im Unternehmen zu provozieren. Da wir schon vor Jahren unsere internen Strukturen verändert haben, verstehe ich heute teilweise die „Landschaft“ um uns herum nicht mehr. Wenn wir z. B. durch die Presse mit der Struktur anderer Träger konfrontiert werden, erkenne ich erst, was wir bereits vor 20 Jahren alles verändert haben. Für mich ist es regelrecht schockierend, was bis heute in einigen sozialen Organisationen noch gelebte Realität ist. Dies reicht von passierter Kost bis hin zum Legen von Kathetern, damit Pflegepersonal entlastet wird. Solche Beispiele sind in der heutigen Zeit für mich dermaßen frustrierend und vor allem enttäuschend. Viele Führungskräfte haben immer noch nicht erkannt, dass viele Pflegeheime in der klassischen Form keine Zukunft mehr haben. Da nützt es auch nichts mehr, die Strukturen ein bisschen zu verändern und anzupassen. Momentan hat die CBT eine ganz neue Diskussion angestoßen, bei der wir schon wieder mindestens 10 Jahre voraus denken. Pflegeheime werden wir auch in der Zukunft immer brauchen, aber die Form muss eine vollkommen andere sein. In meinen Augen müssen wir die Pflege dort hinbringen, wo die Menschen leben. Wir müssen endlich wegkommen von den großen Institutionen. Für mich ist es ein Wahnsinn, dass nach wie vor herkömmliche Pflegeheime gebaut werden. Börsennotierte Unternehmen von der Stange! Pflege hat in keiner Weise etwas mit Börse zu tun. Wenn in den Organisationen Rendite die Hauptrolle spielt, dann gibt es keine Konzepte mehr. Vorrangiges Ziel muss immer menschliche Lebensqualität sein, die meines Erachtens im Pflegesektor der wichtigste Faktor ist.

Klassisch sind viele Unternehmen auf Expansion ausgerichtet und Manager denken vordergründig an schnelle Umsatz- und Gewinnmaximierung. Auch dem Pflegebereich als Markt mit Zukunft wird in den kommenden Jahren ein drastisches Wachstum prognostiziert. Stellt es für Sie eigentlich einen Widerspruch dar, wenn ein Pflegeunternehmen wirtschaftlich am Markt agiert?

Überhaupt nicht, eher im Gegenteil. Eine gesunde wirtschaftliche Basis ist absolut notwendig, um diese Konzepte verwirklichen und umsetzen zu können. Ich bin sogar der Überzeugung, dass die CBT durch diese weichen Faktoren extrem wirtschaftlich agieren kann. Natürlich gehören dazu auch unterstützende Organisationsbereiche wie christlicher Dienst und Controlling. Unsere Mitarbeiter er-

halten jeden Monat Einblick in die wirtschaftlichen Zahlen des Unternehmens. Diese vollkommene Transparenz auf allen Ebenen hat für mich etwas mit Vertrauen zu tun. Prinzipiell bekommen unsere Mitarbeiter genau dieselben Informationen wie unsere Führungskräfte. Neben unseren Bilanzen legen wir auch die monatlichen Budgets offen. Darüber hinaus bekommen die Bewohner und Angehörigen genau gesagt, was mit den Pflegesätzen gemacht wird. Auf diese Weise ist in den letzten Jahren eine unglaubliche Vertrauenssituation entstanden, vor allem bei unseren Mitarbeitern. Problematisch ist, dass wir durch die Koppelung der Pflegestufe an die Anzahl der Mitarbeiter nicht ohne Weiteres neue Mitarbeiter einstellen können. Die Höhe wird somit extern vorgegeben. Es gibt tatsächlich genügend Träger, die mit dieser Situation Geld verdienen. In der Praxis bedeutet dies, dass mit einer gegebenen Personalstruktur entsprechende Pflegesätze ausgehandelt werden. Wenn sich im Nachhinein personelle Veränderungen ergeben, weil z. B. ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt oder sich die Bewohnerstruktur verändert, dann werden diese offenen Stellen oftmals nicht nachbesetzt. Sie können dies leicht selbst ausrechnen. Wenn ein privates Altenheim einen Mitarbeiter mit einem Jahresverdienst von 40 – 50.000 Euro nicht nachbesetzt, kann man leicht Gewinne und Überschüsse erwirtschaften. Ich möchte dies wirklich keinem Träger unterstellen, aber in der Praxis sind diese Fälle durchaus bekannt. Meinen Mitarbeitern habe ich immer gesagt, dass sie zu mir vollstes Vertrauen haben können. Solange ich Geschäftsführer der CBT bin, werde ich diesen engen Stellenschlüssel immer zu 100 Prozent ausschöpfen. Auch wir haben eine gewisse Personalfuktuation, und werden nicht von heute auf morgen den passenden Mitarbeiter bekommen. Allerdings haben wir ein eigenes Personalkosteninstrument mit einer Automatik entwickelt, um unmittelbar auf Veränderungen reagieren zu können. Sobald sich unsere Bewohnerstruktur verändert, bekommen die verantwortlichen Mitarbeiter automatisch einen neuen Stellenplan, der einen Soll-Ist-Vergleich anstellt. Durch diesen Automatismus kann sofort gehandelt und bei Bedarf können neue Mitarbeiter eingestellt werden. Allerdings können sie davon ausgehen, dass wir einen Fehler immer nachweisen werden. Aus diesem Grund haben wir zu unseren Mitarbeitervertretungen, die in jedem Haus vorhanden sind, eine unglaublich hohe Vertrauensbasis. Jeder weiß, dass „man dem Stoffer vertrauen kann!“ Für mich persönlich ist dies sehr wichtig. Als Führungskraft musst du authentisch sein und vor allem muss man Vertrauen vorleben. Vertrauen kann doch nicht einfach durch Worte herbeigeredet werden. Man muss echt sein und zu seinem Wort stehen. Einer der größten Fehler wäre es, Mobbing im Unternehmen zu tolerieren. In der CBT gibt es dieses Phänomen nicht. Sobald uns etwas zu Ohren kommt, wird Mobbing mit allen Wurzeln ausgerissen. Wir sprechen darüber sehr offen, sprechen das Problem direkt an und suchen gemeinsam nach einer Lösung. Auf diese Weise schaffen wir in der CBT eine Kultur, in der sich die Mitarbeiter getragen und aufgehoben fühlen.

Eine Frage über Vertrauen, die Sie gerne mit einem persönlichen Beispiel beantworten können. Was heißt für Sie eigentlich zwischenmenschliches Vertrauen? Wie würden Sie Vertrauen beschreiben oder definieren? Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Sie einer anderen Person überhaupt vertrauen können?

