

Franz J. Stoffer - Dipl. Volkswirt - Rolandstraße 74 - 50677 Köln

## ***Der Kuratoriumsbeauftragte im Gespräch mit dem Kurator Franz Josef Stoffer***

**Dr. Berthold Becher:** *Ich freue mich, dass wir zu einem Austausch zusammen gefunden haben, Herr Stoffer. Seit 2004 sind Sie Mitglied im Kuratorium und haben sich von 2013 bis 2019 im Aufsichtsrat engagiert. Aber schon Jahre vorher hatten Sie intensiven Kontakt zum KDA und dies insbesondere mit der damaligen Architekturabteilung. Die Ernennung zum Kurator erfolgte, weil Sie seit der Übernahme der Geschäftsführung des 1979 neu gegründeten Sozialunternehmens CBT, der Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH, Köln, dieses Unternehmen aufgebaut, anerkanntermaßen innovativ geführt und weiterentwickelt haben; zudem waren Sie über die CBT hinaus fachlich und fachpolitisch aktiv. Als Sie 2011 die Geschäftsführung abgaben, gehörten zu dem Unternehmen 39 Sozialimmobilien mit über 2000 hauptberuflich und mehr als 1000 ehrenamtlich tätige Mitarbeitenden sowie ca. 5000 betreute Menschen. Auch heute noch sind Sie beratend mit Themen der Pflege und Unternehmensführung befasst.*



*Das ist ein langer Weg im Feld des Wohnens, der Betreuung und der Pflege älterer Menschen. Die derart gewonnenen vorgängigen Erfahrungen mit allem Gelungenen und Vergeblichen, wie sie vielen Kuratoriumsmitgliedern eigen ist, haben ihren Wert darin, dass sie helfen, die aktuell Gegebenheiten und die anstehenden Herausforderungen verstehen und angehen zu können.*

*Wie beurteilen Sie, Herr Stoffer, die aktuelle Lage der Pflege in unserer alternden Gesellschaft?*

**Franz Josef Stoffer:** Neben der Klimakrise sollte die Pflege das wichtigste Zukunftsthema sein. Hiervon haben wir im aktuellen Bundestagswahlkampf so gut wie nichts gehört. Auch die bisherigen Verhandlungen der künftigen Koalitionäre lassen für den Pflegebereich trotz aller Bekundungen weder einen Aufbruch noch eine Erneuerung erkennen. In der Öffentlichkeit wird zwar mittlerweile vermehrt über Pflege gesprochen, aber sie wird nicht mit der gleichen Dringlichkeit durchgreifend angegangen wie die Klimakrise.

In den letzten Jahren wurden z. B. Gesetze verabschiedet mit so schönen Bezeichnungen wie „Pflegestärkungsgesetz“ und „Gesundheitsversorgungsweiterentwicklungsgesetz“. Die Bezeichnungen vernebeln aber das Ausbleiben grundlegender seit langem thematisierter notwendiger Reformmaßnahmen. Ist es nicht verstörend, wenn der Pflegebeauftragte der Bundesregierung neulich sagte, für die kommende (!) Regierung müsse die Pflegereform das zentrale Thema sein?

Warum ist bislang zu wenig geschehen? Ist es nicht bezeichnend für das faktisch geringe Gewicht der Pflege, dass es zwar eine Fridays-for-future-Bewegung gibt, nicht aber eine Fridays-for-care-Bewegung?

**Dr. Berthold Becher:** *Seit Jahrzehnten liegen die Probleme im Bereich der Pflege offen. Betrachten wir z. B. einmal den Personalnotstand: Sie haben vor etwa 30 Jahren mit einer Analyse in Ihrem eigenen Tätigkeitsbereich belegt, dass der vorgegebene Personalschlüssel unzulänglich war. Grundlegende Veränderungen sind seitdem nicht vorgenommen worden?*

**Franz Josef Stoffer:** Ja, das erinnern Sie richtig. Bereits 1991 ergab unsere Analyse eine Personal-Unterdeckung von 25-30 %. Diese Werte wurden in der Evaluation des Pflegezeit-Bemessungsverfahrens für Pflegeheime PLAISIR<sup>2</sup> bestätigt; dieses wurde vom KDA im Auftrag des Bundessenorenministeriums durchgeführt und 2004 beendet. 2020 ermittelte eine Untersuchung unter Leitung von Professor Rothgang einen noch höheren Fehlbedarf an Personal.<sup>3</sup>

