

Qualitätssicherung in Zeiten des Abbaus

- Welche Mitarbeiter sich Träger leisten müssen -

Referat anlässlich der Fachtagung

„Qualität garantiert der Mensch“

des „Arbeitskreis Ausbildungsstätten für Altenpflege in der BRD“ - AAA

am 15./16. April 1997

in Hamburg

Franz Josef Stoffer

Geschäftsführer

**der Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH
(CBT), Köln**

Qualitätssicherung ist gerade in Zeiten des Abbaus notwendiger denn je. Bei zunehmender Wettbewerbsintensität auch für soziale Unternehmen im Hinblick auf Kunden sowie knapper werdende finanzielle und personelle Ressourcen wird Qualität zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Qualität in allen Diensten und Angeboten als wichtiges, wenn nicht das wichtigste Ziel zur langfristigen Sicherung des Unternehmens.

Um diese Qualität zu erzielen und auf Dauer zu halten, ist ein umfassendes Qualitätsmanagement erforderlich, das den Menschen in den Mittelpunkt stellt: Qualität garantiert der Mensch. Die Mitarbeiter sind heute gleichzeitig Engpassfaktor und entscheidender Garant für den langfristigen Unternehmenserfolg. Bevor Märkte gewonnen werden können, müssen Menschen gewonnen worden sein.

Wertvoll an einem Unternehmen sind die Menschen, die hier arbeiten und die Einstellung, mit der sie es tun - erst recht in einem Sozialunternehmen. Daher sollte man eigentlich erwarten, daß viele Träger großzügig in Mitarbeiterorientierung und soziale Innovationen investieren. Aber oft scheint es so, daß zwar „der Mensch im Mittelpunkt steht“, dieser aber das Gefühl hat: „Der Mensch als Mittel. Punkt“. Sind die Sozialunternehmen wirklich mitarbeiterorientiert? Gerade im sozialen Bereich werden oft immer noch erst Voraussetzungen und Pflichten der Mitarbeiter eingefordert, ohne daß der Träger entsprechende Vorleistungen erbracht hat. Viele Mitarbeiter fühlen sich unpersönlich behandelt und wenig gefördert. Ich behaupte: die Mitarbeiterorientierung hinkt der Marktorientierung hinterher. Ein tiefgreifender Bewußtseinswandel ist notwendig, der dem Menschen in der Werthierarchie der Unternehmung den zentralen Platz einräumt.

Hier sind vor allem Träger und Leitung gefragt, und so stellt sich zunächst die Frage: welche Träger sollten Mitarbeiter sich leisten? Erst dann kann man eine Aussage darüber treffen, welche Mitarbeiter sich Träger leisten müssen.

Wundern Sie sich also bitte nicht, wenn meine Herangehensweise an das Thema umfassender ist und ich erst in einem zweiten Schritt detaillierter zum Profil künftiger Altenhilfefachkräfte Stellung nehme.

- **Einige politische Anmerkungen möchte ich voranstellen:**

Sicher nicht zufällig haben Sie Ihrer diesjährigen Fachtagung das Motto „Qualität garantiert der Mensch“ gegeben. Es fällt auf, daß in allen Bereichen der sozialen Arbeit, besonders aber in der Altenhilfe, Fragen von Qualität, Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement die meistdiskutierten der letzten Monate sind. Und das ausgerechnet in einer Zeit, die geprägt wird durch: Abbau des Sozialstaates Deutschland, Kostendämpfung im Gesundheits- und Sozialwesen u.a. mehr.

Haben wir es bei den zahlreichen Veränderungen der Sozialgesetzgebung möglicherweise mit einer Mogelpackung zu tun nach dem Motto: Weniger Geld, aber mehr Leistung? Oder Qualität verdoppeln, aber die Kosten halbieren?

Eines ist klar: Jetzt werden die Bedingungen diktiert, ob es uns paßt oder nicht. Das Jammern bringt uns nun endgültig nicht weiter. Jetzt, wo wirklich gespart werden soll, und zwar in allen Bereichen, glaubt doch niemand ernsthaft, daß ausgerechnet der Altenhilfe mehr Geld zur Verfügung gestellt wird. Wer das wirklich will, muß sich für eine ganz andere Politik entscheiden mit einer neuen Prioritätendiskussion über das, was uns in unserer Gesellschaft mehr wert und wichtig ist als der Euro-Starfighter, Afrika-Einsätze der Bundeswehr, die Flugrufbereitschaft der Politiker oder der Umzug der Bundesregierung nach Berlin. Die jetzigen Parteien verteilen nur das vorhandene Budget, und da ziehen die sozial Schwachen oder Randgruppen ohne entsprechende politische Lobby immer den Kürzeren.