Zunächst muss ich als Führungskraft meinen Mitarbeitern grundsätzlich das Vertrauen entgegenbringen. Letztendlich bedeutet zwischenmenschliches Vertrauen immer eine gegenseitige Verpflichtung. Vor einiger Zeit hat ein Mitarbeiter zu mir gesagt: „Herr Stoffer, mit Ihrem Vertrauensvorschuss bringen Sie mich aber ganz schön in Zugzwang. Mir ist durchaus bewusst, dass ich bei Ihnen kein Standing mehr haben werde, wenn ich Ihr Vertrauen enttäusche. Aus diesem Grund werde ich mich jetzt noch mehr anstrengen. Sie haben mir mit Ihrem Vertrauen ein sehr kostbares Gut anvertraut.“ Mich fasziniert es immer wieder, wenn Menschen plötzlich so denken. Durch mein Vertrauen kontrolliere

ich auf eine ganz andere Art und Weise. Deshalb rufe ich ganz bewusst am Freitagnachmittag keine Führungskraft mehr an, weil ich niemanden in eine zu rechtfertigende Situation bringen will. „Der Stoffer ruft doch jetzt nur an, um zu kontrollieren, ob alle da bleiben!“ Meinen Führungskräften hab ich in dieser Hinsicht völlige Handlungsfreiheit gegeben. Wenn jemand tatsächlich ein fauler Hund ist, werde ich dieses nicht durch einen Anruf am Freitagnachmittag herausbekommen und kontrollieren können. Aber die Bewohner, Mitarbeiter und Geschäftspartner bekommen das entsprechende Verhalten durchaus mit. Wie ich bereits sagte, auf lange Sicht wird der betreffenden Person die Führungskompetenz entzogen. Prinzipiell schenke ich zunächst jedem Menschen mein Vertrauen, natürlich nicht grenzenlos, da dies blauäugig wäre. Ich stecke immer einen gewissen Spielraum ab, bei dem ich die linke und rechte Grenze vorgebe. Allerdings bin ich nicht von vornherein misstrauisch, was in meinen Augen absolut falsch wäre. Prinzipiell gehe ich immer von einem positiven Menschenbild aus. Ich bin überzeugt, dass Menschen nicht vorsätzlich andere enttäuschen wollen. Es sei denn, dass sie so einen Charakter besitzen. Bedauerlicherweise gibt es aber auch Führungskräfte, bei denen man sich das Vertrauen erst verdienen muss. In meinen Augen widerstrebt dies vollkommen dem Vertrauensmechanismus. Ich muss dem Anderen doch erstmal das Vertrauen geben, schenken und entgegenbringen. In vielen Unternehmen müssen Mitarbeiter immer erstmal beweisen, ob sie ihr Geld überhaupt wert sind und was sie drauf haben. In meinen Augen muss das Angebot vom Träger, besser noch vom Arbeitgeber ausgehen. Nicht der Mitarbeiter muss um eine Gehaltserhöhung bitten, sondern ich als Vorgesetzter muss seine Leistung in verschiedener Art und Weise, z. B. einer Zulage würdigen. Diese Initiative muss aber immer von mir ausgehen.

Sie haben vor einiger Zeit den Satz geprägt: „Neue Führung braucht Vertrauen. Vertrauen aufzubauen ist eine ethische Leistung und ein moralischer Wert.“ Wie leben Sie diese Führungsmaxime in der Praxis überhaupt vor? Sind Sie bei der derzeitigen Größe der CBT überhaupt noch in der Lage, diese Denkweise und Führungsphilosophie in das gesamte Unternehmen zu projizieren?

Ich versuche bestmöglich meine innere Einstellung und Haltung an die einzelnen Wohnhausleitungen weiterzugeben. Zur Führungskultur der CBT gehört es, Leistungen der Mitarbeiter bereits zu Lebzeiten anzuerkennen und nicht erst, wenn jemand verstorben ist. Unternehmensintern haben wir viele Möglichkeiten, Teams und einzelne Mitarbeiter für gute Leistungen zu honorieren. Oftmals sind es Kleinigkeiten, die eine immens große Wirkung haben. Unter anderem haben wir in der CBT das betriebliche Gesundheitswesen eingeführt, das wir WoGe d. h. Wohlbefinden und Gesundheit nennen. Den Mitarbeitern wollen wir damit verdeutlichen, dass uns die seelische und körperliche Gesundheit der gesamten Belegschaft immens wichtig ist. Neben kostenlosen Massagen bieten wir zum Beispiel auf Borkum in unserer Mutter-Kind-Klinik kostenlos Burnout-Seminare an. Es gibt so viele Extremsituationen im Leben, die unvorhersehbar sind und jemanden vollkommen aus der Bahn werfen können. Eine Frau verliert ihren Partner und muss plötzlich neben ihrer beruflichen Tätigkeit ihre Kinder vollkommen allein erziehen. In solchen Fällen verschenken wir schon mal ein bis zwei Wochen kostenlosen Urlaub auf Borkum in einer unserer Dienstwohnungen. Man kann in einem Unternehmen doch so viel tun und oftmals handelt es sich nur um Kleinigkeiten. So haben wir vor ungefähr zwei bis drei Jahren in allen Häusern eingeführt, dass unsere Mitarbeiter kostenlos Obst bekommen.

Im Rahmen meiner Recherche konnte ich vieles über die Struktur und das grundlegende Konzept der CBT finden. Wie muss ich mir die derzeitige Struktur konkret vorstellen? Inwieweit ist die wirtschaftliche Tragfähigkeit der einzelnen Bereiche gegeben?

Derzeit besitzen wir 14 Alten- und Pflegeheime, 15 Wohnkomplexe unter dem Motto „Wohnen mit Service“, vier Wohnhäuser für Menschen mit geistiger Behinderung, zwei Mehrgenerationenwohnhäuser, eine ambulant betreute Wohngemeinschaft für alte Menschen und wie bereits gesagt, eine Mutter-Kind-Klinik auf Borkum. Bei allen Häusern ist die wirtschaftliche Tragfähigkeit vollkommen gegeben, sodass ungefähr ein bis zwei Prozent Überschuss im Jahr erzielt werden kann. Nur durch permanente Investitionen können wir die Qualität der Häuser langfristig sicherstellen. In den einzelnen Häusern wird immer wieder umgebaut oder neue Ausstattungen werden angeschafft. Neben der Umstrukturierung in Hausgemeinschaften werden derzeit neue Pflegebetten angeschafft und medizinische Geräte ausgetauscht. Des Weiteren unterstützen wir unsere Mitarbeiter mit den genannten Möglichkeiten. Die erzielten Überschüsse werden in der Regel unmittelbar in die Häuser und in die Mitarbeiter reinvestiert. Eine kleinere Rücklage bilden wir für größere Reparaturen, wenn z. B. mal die Heizung defekt ist oder an einem Dach eine Ausbesserung nötig ist.

Dieses Jahr wurden Sie als einer der drei besten Arbeitgeber im Gesundheitswesen prämiert. Denken Sie an die CBT in 5 oder 10 Jahren. Welche persönlichen Ziele und Visionen haben Sie für die Zukunft? Wird es eine Veränderung in Ihrem derzeitigen Geschäftsmodell geben? Größeres Wachstum? Mehr Kosteneffizienz?