**Dr. Berthold Becher:** *Seit Jahren ist die mangelnde Attraktivität der Beschäftigung in der Pflege auszumachen, aber zugleich wird der Personalmangel beklagt. Man hat den Eindruck, in der politischen Diskussion will man den Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und Personalmangel nicht sehen.*

<sup>2</sup> PLAISIR: Planification Informatisée des Soins Infirmiers Requis

<sup>3</sup> Zweiter Zwischenbericht – Finale Version zur Abnahme durch den Auftraggeber – im

Projekt Entwicklung eines wissenschaftlich fundierten Verfahrens zur einheitlichen Bemessung des Personalbedarfs in Pflegeeinrichtungen nach qualitativen und quantitativen Maßstäben gemäß § 113c SGB XI (Pe- BeM.), SOCIUM  
Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik. Leitung: Prof. Dr. Heinz Rothgang, Bremen 2020

**Franz Josef Stoffer:** Aber nichtsdestoweniger gibt es diesen Zusammenhang. Seit Jahren arbeiten Pflegende an Orten des extremen Mangels an Zeit, Geld, an Kolleginnen und Kollegen, an Wertschätzung; zu wenig Personal bedroht die Qualität der Pflege massiv. Die Unterbesetzung führt zur Arbeitsverdichtung, zur Unzufriedenheit, zum Ausbrennen der Mitarbeitenden. Sie reduzieren die Arbeitszeit, wechseln in die Zeitarbeit oder steigen aus dem Beruf aus.

Durch den Einsatz von Zeitarbeitskräften verschärft sich die Situation: Das Stammpersonal der Einrichtungen muss letztlich weiterhin die Dienste mit den größten Anforderungen und den „ungünstigsten“ Dienstzeiten wahrnehmen. Obgleich es eine Differenz zwischen der Vergütung in der Altenpflege und in der Krankenpflege gibt, sind es die Arbeitsbedingungen und wesentlich nicht die Vergütung, die dazu führen, dass Altenpflege gemieden wird.

***Dr. Berthold Becher:** Nun erhofft man sich Entlastung durch ausländische Pflegekräfte. Schon früh haben Sie in der CBT ausländische Mitarbeitende angeworben. Welche Erfahrungen können Sie heute weitergeben?*

**Franz Josef Stoffer:** Wenn man seriös mit dem Einsatz ausländischer Fachkräfte umgehen will, bedarf es einer genauen Betrachtung: Zu berücksichtigen ist, dass in manchen Ländern das Personal eine Ausbildung erworben hat, die Krankenpflege orientiert ist; dies erfordert eine Nachbesserung in Bezug auf unsere Vorstellung von Altenpflege, die wesentlich auf Assistenz und Begleitung abstellt. Eine wichtige Voraussetzung für den Einsatz ausländischer Fachkräfte sollte eine Sprachfähigkeit sein, die den Anforderungen an die Kommunikation mit älteren Menschen gewachsen ist. Ein kultursensibles Eingehen auf diese Mitarbeitenden ist ebenso erforderlich. Die ausländischen Mitarbeitenden nur als Personalressource zu nutzen, wird diesen wie aber auch den zu betreuenden Menschen nicht gerecht. Zudem: Man muss sich auch vergegenwärtigen, dass die meisten Länder, aus denen die Pflegekräfte angeworben werden, selbst mit einer alternden Bevölkerung konfrontiert sind und nur, weil dort das Versorgungssystem unterfinanziert ist und die Vergütung um ein Vielfaches niedriger ist als bei uns, wird die Beschäftigung im Ausland gesucht.

Wir werden allerdings auf ausländische Pflegefachkräfte nicht verzichten können, weil in Deutschland die Pflegereform Jahre lang verschlafen wurde. Wir sollten nicht Pflegebedürftige exportieren müssen, weil es bei uns keine Pflegenden mehr gibt.

***Dr. Berthold Becher:** Im Hinblick auf den Pflegenotstand erscheinen mir die letzten gesetzlichen Neuerungen in Bezug auf das Tarifrecht und die Personalausstattung wieder nur als ein halbherziges Drehen an kleinen Stellschrauben.*

**Franz Josef Stoffer:** Das sehe ich auch so. Die Flickschusterei mit immer mehr kleinen Regulierungen im System geht weiter. Die Politik beweihräuchert sich selbst, scheut aber eine tiefgreifende Reform der Pflege.