Als kleiner Teil dieses Systems vergeudet ein Sozialunternehmen nur seine Kräfte, wenn es diesen Tatbestand ausschließlich beklagt. Eine wirkliche Veränderung kann es nur durch einen Paradigmenwechsel, durch eine neue Politik geben. Wenn man diese neue Politik derzeit nicht gestalten kann, ist es daher überlebenswichtig, nach innen zu schauen, auf das, was wir selbst beeinflussen und verändern können. Stillstand bedeutet Rückschritt. Wer jetzt nicht schnell handelt, wer immer noch abwartet oder glaubt, die Probleme aussitzen zu können, der gefährdet die Existenz des Sozialunternehmens, der nimmt in Kauf, daß notwendige Angebote für alte Menschen wegfallen und Arbeitsplätze vernichtet werden.

Allerdings ist es auch fatal, wenn jetzt ein lineares, rabiales Kürzungsprogramm durchgezogen wird. Erneuerer sind gefragt, keine Sanierer. Sanierer haben nur tiefrote Zahlen vor Augen, keine Menschen.

Es geht darum, Organisationsabläufe zu überprüfen und Ressourcen zu finden. Ein effizientes Kostenmanagement erhält Gestaltungsspielräume und kann Leistungen für Bewohner sichern, wenn sie kostengünstiger angeboten werden können.

Wer fachlich gute Angebote macht, diese mit Überzeugungskraft vertritt, sie gut organisiert und sie zu einem angemessenen Preis anbietet, der wird nicht nur überleben, sondern der wird am besten helfen - anderen und sich.

***„Wo kämen wir hin,
wenn alle sagten,
wo kämen wir hin!
Und keiner ginge,
um einmal zu sehen,
wohin man käme,
wenn man ginge!“***

(Kurt Marti)

Es gilt also, gerade in Zeiten des Abbaus den Wandel aktiv zu gestalten durch ein umfassendes Qualitätsmanagement für ein soziales Dienstleistungsunternehmen, dessen Kunden zu Leistungsempfängern geworden sind, wo Kundenzufriedenheit das wesentlichste Qualitätsmerkmal darstellt und Mitarbeiter die Quelle für Qualität sind.

- **Qualitätsmanagement**

Aber was ist überhaupt Qualität? Neben der griffigen Definition in Ihrem Tagungsthema „Qualität garantiert der Mensch“, hier aus einer Unzahl von Definitionen drei weitere zur Auswahl: „Qualität ist, wenn der Kunde wiederkommt, nicht die Geräte“ oder, „Qualität ist eine Denkweise, keine Abteilung“ oder technisch nach ISO 9004: „Qualität ist die Gesamtheit der Eigenschaften und Merkmale einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter und vorausgesetzter Ergebnisse bezieht“.

Da jeder etwas anderes unter Qualität versteht, ist eine allgemeingültige Definition wichtig, sonst bleibt Qualität Ansichtssache. Qualität ist die Übereinstimmung mit den gewünschten oder vereinbarten Anforderungen. Wo diese Anforderungen nicht erfüllt

sind, liegen Qualitätsabweichungen vor. Diese Definition von Qualität als Übereinstimmung mit den Anforderungen setzt voraus, daß ein Dialog mit dem Kunden über die Anforderungen stattgefunden hat und sich beide Partner geeinigt haben. (Spezifizierung der Dienstleistung, Preise u.a.) Kunde ist in diesem Sinne nicht nur der Bewohner, sondern auch der Angehörige, die Öffentlichkeit, der Mitarbeiter, die Abteilung u.a.

Ist Qualität in der Altenhilfe die fachkompetente Pflege, der gute hauswirtschaftliche Service oder die Zufriedenheit des Kunden?

Keineswegs geht es nur um gute pflegerische Qualität, um Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität für den Bereich der Pflege. Diese ist zum Scheitern verurteilt, wenn nicht alle anderen Bereiche des Unternehmens ebenfalls qualitativ gut arbeiten und ineinandergreifen.

Es geht um die Wohn- und Lebensqualität der Bewohner, die Qualität am Arbeitsplatz. Ein zukunftsorientiertes Sozialunternehmen muß auch hierfür Kriterien festlegen und sicherstellen, z.B.: Gestaltung des Bewerbungs- und Einstellungsverfahrens, Einarbeitung und Begleitung neuer Mitarbeiter, flexible Arbeitszeiten, Streitkultur und Umgang mit Konflikten, Recht auf umfassende Information, auf Beteiligung an der Dienstplangestaltung, Stellen- und Aufgabenbeschreibungen, Ernstnehmen der Kompetenz und Kreativität der Mitarbeiter, regelmäßige und verbindliche Dienstbesprechungen, Möglichkeiten zur Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Supervision, Ernstnehmen der Praktikanten, Auszubildenden, Zivildienstleistenden und nicht etwa diese als billige Arbeitskräfte „verschleifen“, Trennung von ungeeigneten Mitarbeitern, den verdienten Lohn nicht vorenthalten, ausreichende Arbeitshilfen und Materialien, Entwicklungsgespräche, Rückmeldungen zu Leistung und Verhalten, Aufzeigen von Aufstiegsmöglichkeiten, gleiche Chancen für Frauen u.a. mehr.