In der Regel lege ich immer Fünfjahresziele z. B. den Zeitraum 2006 – 2010 fest, die ich als Perspektiven bezeichne. Hierin versuche ich zu beschreiben, in welche Richtung die Entwicklung in den kommenden Jahren gehen könnte. Derzeit habe ich das Ziel ausgegeben, nicht größer sondern eher kleiner zu werden und viel mehr nach innen zu wachsen. Aufgrund der demografischen Entwicklung und der veränderten Ansprüche der Menschen habe ich mir auf die Fahne geschrieben, kein neues Pflegeheim mehr zu bauen. Ich will zukünftig vollkommen neue Konzepte entwickeln und realisieren. Einigen Mitarbeitern macht dies Angst, weil viele denken, dass wir in den kommenden Jahren Stellen abbauen werden. Hier müssen wir immer wieder Überzeugungsarbeit leisten und verdeutlichen, dass neue Konzepte nicht eine Verkleinerung der CBT bedeutet. Aber wir werden in den kommenden Jahren die Häuser verkleinern müssen. Dies ist damit begründet, dass wir aufgrund der vorgegebenen Finanzierungsstruktur in den Anfangsjahren heute immer noch etwa 60 Prozent Doppelzimmer in den Häusern haben. Im Sinne der Bewohner ist dieses absolut nicht mehr tragbar. Das Land Nordrhein-Westfalen hat die Zielvorgabe gemacht, dass Altenheime bis zum Jahr 2018 mindestens 80 Prozent Einzelzimmer anbieten müssen und maximal 19 Prozent Doppelzimmer haben dürfen. Derzeit gibt es in ganz Nordrhein-Westfalen keinen Träger, der auf dieses Ziel bei den bestehenden Häusern hinarbeitet. Die CBT hat bereits vor fünf Jahren angefangen, alle Häuser zu analysieren, um Struktur- und Maßnahmenpläne erstellen zu können. Jedes unserer Häuser hat nun damit begonnen, aus eigenen Mitteln Doppelzimmer abzubauen und auf dieses Ziel hinzuarbeiten. Durch die Umstrukturierung in Hausgemeinschaften verkleinern wir übrigens schon aus eigenem Antrieb unsere Häuser. Bei Häusern, die diese Umstellung nicht aus eigenen Mitteln bewältigen können, haben wir schon Verhandlungen mit dem Landschaftsverband geführt. Grund dafür ist, dass uns der investive Anteil finanziert werden muss, wenn wir Plätze abbauen. Wenn wir weniger Plätze in den Häusern anbieten, kommen wir auch der Kommune entgegen, da diese dadurch eine Haushaltsentlastung erfährt. Auf diese Weise haben wir für jedes unserer Häuser eine eigene Strategie entwickelt. Gleichzeitig überlegen wir uns, wie wir unsere Häuser im Sinne von Stadtteilhäusern noch weiter öffnen können. Wir wollen ein Kompetenzzentrum für das Leben und Wohnen alter Menschen werden. Neben der Beratung zur Pflege von Angehörigen wollen wir Kaffeetunden für Demenzerkrankte und Kulturveranstaltungen anbieten. Wir wollen ein Netzwerk aufbauen, indem wir mit Kindergärten und

Schulen kooperieren. In der CBT arbeiten mittlerweile so viele junge Menschen, die sich bei uns ehrenamtlich engagieren. Sie sehen, wir haben eine große Anzahl an Ideen und Visionen für die Zukunft. Ganz aktuell haben wir mit einem Investor in Wesseling ein Mehrgenerationenwohnhaus gebaut, bei dem wir nicht Eigentümer sind, aber ein Moderator im Prozess. Wir führen hier ganz konkret die Einzugsberatung durch. In diesen Themenfeldern sehe ich die zukünftige Entwicklung. Mit der CBT wollen wir jetzt schon auf diese gesamtgesellschaftliche Entwicklung vorbereitet sein, damit wir auch künftig Marktführer bleiben. Wir wollen uns in den kommenden Jahren auf unsere Hauptzielgruppe demenzkranker Menschen konzentrieren. Die alte, bisher bekannte Struktur wird es in ein paar Jahren nicht mehr geben. Allerdings kapieren dies viele Organisationen und Träger nicht. Nach wie vor werden Einzelzimmer ohne Gemeinschaftsflächen gebaut. Können Sie mir die Frage beantworten, wie Sie mit so einem Modell demenzkranke Menschen betreuen wollen? Für mich ist dies eine einzige Katastrophe. Oberstes Ziel auch im Pflegebereich muss es sein, dass die Menschen so lang als möglich ihr eigenes Leben führen können. Aus diesem Grund lassen wir die Menschen nicht allein, sondern wir haben eine sogenannte Gemeindemanagerin eingestellt. Zu deren Aufgabengebiet gehört es, alten Menschen Hilfestellung zu geben und sie zu unterstützen, damit viele Aufgaben wieder selbst erledigt werden können. Am Beispiel unseres Mehrgenerationenwohnhauses in Wipperfürth, welches mittlerweile fünf Jahre alt ist, konnten wir schon eine Menge Erfahrung sammeln. In diesem Haus leben drei Gruppen zusammen. Im Einzelnen sind dies ältere Menschen, die teilweise noch nicht pflegebedürftig sind, körperbehinderte Menschen und allein erziehende Frauen mit Kindern. Insbesondere bei den älteren Menschen, die in den kommenden Jahren durchaus pflegebedürftig werden können, müssen wir uns bereits jetzt die Frage stellen, wie wir diese Situation bewältigen werden. Für mich faszinierend zu sehen, ist das Zusammenleben dieser drei Gruppen. Wenn zum Beispiel eine dieser Frauen zum Arzt muss und dabei ihr Kind nicht mitnehmen kann, passt die ältere Nachbarin auf das Kind auf. Oder wenn die alte Dame im Nachbarzimmer krank geworden ist, geht die junge Mutter selbstverständlich einkaufen und bringt Lebensmittel für sie mit. Sie sehen, in diesen Konzepten steckt ein unglaubliches Potenzial für die Zukunft bei einer alternden Gesellschaft. Allerdings müssen viele Menschen dieses nachbarschaftliche Element erst wieder lernen.

Welche Zielsetzung verfolgt die CBT eigentlich mit dem Mehrgenerationenwohnhaus in Wipperfürth? Gibt es einen wirtschaftlichen Anreiz, sich in diese Richtung stärker zu engagieren? Was bringt dieses Projekt der CBT konkret?

Das Mehrgenerationenwohnhaus bringt uns wirklich nicht sehr viel, weil es sich bei diesem Projekt um sozialen Wohnungsbau handelt. Wir verdienen nur an der Miete eine kleine Pauschale in Höhe von ungefähr 40 Euro im Monat. Von diesem Geld können wir noch nicht mal unsere Mitarbeiterin finanzieren, dies ist sicherlich richtig. Allerdings habe ich mir bereits die Frage gestellt, wie es uns zukünftig gelingt, Investorenmodelle aufzubauen und dabei dennoch unser Know-how finanziert zu bekommen. Ich stelle mir vor, wenn ein Investor ein Modell ähnlich der CBT aufbauen will, wir unser Know-how zur Verfügung stellen und dies dann über eine größere Spende oder einen Solidarbeitrag vergütet wird. Auch eine Gemeinde oder Stadtverwaltung sollte erkennen, dass die Arbeit der CBT vor allem dem Gemeinwesen dient. Auch beim Mehrgenerationenwohnhaus steht der volkswirtschaftliche Aspekt sicherlich im Vordergrund. Vor etwa fünf Jahren haben wir mit den vier innovativsten Sozialunternehmen in Deutschland ein soziales Netzwerk unter dem Motto „Soziales neu gestalten“ gegründet. Darunter sind die Stiftung Liebenau, die Bremer Heimstiftung, der Evangelische Landesverband Bielefeld und die CBT. Gemeinsam mit der Bank für Sozialwirtschaft und der Bertelsmann-Stiftung haben wir eine Arbeitsgemeinschaft gebildet, mit der Zielsetzung, die Politik

zielführend beraten zu können. Wir wollen verdeutlichen, dass es in der Zukunft auf das Quartiersdenken ankommt, auf die Schaffung von Lebensräumen zum Älter werden und auf die Entwicklung neuer Konzepte, die fernab von derzeitigen Modellen liegen. Ich bin mir jetzt schon sicher, dass auch hier viel Widerstand kommen wird.