***Dr. Berthold Becher:** Ein Grund dafür, dass die Politik ungeachtet aller Rhetorik keine durchgreifenden Neuerungen vornimmt, scheint mir die Scheu zu sein, die Lohnnebenkosten steigen zu lassen sowie mehr Haushaltsmitteln zur Finanzierung der Pflegeversicherung zur Verfügung stellen zu wollen.*

**Franz Josef Stoffer:** Es wäre angebracht, die Pflegeversicherung von Grund auf neu aufzusetzen.

***Dr. Berthold Becher:** Würden Sie bitte kurz erläutern, was Sie damit meinen?*

**Franz Josef Stoffer:** Die Leistungen der Pflegeversicherung müssten unabhängig vom „Wohnsystem“ und von den Segmenten ambulant, teilstationär, stationär erbracht werden. Man spricht hierbei neu- deutsch von „stambulant“. Allein das Beibehalten der Versorgungsstruktur ungeachtet der seit langem offenliegenden Problemen macht beispielhaft deutlich, wie krank unser Denken und auch das System ist.

Ausgangspunkt für die Gestaltung der pflegerischen Versorgung sollten die älteren Menschen sein. Sie sollten vom Objekt zum Subjekt werden. Sie sind nicht als „Pflegefall“ anzusehen. Die Leistungen sollten nicht orientiert sein an einem Pflegegrad, sondern an dem Ressourcenbedarf. Hierauf bezogen sind die Leistungen, die fachliche Begleitung und die übergreifend Hilfeplanung anzulegen.

Aus diesem Ansatz ergibt sich auch die Berücksichtigung des Sozialraums. Daher ist die Verantwortung für die Versorgung vermehrt auf die Ebene der Kommunen zu verlagern, in denen vernetzt Dienstleistung erbracht, koordiniert und finanziert werden sollten. Das würde zu einer Versorgungsstruktur führen, die in höherem Maße bedarfsgerecht ist.

Um es deutlich zu formulieren: Die Frage ist doch, machen wir lediglich die Dinge richtig oder machen wir die richtigen Dinge? Richtig ist es, alle Entscheidungen, Strukturen und Systeme dem Wohl des älteren Menschen unterzuordnen. Jeder einzelne weiß doch am besten, was für ihn das Richtige ist, was ihm guttut. Daran hat sich alles Handeln auszurichten - und dies nicht erst am Ende des Lebens, wenn jedem zugestanden wird, über sein Sterben und seinen Tod selbst zu bestimmen.

Es gibt inzwischen den Versorgungsvertrag zwischen Dienstleistern und Krankenkassen über die individuelle Beratung zum Lebensende. Warum gibt es keinen speziellen Versorgungsvertrag über die individuelle Beratung zum Leben, zur Verwirklichung von Lebensplänen im Alter und bei Pflegebedarf? Ich würde mir wünschen, dass die derzeitige Pflegeplanung, die eher ein Instrument zum Nachweis des Pflegegrades ist und der Kontrolle sowie der Absicherung des Pflegesystems dient, weiterentwickelt wird als „Individuelle Unterstützungs- und Hilfeplanung für Menschen mit Pflegebedarf“. Vorbild könnten hier die Instrumente der Behindertenhilfe sein.

Bei dem Ressourcenbedarf der Menschen anzusetzen impliziert, dass die Versorgung älterer Menschen mit Pflegebedarf künftig stärker von professionellen Diensten verschiedener Disziplinen geleistet werden muss. Dies führt zu einer neuen Definition der Fachkraftquote, die dann nicht nur Pflegefachkräfte, sondern auch weitere professionelle Fachkräfte umfasst. Auf diese Weise gewinnt man statt einer quantitativen eine qualitative Fachkraftquote unter Einbeziehung weiterer Professionen und begegnet so gleichzeitig dem Mangel an Pflegefachkräften wirkungsvoll.

***Dr. Berthold Becher:** Dann war es falsch, dass damals bei dem Gesetzgebungsprozess zur Einführung der Pflegeversicherung ich mich für die Fachkraftquote eingesetzt habe - als zugegeben schlichtes Instrument zur Qualitätssicherung?*

**Franz Josef Stoffer:** Zu Beginn war die Fachkraftquote angemessen. Heute sind wir aber weiter. Statt der Fachkraftquote brauchen wir die Orientierung am Bedarf des zu Pflegenden. Daraus ergibt sich, wie viel Personen mit welcher Profession und mit welcher Kompetenz im Team tätig werden. Dieser Personaleinsatz kommt den Bedürfnissen des älteren Menschen entgegen, steigert die Leistungsqualität; er erweitert zudem das einzusetzende Personalreservoir und schafft attraktivere Arbeitsbedingungen. Die Pflegefachkräfte haben dann die Aufgabe, die Leistungen und den Personaleinsatz zu organisieren, zu steuern und zu kontrollieren.

**Dr. Berthold Becher:** *Wird nicht durch den Wegfall der Fachkraftquote einem allein ertragsorientierten Personaleinsatz Vorschub geleistet?*

**Franz Josef Stoffer:** Dem kann man entgegenwirken, indem ausgehend vom Ressourcenbedarf der Senioren der Pflegebedarf je Einrichtung festgestellt wird und man mit der Heimaufsicht eine Vereinbarung über Anzahl und Qualifikation der Mitarbeitenden trifft.

**Dr. Berthold Becher:** *Was müsste geschehen, damit wir endlich zu einer anforderungsgerechten pflegerischen Versorgung kommen?*

**Franz Josef Stoffer:** Der Pflegenotstand muss zum gesellschaftlichen Skandal werden; er muss die gleiche gesellschaftliche Berücksichtigung erfahren wie der Klimawandel.

**Dr. Berthold Becher:** *Wie könnte dies befördert werden?*

**Franz Josef Stoffer:** Die Beschäftigten in der Pflege müssen sich stärker organisieren, mit einer Zunge sprechen, auf die Straße gehen und derart politischen Druck ausüben.

**Dr. Berthold Becher:** *Ist der Appell an das Selbstbewusstsein, den Berufsstolz der Mitarbeitenden und an deren Eigenaktivität nicht zu engspurig?*

**Franz Josef Stoffer:** Damit Sie mich nicht missverstehen: Ich will nicht die Mitarbeitenden allein in die Verantwortung für einen Wandel nehmen.

**Dr. Berthold Becher:** *Kann man die Unternehmen aus der Verantwortung entlassen? Gibt es nicht auch eine gewisse Schnittmenge der Interessen zwischen den Unternehmen und den Mitarbeitenden, die eine konzertierte Aktionen begünstigen könnte? So gibt es Branchen, in denen es in gewissem Maße eine gemeinsame Interessenvertretung gegenüber der Politik gibt.*

**Franz Josef Stoffer:** Auch die Arbeitgeber sind gefordert. Dass es in der Pflegebranche nicht eine solche konzertierte Aktion gibt, von der Sie sprachen, führe ich insbesondere auf folgendes zurück: Die Seite der Unternehmen ist zersplittert; und zudem gibt es Anbieter, die nicht wert- und bedürfnisbezogen ausgerichtet sind, sondern deren primäres Unternehmensziel der höchstmögliche Ertrag ist. Dieser lässt sich innerhalb der bestehenden Verhältnisse erzielen. In der Pflegebranche gibt es mittlerweile zu viele börsennotierte Anbieter und ausländische Pflegeketten. Es entstehen zunehmend Komplexeinrichtungen, die ältere Menschen eher separieren als in den gewohnten Sozialraum integrieren.

**Dr. Berthold Becher:** *Ein kluger Mensch hat einmal gesagt: Unter schlechten Bedingungen kann es nichts Gutes geben. Wie auch Sie mit der CBT gezeigt haben, gibt es aber auch Führungsverantwortliche, die vorhandene Gestaltungsräume zum Wohle der Bewohner und Mitarbeitenden ausnutzen und ihr Unternehmen innovativ weiterentwickeln. Wie kann man das möglich machen?*

**Franz Josef Stoffer:** Um die vorhandenen Spielräume auszugestalten, sind eine wertorientierte Leistungserbringung und eine wertorientierte Führungskultur notwendig.

**Dr. Berthold Becher:** *Würden Sie dies bitte weiter konkretisieren, Herr Stoffer?*

**Franz Josef Stoffer:** Lassen Sie mich zunächst etwas zu der Werte-Orientierung sagen. Das Respektieren der Menschenwürde, die niemals zur Disposition gestellt werden darf und die Integrität des menschlichen Lebens müssen immer die zentralen Grundwerte des Handelns in der Pflege sein. Diese Werte-Orientierung sehe ich immer stärker gefährdet. Wir erleben eine „werte – ver - rückte“ Welt mit einer qualitativen Veränderung von sozialen Beziehungen, die immer mehr unter das Diktat des Marktes fallen und Warencharakter annehmen.