Die Bewohner Ihrer Häuser haben die Möglichkeit, unterschiedliche Zusatzleistungen abzuwählen, z. B. Hemdenbügeln. Des Weiteren haben Sie durch die Anpassung der Arbeitszeit an den Lebensrhythmus Ihrer Bewohner flexible Arbeitszeitmodelle eingeführt. Auch das Konzept der Hausgemeinschaft haben Sie maßgeblich entwickelt und in der CBT erstmalig umgesetzt. Woher erhalten Sie eigentlich neue Impulse und Ideen? Sind es die eigenen Mitarbeiter, das berufliche Umfeld oder vielleicht die eigenen Bewohner?

Sicherlich spielt jeder Teilbereich, den sie soeben angesprochen haben, eine wichtige Rolle. Allerdings glaube ich, dass mir der Herrgott eine unglaubliche Kreativität mit auf den Weg gegeben hat. Mir macht es einfach Spaß, jeden Tag etwas Neues zu produzieren. Ich stelle mir eigentlich immer die Frage, was ich verbessern könnte. Sobald ich etwas aufschnappe, überlege ich mir, ob dieses auch für die CBT interessant sein kann. Ganz offensichtlich habe ich die Gabe und Fähigkeit, dass ich solche externen Impulse für meine eigene Arbeit nutzen kann. Des Weiteren habe ich eine fantastische Mitarbeiterin gefunden, die mich als Innovationsmanagerin bei der Suche nach neuen Konzepten unterstützt. Übrigens war die CBT wiederum der erste Träger, der eine Mitarbeiterin für diesen Aufgabenbereich eingestellt hat. Studiert hat sie Sozialpädagogik, hat anschließend die Ausbildung zur Gerontologin absolviert und hat die herausragende Fähigkeit, sehr vernetzt zu denken. Ich gebe ihr alle Freiräume, und lasse sie erst Mal ohne die Vorgabe von irgendwelchen Budgets und Kosten ihre eigenen Ideen entwickeln. So sage ich oft zu ihr: „Sprudeln Sie einfach mal los! Wie könnten wir folgendes Gebiet in der CBT weiterentwickeln?“ Dabei interessiert es mich am Anfang nicht, ob es letztendlich umsetzbar und realisierbar ist. Auch das Potenzial aller Mitarbeiter nutzen wir im Rahmen von Workshops und Ideenwettbewerben. Irgendwann kommt dann eine Wegbeschreibung auf meinen Tisch, und wir fangen an ganz konkret über eine Umsetzung nachzudenken. In der Regel betraue ich eine Projektgruppe mit der entsprechenden Thematik. Wenn wir der Überzeugung sind, dass die neue Idee für die CBT interessant sein könnte, probieren wir diese in einzelnen Unternehmensbereichen auch aus. Erst dann stellen wir die Frage, wie diese finanziert werden kann. Normalerweise wird dies im Rahmen eines monatlich stattfindenden Managementmeetings, an dem alle Führungskräfte des Unternehmens teilnehmen, entschieden. Seit 20 Jahren haben wir bei diesem Meeting, welches von morgens um 10 bis abends um 18 Uhr dauert, eine feste Tagesordnung. Neben fachlichen Themen und Führungsprojekten werden gute Beispiele aus einzelnen Häusern vorgestellt, von denen andere etwas lernen können. Grundlage bilden dabei immer die Unternehmensziele der CBT. Insgesamt haben wir vier Grundsatzziele. Im Einzelnen sind dies die gemeinsame christliche Wertebasis, die Zufriedenheit der Kunden, die Mitarbeiterzufriedenheit und vor allem effektives Arbeiten.

Ich möchte nochmals auf den Begriff der Effektivität zurückkommen. Für die CBT ergibt sich das Paradoxon: Je besser die individuelle Betreuung des Patienten ist, desto weniger Geld erhalten Sie durch die Pflegeversicherung und desto weniger Mitarbeiter stehen Ihnen zu. Wie gehen Sie mit dieser Paradoxie um? Was bedeutet für Sie eigentlich Effektivität?

In der Tat besteht für die CBT diese Paradoxie. Allerdings fangen wir diese Situation durch andere Einsparmöglichkeiten, z. B. durch gute Verträge wieder auf. Da wir keinen zentralen Einkauf besitzen,

haben wir mit über 200 Firmen ein Rahmenabkommen ausgehandelt, bei dem wir Rückerstattung erhalten. Wir haben durch unsere Partner wirklich sehr gute Konditionen und Bedingungen bekommen. Aber auch hier basiert das Verhältnis erneut auf Vertrauen. Obwohl wir immer wieder Marktvergleiche durchführen, trennen wir uns niemals leichtfertig von einem treuen Geschäftspartner, der mit uns zum Beispiel 10 Jahre zusammengearbeitet hat. Sobald ein Zulieferer teurer als die Konkurrenz geworden ist, bekommt er immer das letzte Wort. Wir geben ihm damit immer die Chance, dass wir gemeinsam überlegen, wie eine Lösung gefunden werden kann. Was kann getan werden, damit dieser Zulieferer als Partner der CBT nicht verloren geht? Ich habe in der ganzen Unternehmensgeschichte niemals einen leichtfertigen und vorschnellen Wechsel zugelassen. Oftmals versuchen Unternehmen über Dumpingpreise bei uns einzusteigen. Aber ich weiß bereits im Vorfeld, dass diese im nächsten Jahr die Preise wieder anziehen werden. Bei einem möglichen Wechsel schauen wir uns immer zunächst die Qualität des Unternehmens und die Unternehmensphilosophie an. Durch diese Vorgehensweise haben wir einen riesigen Erfolg und über die vergangenen Jahre absolut verlässliche Partner bekommen, die mit uns weiterdenken. Als Beispiel kann ich Ihnen einen unserer Grossisten nennen, der erkennen musste, dass wir in unseren Häusern immer weniger mit Großküchen arbeiten. Dadurch nehmen wir keine Großgebäude mehr ab. Wir haben ihm nun den Auftrag gegeben, sich zu überlegen, wie er an die Hausgemeinschaften einzelne Portionen liefern kann. Sicherlich ist dies keine leichte Aufgabe. Aber wir geben ihm dadurch die Möglichkeit, sich auf ein neues Umfeld einzustellen und neue Innovationen zu entwickeln. Sie sehen, dass wir auf dieser engen Vertrauensbasis zusammenarbeiten, ohne vorschnell den Zulieferer zu wechseln.

Sie sprachen davon, dass Sie in der CBT einen Mitarbeiter für das Qualitätsmanagement haben. Im Rahmen unseres Gesprächs haben Sie immer wieder den hohen Stellenwert von persönlichem Kontakt und individueller Betreuung des Bewohners betont. Kann man im Pflegebereich die Qualität der Dienstleistung überhaupt genau definieren? Wird die Qualität nicht maßgeblich durch das Verhältnis von zwei Personen bestimmt?

Sie sprechen hier einen wichtigen Punkt an. Auch ich bin ein erklärter Gegner von allen Zertifizierungen und Qualitätsmanagementsystemen. Zunächst möchte ich betonen, dass sich die Qualität in der Pflege überhaupt nicht definieren lässt. Es gibt im Bereich des Einzelhandels tolle Qualitätsdefinitionen wie z. B. „Qualität ist, wenn der Kunde wiederkommt und nicht die Geräte“. Im Pflegesektor ist dies nicht so einfach. Die Arbeit mit Menschen ist immer Beziehungsarbeit. Demzufolge wird die Qualität immer definiert über die Beziehungsarbeit zweier Menschen. Diese zwischenmenschliche Beziehung lässt sich aber nicht eindeutig oder klar definieren. In der CBT haben wir immer noch eine Qualitätsmanagerin für die Pflege, nur um den formalen Richtlinien des Gesetzgebers zu genügen. In der Praxis bedeutet dies, dass der MDK (med. Dienst der Krankenkassen) und die Heimaufsichten nach einem vorgegebenen Kriterienkatalog eigentlich nur die Strukturqualität überprüfen. Für mich ist dies Wahnsinn! Sie müssten sich dies wirklich mal anschauen. Ein Fragenkatalog mit über 200 Fragen beschäftigt sich nur mit der Pflegedokumentation und der Struktur eines Hauses. Die Zufriedenheit des Bewohners kommt in diesem Katalog überhaupt nicht vor. Zwar wird vereinzelt die Frage gestellt „Wie gefällt es Ihnen hier?“, aber eine wirkliche Qualitätsprüfung und -beurteilung ist dies nicht. Die CBT erfüllt derzeit 99 Prozent aller Strukturmerkmale, die in diesem Katalog abgefragt werden. Aber ob der Mitarbeiter zufrieden ist, wie die Arbeitsverhältnisse sind, ob der Bewohner nur im Bett liegt und nur passierte Kost gereicht bekommt, ob jemand am Leben teilnimmt und inwieweit Lebensqualität vorhanden ist, bekommen Sie mit diesem Fragenkatalog nicht heraus. Wissen Sie, man bekommt immer nur die Antworten auf die Fragen, die man auch stellt. Natürlich kann man

Mangelernährung aufgrund vereinzelter Fragen feststellen, aber ob der Patient nichts zu trinken bekommen hat, weil der Mitarbeiter seine Dokumentation vergessen hat, bekommen sie damit auch nicht heraus. Ich bin der Meinung, dass die derzeitige Praxis der Zertifizierung nicht wirklich aussagekräftig ist. Gerade aus diesem Grund würde ich einer Zertifizierung der Arbeitsqualität erst zustimmen, wenn wir wirklich dazu gezwungen werden sollten. Mal ganz davon abgesehen, dass wir dazu jederzeit in der Lage wären. Wir haben ein ganz eigenes Qualitätsmanagementsystem entwickelt, welches in dieser Form bei keinem anderen Unternehmen zu finden ist. In der CBT haben wir die Qualität schriftlich definiert und für jeden Unternehmensbereich in Nutzerhandbüchern festgehalten. So haben wir für jeden Dienst z. B. Küche, Hauswirtschaft, Verwaltung und Haustechnik Checklisten entwickelt, mit denen verpflichtende Standards überprüft werden können. Die Wohnhausleiter sind zusammen mit ihren Mitarbeitern verpflichtet, mit Hilfe dieser Checklisten die vorgegebenen Richtlinien regelmäßig zu überprüfen. Hygiene ist zum Beispiel ein Feld, das uns sehr wichtig ist. Was die Ergebnisqualität unserer Arbeit angeht, haben wir ein sehr einfaches Instrument entwickelt. Einmal im Jahr befragen wir schriftlich und anonym die Angehörigen unserer Bewohner sowie die Mieter im Wohnen mit Service. Die Bewohner selbst können wir leider nur eingeschränkt befragen, da viele demenzkrank sind. Auch auf Borkum wird jede Mutter-Kind-Kur ausgewertet, indem alle Mütter nach Abschluss der Kur einen sehr umfangreichen Fragebogen beantworten. Ein sehr gutes Feedback bekommen wir über die Befragung unserer Gäste in der vorübergehenden Kurzzeitpflege. Eigentlich wäre dieser Aufwand nicht unbedingt nötig, da wir durch die Beteiligung der Angehörigen bis in die Pflegeprozesse eine unmittelbare und permanente Rückmeldung erhalten.

Vor allem im Pflegesektor berufen sich heutzutage viele Verantwortliche auf externe Sachzwänge, Zeitmangel und Kostendruck, die nur eine klassische Unternehmensstruktur zuzulassen scheint. Entspricht es eigentlich der Wahrheit, dass dem Pflegepersonal die Anzahl der Minuten vorgegeben wird, die Iman für verschiedene Dienstleistungen am Patienten benötigen darf?

Im ambulanten Bereich ist dies tatsächlich der Fall. Die einzelnen Leistungen, die am Patienten erbracht werden, sind genau definiert und wertmäßig festgelegt. Nur diese werden von den Krankenkassen vergütet und abgerechnet. Für mich ist dies eine absolute Farce! In der stationären Pflege gibt es dies glücklicherweise noch nicht. Allerdings versteckt sich hinter der Eingruppierung in drei Pflegestufen ein ähnliches System. So wird durch den MDK ebenfalls beurteilt, wie viele Minuten ein Patient zur Verrichtung von alltäglichen Dingen benötigt. Nach diesen Kriterien wird die entsprechende Pflegestufe festgelegt. Der soziale Träger erhält auf dieser Basis das finanzielle Budget zugeteilt und den Stellenschlüssel für das benötigte Personal vorgegeben. In der Praxis müssen wir dann versuchen, damit bestmöglich umzugehen. Allerdings ist es bei diesen Vorgaben nicht immer leicht, die Arbeit im Sinne der Lebensqualität unserer Bewohner zu organisieren. So werden die drei Pflegestufen niemals die tatsächlich erbrachte Leistung abdecken können. Jeder Mensch hat doch vollkommen andere Bedürfnisse, Wünsche und Ansprüche. Die Pflegestufen sind nur ein ganz grobes Raster. Dies bedeutet, dass es Menschen gibt z. B. Demenzkranke, die durch die Pflegeversicherung nicht berücksichtigt werden und durch das Raster fallen. Demenzkranke benötigen in der Regel keine körperliche Pflege, sondern brauchen eine Lebens- und Tagesbegleitung, die viel personalintensiver ist als eine Versorgung am Bett. In den Pflegestufen findet dies derzeit aber keine Berücksichtigung. Zwar sind demenzkranke Menschen körperlich nicht pflegebedürftig, brauchen aber viel mehr Hilfe und Unterstützung als jeder andere. Dies ist ein Hauptgrund dafür, warum momentan ein neuer Pflegebedürftigkeitsbegriff entwickelt wird, damit dieser ins neue Pflegegesetz einfließen kann. Sicherlich zweifelt man bei diesen Beispielen an der Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems, aber ich