Dies wird neben anderem auch dadurch befördert, dass Private-Equity-Fonds und große internationale Konzerne immer stärker in die Pflegebranche eindringen, die möglichst großen Profit erzielen wollen, mit der Pflege selbst aber nichts am Hut haben. Konsequenz ist dann, dass mit einer Personalkosten-Quote von maximal 55 % gearbeitet wird - in der CBT hatten wir eine Personalkosten-Quote von 70 % -, die Mitarbeitenden unter Tarif bezahlt werden und die Fachkraftquote so niedrig wie möglich gehalten wird. Dies geht dann immer zulasten der Mitarbeitenden und damit auch der Bewohner. Bei einer derartigen personellen Unterbesetzung kann von einer dem Menschen zugewandten Pflege nicht mehr die Rede sein.

Altenpflege ist ein Bereich der sozialen Daseinsvorsorge und gehört meiner Meinung nicht in die Hand von solchen Konzernen. Pflege mit Würde statt Profit muss die Forderung sein. Daher verbietet sich eine eindimensionale Kosten- und Rendite-Orientierung im Unternehmen. Denn ohne Werte ist alles wertlos.

Auf dieser Grundlage geht es dann darum, die Leistungen aus der Perspektive der Nutzer flexibel und bedarfsgerecht mit entsprechendem qualitativem Niveau zu gestalten. Was ich mit bedarfsgerecht und flexibel meine, kann ich an folgenden Beispielen verdeutlichen:

Angehörige können Leistungen übernehmen wie die Unterstützung beim Essen und die Wäscheversorgung, und dies wird bei der Vergütung berücksichtigt; bei entsprechendem Pflegeerfolg wird eine Rückstufung vorgenommen in den vorgängigen Pflegegrad – die Rehabilitation wird in den Pflegeprozess integriert.

***Dr. Berthold Becher:** Zudem von Ihnen zuletzt genannten Beispiel: Mit der Rückstufung haben Sie mutwillig auf Einnahmen verzichtet.*

**Franz Josef Stoffer:** Ja. Wir haben auf Einnahmen verzichtet zum Wohle der Bewohner, aber auch im Interesse der Mitarbeitenden. Mit den Rückstufungen sahen die Mitarbeitenden den Erfolg ihrer Arbeit. Sie waren stolz auf die eigene Leistung, entwickelten so ein verändertes Selbstbewusstsein und trugen damit gleichzeitig zu einem positiven Image in der Gesellschaft bei. Nichtsdestoweniger konnten wir eine auskömmliche Rendite sicherstellen. Ein solches Vorgehen muss nachvollziehbar sein; und der Aufsichtsrat muss dies mittragen.

***Dr. Berthold Becher:** Im Zusammenhang mit dem Ausnutzen der Gestaltungsspielräume erwähnten Sie vorhin neben der wertorientierten Leistungserbringung auch die wertorientierte Führungskultur.*

**Franz Josef Stoffer:** Auch diese ist fundamental wichtig. Hierzu gehört, dass die Mitarbeitenden nicht als Kostenfaktoren gesehen werden. Sie sind das kostbarste Vermögen des Unternehmens. Nur zufriedene Mitarbeiter können auch gute Gastgeber sein.

Mit diesem Vermögen entsprechend angemessen umzugehen, setzt voraus, dass die Mitarbeitenden Transparenz über das Geschehen in der Einrichtung haben. Sie müssen sich als Teil des Ganzen erleben. Hierzu haben wir uns u.a. folgender Instrumente bedient:

Zunächst einmal möchte ich das Pflege-Controlling nennen. Pro Einrichtung und Wohngruppe wurden Daten von den Bewohnern erfasst wie z.B. zu Dekubitus-Häufigkeit und Grad, Sedativa als freiheitsentziehende Maßnahme, Fixierungen, Stürze, Mangelernährung und Exsikkose sowie PEG-Sonden. Die Ausprägung dieser Daten wurde in und zwischen den Einrichtungen diskutiert und ggf. entsprechende Maßnahmen beraten und beschlossen.

Daneben gab es den Personalbericht, indem u.a. erfasst wurden die Fachkraftquote, die Mitarbeiterstruktur, die Fortbildungsmaßnahmen, Gesundheitsförderung für die Mitarbeitenden, die Tätigkeit der Ethikkommission.

Zuletzt möchte ich den Kundenbericht anführen. Er war als Jahresbericht gedacht zur Information für die Gremien, für alle hauptberuflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden sowie für den Dialog mit der Öffentlichkeit; er enthielt Daten über die Erreichung der Ziele „Christliche Werte leben“, „Menschen begleiten“, „Mitarbeitenden Raum geben“, „Effektiv arbeiten“. Zudem gab er Auskunft über die Gewinnung von Ehrenamtlichen, die Vernetzung der Häuser mit den Gemeinden, über besondere Ereignisse sowie Chancen und Risiken des Unternehmens. Auch dieser Bericht wurde mit den Mitarbeitenden kommuniziert und beraten.