versuche immer von zwei Seiten zu diskutieren. So engagiere ich mich auf der politischen Ebene, um eine Verbesserung des Systems zu erreichen. Teilweise gehe ich dabei den handelnden Personen richtig auf den Geist. In meinen Vorträgen provoziere ich gerne und stelle immer wieder die Frage, was eigentlich mit dem ganzen Geld in Deutschland passiert. Der Bund der Steuerzahler stellt jedes Jahr fest, dass über 30 Milliarden Euro sinnlos verplempert werden. Für 30 Milliarden Euro könnten wir im Pflegesektor 1 Million Altenpflegekräfte mehr einstellen. Überlegen Sie sich mal, was man mit diesem Geld alles machen könnte. Bedauerlicherweise führen wir in Deutschland keine Wertediskussion über das, was in der Gesellschaft wirklich benötigt wird. Natürlich gibt es vorgegebene Budgets und einen Haushalt, aber ist dieser unveränderbar? Wir sind alle Bürger, wählen Politiker und können über diese Mitbestimmung erreichen, dass dieser Haushalt anders verteilt wird. Für mich persönlich ist dies eine klare politische Zielvorstellung. Aus diesem Grund kämpfe ich überall, wo ich auftrete, für meine Überzeugung. Natürlich bringe ich auch vor meinen Mitarbeitern entsprechende Beispiele, damit diese in der Öffentlichkeit besser argumentieren können. Wenn ich die derzeitigen drei Pflegesätze addiere und durch drei dividiere, bekomme ich als Ergebnis gerade einmal 90 Euro pro Tag. Für 90 Euro müssen Sie in Köln erstmal ein Hotel finden, welches Ihnen für diesen Preis Übernachtung mit Frühstück bietet. Bei der CBT pflegen wir für dieses Geld rund um die Uhr schwerstpflegebedürftige Menschen. Auch wenn eine Frau zum Friseur geht, ist schnell eine Rechnung von 100 Euro fällig. Eine ausgebildete Pflegefachkraft kostet bei der CBT durchschnittlich 20 bis 25 Euro. Überlegen Sie sich mal, was Sie in der Kfz-Werkstatt bezahlen müssen, wenn Sie ihr Auto zur Inspektion bringen. Immer wieder wird darüber geschimpft, wie teuer die Pflege in Deutschland geworden ist und dass die laufenden Kosten nicht mehr beglichen werden können. Daher bringe ich diese Beispiele immer wieder, damit den Menschen bewusst wird, wie die Realität wirklich ist.

In vielen Artikeln über die CBT kann man Sätze finden wie: „Menschenwürdige Pflege in Zeiten von knappen Kassen“, „Wohnen statt verwahrt werden“ und „Pflegemanager Stoffer: unorthodox, kreativ, erfolgreich“. Eigentlich müsste sich doch das Gesundheitsministerium bei Ihnen wichtige Impulse für die Umstellung der derzeitigen Struktur holen?

Nein sicherlich nicht, da die handelnden Personen alle im System denken. Vor zwei Jahren war ich zu einer Diskussion beim Katholikentag in Trier eingeladen und saß auf dem Podium mit einem Staatssekretär aus dem Gesundheitsministerium, mit dem Präsidenten des Deutschen Caritasverbandes sowie einem Professor. Den meisten Beifall habe ich bekommen, weil ich feststellen musste, dass alle immer nur im Hinblick auf das bestehende System diskutieren. Ich habe die Frage gestellt: „Was würden Sie denn diskutieren, wenn wir heute bei Null anfangen würden?“ Entscheidend ist doch die Pflegebedürftigkeit des einzelnen Menschen. Daran muss sich doch unser Handeln orientieren und nicht an der Leistungsfähigkeit des Systems. Bei meiner Frage haben sich alle nur verständnislos angeschaut. Auch der Vertreter des Gesundheitsministeriums hat sich nur auf die externen Sachzwänge des Systems berufen. Er vertrat die Aussage, dass die 1,7 Prozent Beitragssatz der Pflegeversicherung aufgrund der hohen Arbeitslosenzahlen nicht erhöht werden können. In meinen Augen ist die Kopplung des Beitragssatzes an die Arbeitskosten ein ganz entscheidender Webfehler in der Pflegeversicherung. Derzeit wird kein Politiker aufgrund der prekären Arbeitsmarktsituation den Mut haben, dies grundlegend zu verändern. Heute soll man dann mit diesem gedeckelten Budget auskommen und zudem die gesamte Entwicklung der Pflege finanzieren. Schon vor 10 Jahren, und damit vor Einführung der jetzigen Pflegeversicherung, haben wir ausgerechnet, dass im Jahr 2010 der Beitragssatz bei 3,2 Prozent liegen müsste, um die Qualität der Pflege und die Weiterentwicklung auf damaligen Standard sicherstellen zu können. Allerdings denken Politiker immer nur im Vierjahreszeitraum im

Hinblick auf eine mögliche Wiederwahl. Daher bezeichne ich mich gerne als ein Stachel im Fleisch, der immer wieder für ein Umdenken kämpft und sich deswegen an unzähligen Gremien beteiligt. Über die vergangenen Jahre hat die CBT, aber auch ich, einen guten Namen bekommen, da wir teilweise an der Wohlfahrtspflege vorbei immer wieder an Projekten und Entscheidungen beteiligt waren. Unser Umfeld weiß genau, dass die CBT kein Träger ist, der sich permanent beklagt, sondern aufzeigt, was trotz begrenzter Ressourcen möglich ist. Natürlich könnte man oftmals mit der gesamten Situation verzweifelt sein, aber wir haben immer wieder bewiesen, dass wir vieles neu gestalten und weiterentwickeln konnten. Über die vergangenen Jahre haben wir auf diese Art und Weise ein sehr gutes Niveau erreicht. Allerdings mussten wir auch lernen, den Angehörigen und Mitarbeitern klar zu machen, wo unsere Grenzen liegen. Viele unserer Mitarbeiter haben das eherne Gefühl, dass man für sein Gegenüber alles nur erdenklich Mögliche tun muss. Aber ich darf mein Gegenüber nicht überfordern oder mit Überfürsorge zudecken, nur weil ich selbst das Gefühl dazu habe. Gerade deswegen ist es ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie, die Selbsthilfekräfte des Menschen zu fördern. In den Hausgemeinschaften lernen wir täglich aufs Neue dazu. Wir erkennen, welche unglaublichen Ressourcen auch pflegebedürftige Menschen haben können, sodass diese nur durch unsere Hilfe ihre Butterbrote wieder selbstständig schmieren können. Letztendlich werden dadurch Mitarbeiter entlastet, Tagesabläufe entzerrt und eine viel größere Effektivität erreicht.

Sicherlich werden auch andere Unternehmen und Organisationen auf das Geschäftsmodell der CBT schauen. Könnte das Modell der CBT durch andere Unternehmen kopiert und nachgeahmt werden? Welchen Ratschlag geben Sie anderen Pflegeunternehmen mit auf den Weg, die versuchen, ein ähnliches Modell wie die CBT einzuführen?

In Mannheim habe ich vor einiger Zeit zwei Vorträge vor ungefähr 400 Leuten aus dem Caritasbereich gehalten. Thema war zum einen „Pflegeheime - verkaufen, schließen oder umwandeln?“ und zum anderen „Einfach führen über Mitarbeitermotivation und -beteiligung“. Sehr schnell habe ich erkannt, dass es in der Caritas im Wesentlichen zwei Gruppen gibt. Die eine Gruppe besteht aus älteren Geschäftsführern und Sozialarbeitern, die große Zweifel an der Umsetzbarkeit von neuen Konzepten haben. Ständig werden Ausreden und Hindernisse gesucht, warum dies in der Praxis nicht umsetzbar ist. „Das funktioniert doch alles nicht, was dort erzählt wird. Die passenden Mitarbeiter besitzen wir dazu auch nicht!“ Die andere Gruppe besteht aus jungen Leuten im Alter von 30 bis 40 Jahren, die absolut begeistert und offen für neue Konzepte sind. Schon mehrere sind zu uns in die Geschäftsstelle gekommen, um mehr über die CBT zu erfahren. Gerne nehme ich mir dann immer wieder einen Tag Zeit und erkläre unser Geschäftsmodell. Erst vor kurzem war jemand bei uns in der Geschäftsstelle, der in Würzburg eine Caritasorganisation leitet. Die unternehmensinternen Strukturen sind so verkrustet, dass diese viele Probleme mitbringen. Der dortige Caritasverband hat einfach Referenten zu Heimleitern gemacht. In seiner Geschäftsstelle sind Mitarbeiter in entscheidenden Positionen beschäftigt, die überhaupt nicht die erforderliche Qualifikation dafür mitbringen. Zum Beispiel gibt es einen einfachen Buchhalter, der plötzlich zum Leiter der Buchhaltung befördert wurde. Auch die Personalleitung ist überhaupt nicht in der Lage, Veränderungsprozesse nachhaltig in Gang zu setzen. Vielleicht erklärt diese Situation seinen Besuch in der CBT. Umso wichtiger ist es natürlich für ihn, sich zu informieren, wie andere Träger arbeiten und wie man es auch machen könnte. Mich freut es sehr, dass immer mehr junge Menschen Lust haben, im sozialen Bereich zu arbeiten. Viele erkennen die Sinnhaftigkeit der Arbeit, die möglichen Perspektiven aber auch die Chancen, Dinge zu verändern und voranzubringen. Daher unterstütze ich natürlich gern potenzielle Nachahmer mit Rat und Tat. Ich denke, dass im Jahr 2010 die gesamte Wirtschaft aufgrund der demografischen

Entwicklung in Konkurrenz um junge Leute stehen wird. Insbesondere im Pflegesektor darf die Arbeit durch die körperliche und geistige Belastung der Mitarbeiter nicht immer so negativ dargestellt werden. Vielmehr gilt es, Pflegeerfolge und Aufstiegsmöglichkeiten aufzuzeigen. Allerdings müssen dies alle Träger ernst nehmen und auch nach außen kommunizieren. So liegt die Ausbildungsvergütung in der Altenpflege mittlerweile an dritter Stelle in ganz Deutschland. Nur Dachdecker und Maurer bekommen noch mehr. In der Öffentlichkeit ist dies aber den wenigsten Menschen überhaupt bekannt. Bedauerlicherweise gibt es auch im Pflegebereich einige „schwarze Schafe“, die aus Kostengründen Auszubildenden viel weniger bezahlen. Wenn Sie den Pflegesektor mit anderen Berufen vergleichen z. B. im Dienstleistungsbereich mit Friseur, Hotel und Gaststätten wird durchschnittlich viel mehr Gehalt bezahlt. Des Weiteren haben wir sehr geregelte und planbare Arbeitszeiten. Menschen sind bei uns keine Kostenfaktoren, sondern wir brauchen sie! Wenn es uns gelingt, diese Botschaft einheitlich nach außen zu kommunizieren, dann gewinnt der Pflegesektor unglaublich an Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt. Leider sieht die Realität nicht immer so aus. Bis heute ist die CBT der einzige große katholische Träger, bei dem jeder Mitarbeiter einen Vertrag nach AVR mit allen sozialen und zusätzlichen Leistungen bekommt. Wir arbeiten auch nicht mit Service- oder Leihgesellschaften zusammen, damit wir die Mitarbeiter unterdurchschnittlich bezahlen können. Meiner Meinung nach wird überall dort, wo mit Zeitarbeitsfirmen zusammengearbeitet wird und Tarife abgesenkt werden, der Grundgedanke einer Dienstgemeinschaft vollkommen zerstört. Auf welche Art und Weise wollen Sie denn noch von Christlichkeit und Menschlichkeit sprechen, wenn Sie unterschiedliche Tarifsysteme in einem Unternehmen haben? Wie wollen Sie von einer echten Dienstgemeinschaft sprechen, wenn Mitarbeiter bewusst schlechter bezahlt werden? Bis auf den heutigen Tag werden Sie dies alles nicht in der CBT finden. Langfristig gesehen stärkt dies das Vertrauen unserer Mitarbeiter, unserer Bewohner und der Angehörigen, aber auch das Vertrauen von externen Anspruchsgruppen.

Wenn man sich viele Länder dieser Welt anschaut, muss man immer wieder feststellen, dass wirtschaftlicher Aufschwung oftmals zu Lasten von Benachteiligten und sozial schwächer Gestellten passiert. Glauben Sie, dass sozial engagierte aber wirtschaftlich tragfähige Unternehmen nur Einzelbeispiele sind? Was muss Ihrer Meinung nach passieren, dass es weltweit viel mehr Nachahmer gibt?

Mittlerweile gibt es eine ganze Reihe Unternehmen, die sich in diese Richtung immer mehr öffnen. In Köln gibt es den Bund „Christliche Unternehmen“, bei dem sich Unternehmer aus der freien Wirtschaft auf freiwilliger Basis zusammengeschlossen haben. Für alle Beteiligten steht die Werteorientierung im Geschäftsleben im Vordergrund. Man ist überzeugt davon, dass nur diese Vorgehensweise in Zukunft Erfolg haben wird. Übrigens gehört dazu auch die Familie Underberg. Des Weiteren gibt es in Deutschland einen Kongress mit der Thematik „Werte“, bei dem sich sehr viele Unternehmen beteiligen. In meinen Augen verdeutlichen diese Beispiele, dass Werte im Management immer mehr ein Thema werden, an dem sich Unternehmen orientieren. Aber ich stimme Ihnen zu, dass es noch immer viel zu wenig sind und es eigentlich ein viel größerer Strom werden müsste. Mir persönlich bereitet es nur Kopfzerbrechen, dass vor allem im Bereich der freien Wohlfahrtspflege und christlich orientierter Unternehmen viel zu wenig Bewegung ist. Eigentlich müsste im sozialen Bereich auf der Basis eines christlichen Menschenbildes Werteorientierung ein ganz entscheidendes Thema sein. Erst heute hat man scheinbar erkannt, wie wichtig dieses Thema im Wirtschaftsleben geworden ist. Immer mehr Fortbildungsprogramme werden angeboten und Tagungen durchgeführt. Vielleicht ist dies aber auch durch unsere Erfolge als bester Arbeitgeber im Gesundheitswesen und durch den dritten Platz in Deutschland begründet. Ausgerechnet die CBT konnte sich als soziale Organisation auch un-