Die Mitarbeitenden müssen informiert sein aber auch einbezogen werden und mitgestalten können. Dies kann u.a. geschehen durch Gespräche, regelmäßige Treffen der Leitungskräfte aller Einrichtungen und auch der einzelnen Dienste, durch Workshops zu bestimmten Themen.

Den Mitarbeitenden ist Verantwortung zu übertragen. Sie wirken mit bei Lösung von Problemen, bei der konzeptionellen Entwicklung von Neuerungen - wie z. B. Hausgemeinschaften und die Vernetzung mit dem Sozialraum - und deren Umsetzung, die sie auch mit verantworten. Dies führt erfahrungsgemäß dazu, dass die Mitarbeitenden das Neue auch als ihre Angelegenheit verstehen und leben.

Das verantwortliche Einbeziehen und das Wertschätzen der Mitarbeiter ist Voraussetzung für eine offene Innovation-Kultur und führt letztlich auch zu guten wirtschaftlichen (!) Ergebnissen.

Eine Führungskultur, wie ich Sie hier kurz skizziert habe, ist eine Voraussetzung für das Ausgestalten der vorhandenen Möglichkeitsräume und für das innovative Weiterentwickeln des Unternehmens. Sie erhöht auch die Attraktivität als Arbeitgeber: Die Fluktuation wird reduziert und die Nachbesetzungen gelingen zeitnäher.

***Dr. Berthold Becher:*** *Warum werden die vorhandenen Gestaltungsräume nicht von viel mehr Unternehmen genutzt, damit letztlich die Leistungen mehr den Bedarfen der Bewohner entsprechen?*

**Franz Josef Stoffer:** Hier gibt es mehrere Gründe. Da ist zunächst eine gewisse Starre auszumachen: Die Unternehmen richten sich in den bestehenden rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen und in den korporativen Strukturen ein. Viele Träger sind träge und tragen nicht: Sie sind oft nicht bereit, Betreuungs- und Pflegekonzepte zu entwickeln, die den Menschen als Individuum annehmen und begleiten.

Die Institution steht meistens im Vordergrund. Normalität, Partizipation, Teilhabe, Zeit für Zuwendung und Beziehungsgestaltung kommen zu kurz. Stattdessen werden Dokumentationsnachweise produziert und Prüfungsergebnisse gefeiert, aber nicht der Pflegeerfolge. Daher braucht die Sozialbranche in der Führung mehr Musterbrecher und Erneuerer, nicht solche Personen die sich nur als Verwalter oder nur als Sanierer verstehen.

Eine neue Führung ist gefragt. Sie gestaltet die Pflegewelt durch Menschlichkeit, Vertrauen, Freiräume Mut, Kreativität und Kommunikation. Dies macht ein Unternehmen einzigartig und rückt die eigentliche Aufgabe eines Unternehmens wieder in den Mittelpunkt: Für Mitarbeitende, für Bewohner und für die Gesellschaft Werte zu schaffen und Nutzen zu stiften. Musterbrecher arbeiten zugleich am System. Sie treten sozusagen aus dem System heraus, nehmen neue Perspektiven ein, hinterfragen, verändern bewusst; und sie haben erkannt, dort wo Selbstorganisation, Eigenverantwortung, eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, Vertrauen und Wertschätzung vorhanden sind, werden Unternehmen äußerst effizient und erfolgreich.

Des Weiteren führt eine eindimensionale Orientierung an der Einnahmen-Optimierung nicht zu Leistungsverbesserungen für die Senioren. Hinzu kommen Fehlanreize im System, die dieses Verhalten fördern und nicht aber Innovationen.

Hierzu ein Beispiel: Das Netzwerk SONG: Neues Sozial gestalten<sup>4</sup> hat eine Untersuchung in Auftrag gegeben, die ergab kurz gesagt: Durch aktive Teilnahme am Leben und sozialer Vernetzung im Quartierskonzept beurteilen ältere Menschen ihre Lebensbedingungen insgesamt positiver, fühlen sich wohler, die Pflegebedürftigkeit kann hinausgezögert werden und es können zudem im Vergleich zum Leben in herkömmlichen Einrichtungen Einsparungen bei

---

<sup>4</sup>Das Netzwerk SONG ist ein Zusammenschluss vom 7 innovativen Sozialunternehmen dem KDA und der Bank für Sozialwirtschaft <https://www.netzwerk-song.de/home/>

den Leistungssystemen erzielt werden.<sup>5</sup> Konsequenzen aus solchen Befunden werden aber nicht in notwendigem Umfang gezogen.