ter der Konkurrenz der freien Wirtschaft an die Spitze setzen. Die freie Wohlfahrtspflege hat vor ungefähr 10 Jahren den großen Fehler gemacht, sich Führungskräfte aus der freien Wirtschaft zu holen. Als die Schwierigkeiten und Probleme immer größer wurden, sollten diese den Laden in den Griff bekommen. Allerdings ist dies genau der falsche Weg! Nur über die Betriebswirtschaft, über nackte Zahlen und Kostenanalysen kann solch ein Unternehmen nicht nach vorne gebracht werden.

Die derzeitige Diskussion und die Meldungen in der Presse stärken nicht gerade das Vertrauen in Politik und Management. Erst vor kurzem lief eine Talkshow mit der Thematik „Müssen gute Politiker gut lügen können?“ Verzweifeln Sie nicht manchmal an den vorgegebenen Strukturen und Sachzwängen, in die auch die CBT eingebettet ist? Worin liegt Ihre Motivation und vor allem Triebfeder begründet, einen Weg einzuschlagen, der sich fernab einer herkömmlichen Marktlogik bewegt?

Sie sehen, dass ich nach wie vor begeistert bin und vollkommen hinter dem Geschäftsmodell der CBT stehe. Natürlich sehe ich auch die Probleme und Schwierigkeiten, aber ich bin jetzt kein Fantast im herkömmlichen Sinne. Ich möchte Ihnen eine orientalische Weisheit mit auf den Weg geben, die ich bereits vor einigen Jahren kennenlernen durfte. „Wenn du ein Land verändern willst, musst du die Provinzen verändern. Wenn du die Provinzen verändern willst, musst du die Städte verändern. Wenn du die Städte verändern willst, musst du die Familien verändern. Wenn du die Familien verändern willst, musst du deine eigene Familie verändern. Wenn du deine eigene Familie verändern willst, musst du dich zuerst selbst verändern.“ Gerade deswegen glaube ich, dass wir mit der CBT bereits viel verändern und bewirken konnten. Mittlerweile arbeiten bei der CBT 2013 hauptberufliche und 797 ehrenamtliche Mitarbeiter. Was glauben Sie, sind die Hauptgründe dafür? Ganz entscheidend sind unsere Konzepte und vor allem unsere Werteorientierung. Jedes Jahr versorgen wir rund 5.000 Menschen. Wenn Sie nun noch Borkum mit der Mutter-Kind-Klinik dazu nehmen, profitieren deutschlandweit von jeder Kur ganze Familien. Die CBT ist über die Jahre ein Riesenunternehmen geworden, mit dem ungefähr 10.000 – 15.000 Menschen zu tun haben. Viele Menschen, die bereits bei uns waren und wieder gegangen sind, haben einiges mitgenommen. Ich bin überzeugt, dass sich unglaublich viele Menschen durch die CBT angezogen fühlen. Ich bin überzeugt, dass viele Menschen Dinge und Werte mitgenommen haben, und dies auch nach außen kommunizieren. Wenn wir nun noch durch solche Beispiele andere animieren können, im sozialen Bereich tätig zu werden, ist dies wie eine Wellenbewegung. Sicherlich dauert dies seine Zeit, aber nur so können wir ein Stück der Welt nachhaltig verändern. Eines Tages werden die Menschen es leid sein, nur im Sinne des Shareholder-Values zu denken. Es gibt viele junge Menschen, die sich ihrem Unternehmen regelrecht verpflichtet fühlen, unheimlich hart arbeiten und gutes Geld verdienen. Aber zu welchem Preis? Zu Lasten der Ehe, der Partnerschaft und der Freizeit? Bei vielen wird ein Umdenkungsprozess spätestens dann in Gang kommen, wenn man selbst oder die eigenen Eltern und Angehörigen pflegebedürftig geworden sind. Spätestens dann wird jeder den persönlichen Gesellschaftsraum neu definieren müssen, da man sich nicht mehr von der Realität abschotten kann. Es gilt, diesen Sozialraum neu zu besetzen und zu steuern, entweder durch Nachbarn, Ehrenamtliche, Angehörige oder durch einen selbst. Aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland wird diese Situation in vielen Familien zwangsläufig kommen. Wir werden gezwungen sein, neue Lebenspläne zu entwickeln. Ich bin dabei genauso betroffen wie sie. Ich stelle immer wieder die ganz einfache Frage, wer gerne in ein Pflegeheim einziehen würde. In der Regel keiner! Die heutige junge Generation besitzt vollkommen andere Ansprüche an ein Pflegeheim. Daher sollte sich jeder die persönliche Frage stellen, inwieweit eine eigene Pflegebedürftigkeit finanzierbar ist. Ich kann jedem jungen Menschen nur den Rat geben,

bestmöglich Eigenvorsorge zu treffen, da die Sozialsysteme über kurz oder lang zusammenbrechen werden. Unser derzeitiges System wird nicht mehr finanzierbar sein. Ich bin mir sicher, dass es in einigen Jahren nur noch eine staatliche Grundversorgung geben wird. Je früher man mit einer individuellen und kapitalgestützten Vorsorge anfängt, desto besser wird man sich im Alter absichern können. Diese Thematik birgt soviel Sprengstoff und in den kommenden Jahren wird sich in diesem Feld sicherlich sehr viel bewegen. Prognosen gehen davon aus, dass Deutschland im Jahr 2025 die älteste Bevölkerung in der ganzen Welt haben wird. Dies bedeutet, dass sich eine gesamte Gesellschaft verändern muss. Wir werden zukünftig nicht mehr Altenhilfe oder Altenpflege betreiben, sondern vielmehr Gesellschaftspolitik. Wir werden anders leben, anders arbeiten, anders reisen und anders wohnen. Auch die Kommunen werden sich völlig umstellen müssen. Ich halte es derzeit für einen Fehler, dass Haltestellen im öffentlichen Nahverkehr und Postfilialen geschlossen werden. Wir müssen wieder die Infrastruktur schaffen, damit alte Menschen so lange wie möglich in ihrer gewohnten Umgebung leben können. Unternehmen müssen keine Betriebskindergärten schaffen, sondern vielmehr über Betriebsaltenheime nachdenken. Man wird sich verstärkt Gedanken machen müssen, wie pflegende Angehörige in den Arbeitsprozess einbezogen werden können. Praktisch bedeutet dies, dass jede große Firma einen Berater braucht, der Familien im Hinblick auf Einklang von Familie und Beruf unterstützt. Auf uns wird eine vollkommen neue gesellschaftliche Aufgabe zukommen. Allerdings müssen viele dies erst begreifen und realisieren, damit die Welle losgetreten wird.