Ich möchte noch einen weiteren wichtigen Grund für das Beharrungsvermögen von Unternehmen anführen: Die mangelnde Führungskompetenz in Unternehmen.

**Dr. Berthold Becher:** *Welches Profil sollte Ihrer Meinung nach eine Unternehmensleitung haben?*

**Franz Josef Stoffer:** Zunächst einmal: Die Leitungspositionen dürfen nicht nach dem „Peter-Prinzip“ besetzt werden. Dies besagt: In einer Hierarchie steigen Beschäftigte auf, bis sie die Stufe innehaben, auf der sie überfordert sind; diese Leitungskräfte werden dann nur getragen von den ihnen unterstellten Mitarbeitenden.

Darüber hinaus darf nicht der Fehler gemacht werden, die Führung mit jemandem zu besetzen, der als Pflegekraft, als Betriebswirt, als Controller oder als Jurist nur eng Fachkompetenz einbringt; dies allein reicht nicht aus, um die Führung und Leitung eines Sozialunternehmens zu übernehmen und dieses weiterzuentwickeln. Hierzu ein Beispiel: Hat die Geschäftsleitung eine zu eng gefasste betriebswirtschaftliche Kompetenz und ist nur auf die Kosten fixiert, so mögen diese zwar sinken, aber es kommt nicht in den Blick, dass auch die Qualität sinkt und daher langfristig die Kosten wieder steigen können. Also: Fachkompetenz bedeutet nicht gleichzeitig Führungskompetenz. Leider werden in der Sozialbranche immer häufiger Manager eingesetzt, die von der sozialen Arbeit wenig verstehen, nur in Kosten denken, Fachkräfte gegen Hilfskräfte austauschen, Leistungen outsourcen und damit In Kauf nehmen, dass die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen verloren geht.

Zur Führungskompetenz gehört auch: Empathie, Sozialkompetenz, Urteilsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit sowie ein den Leistungen entsprechendes Verständnis von deren Qualität und Wirkung bei den Pflegebedürftigen. Zudem muss die Grundhaltung vorhanden sein, etwas verändern zu wollen mit der Zielsetzung, wie ich sie oben ausgeführt habe

**Dr. Berthold Becher:** *Die CBT war zu Ihrer Zeit Mitglied im oben bereits erwähnten Netzwerk SONG: Soziales neu gestalten. SONG ist maßgeblich von dem Kurator Alexander Künzel mit gegründet worden; er hat ihm lange Jahre vorgestanden. Was hat Ihr Engagement in diesem Netzwerk Ihnen und dem Unternehmen CBT gebracht?*

**Franz Josef Stoffer:** Das war eine großartige Erfahrung. Mit den Kollegen aus anderen Sozialunternehmen wurden Gedanken und Handlungsansätze ausgetauscht, Untersuchungen durchgeführt und neue praktische Lösungen entwickelt. Dies war nicht nur für mich als Geschäftsführer, sondern auch für die Mitarbeitenden der CBT bereichernd.

Solch ein Netzwerk macht zudem das Verbreiten von guten Ideen und neuer Praxis wirkmächtiger. So ist es dem Netzwerks SONG zu verdanken, dass in allen entsprechenden Ländergesetzen der Quartiersgedanke nun kodifiziert worden ist.

<sup>5</sup> Soziales neu gestalten (Hrsg.): Soziale Wirkung und „Social Return“ - Eine sozioökonomische Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte. Verlag Bertelsmann Stiftung (Gütersloh) 2009.

---

Solch ein produktives Mitwirken in einem Netzwerk setzt die Bereitschaft und den Mut voraus, offen zu sein, sich und das Unternehmen einzubringen, lernen zu wollen und konstruktiv mitzuwirken. Ein Weiteres muss hinzukommen: Der Aufsichtsrat des Unternehmens muss bereit sein, das, was an innovativen Ideen und Gestaltungsabsichten aus dem Netzwerk mitgebracht wird, nachvollziehen zu wollen und deren Umsetzung mitzutragen.

Unabhängig von der Mitwirkung in einem Netzwerk: Für die Entwicklung und Verbreitung innovativer guter Ansätze halte ich es für hilfreich, wenn Unternehmen offen sind, sich untereinander austauschen und voneinander lernen.

***Dr. Berthold Becher:** Wenn Sie das so sagen, Herr Stoffer, denke ich an das Kuratorium des KDA. Dies ist doch ein Reservoir mit interessanten Fachleuten und Unternehmen und kann auch gezielt genutzt werden, zur Information, zum Austausch, zum Entwickeln von fachpolitischen Positionen, zur Suche nach neuen Ansätzen und Lösungen. – Wie eingangs erwähnt, haben Sie bei Ihrer beruflichen Tätigkeit schon früh mit dem KDA zusammengearbeitet. Wenn Sie die aktuelle Situation und die Herausforderungen der Pflege betrachten: Welchen Beitrag könnte das KDA erbringen?*

**Franz Josef Stoffer:** Das KDA sollte praktische Positionen zur Versorgung in der alternden Gesellschaft entwickeln und sich verstärkt in die fachlichen und fachpolitischen Diskussionen einbringen. Ein Beispiel: Wir sprachen eben über die Dringlichkeit einer Pflegereform. Hierzu könnte das KDA mit klaren Kernbotschaften beitragen. Die Kuratoriumsmitglieder Klie, Ranft und Szepan haben ein richtungsweisendes Grundsatzpapier zur Pflegereform verabschiedet. Davon ausgehend könnte ein entsprechendes Positionspapier entwickelt werden, das als Wahlprüfstein oder für Koalitionsverhandlungen genutzt werden könnte.

Grundsätzlich ist das KDA eine Plattform für zukunftsweisende Diskussionen und das Entwickeln von praktischen Positionen.

Eine weitere Leistung des KDA könnte das Entwickeln innovativer Versorgungs- und Leistungskonzepte sein; diese sind dann in die Fachöffentlichkeit und in die Anwendungspraxis zu bringen. Hierzu sind die Kompetenzen im KDA vorhanden.

Zuletzt möchte ich anführen: Das KDA kann auch Serviceleistungen für Unternehmen und Kommunen anbieten zur Weiterentwicklung der Versorgungsstrukturen für Wohnen, Betreuung und Pflege. Dies geschieht bereits in Ansätzen, sollte aber weiter ausgebaut werden.

***Dr. Berthold Becher:** Sie haben sich lange Jahre mit der Gestaltung der Lebensbedingungen älterer vulnerabler Menschen befasst und tun dies heute noch. In welchem Kontext möchten Sie selbst bei abnehmender Eigenständigkeit leben?*

**Franz Josef Stoffer:** Ich denke, mit meinen Vorstellungen unterscheiden ich mich nicht von den meisten anderen Menschen: Ich möchte so lange in der eigenen Häuslichkeit bleiben können wie eben möglich und am Leben teilnehmen. Hierzu sind unterstützende Dienste notwendig. Sollte ich einmal in einer Einrichtung leben, ist es mir wichtig, dass meine Bedürfnisse respektiert werden und ich ins Leben mit Würde, Wahlfreiheit, Rechtssicherheit, Privatheit, Selbstbestimmung und mit Zuwendung eingebunden bleibe. Daher ist u.a. notwendig, von Personal mit hoher menschlicher und fachlicher Kompetenz umgeben zu sein, das sich folgendes Motto zu eigen macht: „In den Schuhen des anderen gehen wollen“. Dies sind Mitarbeitende und Führungskräfte, die in der Lage sind, sich in mich hineinzusetzen und willens sind zu erfassen, was ich möchte und benötige, wenn ich dies selbst nicht mehr artikulieren kann.

***Dr. Berthold Becher:** Ich wünsche Ihnen, Herr Stoffer, dass Ihre Erwartungen sich einlösen werden. Sie können hierzu selbst beitragen, indem Sie im KDA aktiv und zudem auch eigenständig beratend tätig bleiben. Somit können Sie Ihre Erfahrungen und Ihre Wertorientierung im Zusammenhang mit der Pflege und der Unternehmensführung weiterhin einbringen in die Gestaltung von besseren Lebensbedingungen im Alter. Herzlichen Dank für das anregende Gespräch. Ihnen weiterhin alles Gute.*

FJS-Consulting - BALANCE - [mail@fjstoffer.de](mailto:mail@fjstoffer.de) - T. 0221 328716 - [www.fjstoffer.de](http://www.fjstoffer.de)

Auf meiner Homepage schreibe ich unter dem Menüpunkt *Aktuelles* regelmäßig zu relevanten Themen aus Pflege sowie Führung und Management