Ferner geht es auch um die qualitative Einbindung von Angehörigen, die Qualität durch Öffentlichkeitsarbeit u.a. mehr.

All diese Kriterien lassen selbstverständlich auch Rückschlüsse auf die Anforderungen an Führungskräfte zu .

Die genannten Qualitätsansprüche bedingen sich gegenseitig. Qualität ist das ausgewogene Kräfteverhältnis dieser Ansprüche. Qualitätsmanagement heißt, diese Ansprüche ernstnehmen, aufnehmen, gewichten, verarbeiten und im Rahmen der Möglichkeiten optimal umsetzen.

Mit welchen Bausteinen kann dies gelingen? Wie immer im Leben gibt es verschiedene Wege. Derzeit werden in der Altenhilfe drei Qualitäts-Management-Systeme angewandt bzw. diskutiert, die grundsätzlich sicher auch für Ausbildungsstätten denkbar sind:

- Qualitätsnorm ISO 9000 ff (seit 1987)
- Europäisches TQM-Modell (seit 1992)
„EFQM“ (= European Foundation for Quality Management)
- Die 2Q- Methode (seit 1992)

Welches System richtig ist, hängt von der Situation und den eigenen Zielen ab. Die ISO-Norm kann gut sein, wenn im Unternehmen alles drunter und drüber geht, keiner weiß, was er zu tun hat, also Ordnung hineingebracht werden muß. Wenn zwar Ordnung vorhanden ist, das Sozialunternehmen aber durchleuchtet werden soll, ist evtl. EFQM das richtige System oder 2Q, wenn es darum geht, die Arbeitsleistung des Mitarbeiters konkret zu verbessern.

Ich wähle den Ansatzpunkt etwas anders, der diese drei Systeme verbinden kann oder zumindest wichtige Elemente verbindet, nämlich: Qualitätsmanagement im Sozialunternehmen als Philosophie, nicht als System.

- **Qualitätsmanagement als Philosophie**

Der Mensch als Kunde, als Mitarbeiter oder als Vertreter wichtiger Anspruchsträger ist die Referenz für Qualität schlechthin. Als Qualität gilt dabei die Qualität der Ergebnisse, der Prozesse, der Arbeit jedes einzelnen Mitarbeiters und des Sozialunternehmens in seiner Ganzheit. Das Unternehmen wiederum ist Teil eines übergeordneten Systems und steht in einem permanenten, interaktiven Austausch von Leistungen und Erwartungen. Ich denke, daß wir den europäischen Ansatz, der meist technokratisch, hierarchisch und bürokratisch ist und sehr viel mit Kontrolle durch technische Methoden zu tun hat, überhaupt stärker aufbrechen und nicht wieder durch standardisierte Normen verstärken sollten. Entscheidend für den langfristigen Erfolg ist, daß die Qualitätsphilosophie von der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern verwirklicht und gelebt wird, d. h. im täglichen Handeln internen und externen Kunden gegenüber umgesetzt wird.

Es geht darum, die richtigen Dinge zu tun und nicht die Dinge richtig zu tun. Nicht das Verwaltungsmanagement darf im Vordergrund stehen, sondern das Gestaltungsmanagement.

Qualität ist also eher eine Denkweise und hat entscheidend auch mit Haltung, Einstellung zu tun, damit, wie wir einem Menschen begegnen. Die Notwendigkeit fachlicher Standards ist allgemein anerkannt - aber wie sieht es mit „menschlichen Standards“, aus, die die Qualität des Miteinander beschreiben? Qualität ist der respektvolle, partnerschaftliche Umgang miteinander, eine scheinbar ganz einfache und doch entscheidende Anforderung an alle Mitarbeiter - nicht nur, aber sehr wohl auch in Zeiten des Abbaus.

Dieser Ansatz hat erhebliche Konsequenzen für die Unternehmung. Die beschriebene Qualität umzusetzen gelingt nicht bei trägen Trägern, in hierarchisch erstarrten Unternehmen oder in Bürokratien. Denn es sind die Menschen des Unternehmens, die sie tragen und wirksam werden lassen. Daher ist die Unternehmenskultur die entscheidende Grundlage dieser TQM-Philosophie. Der technische Teil von TQM oder ISO-Normen ist rasch eingerichtet, der soziale Teil aber nicht. TQM beginnt und endet in Einstellung und Haltung jedes Einzelnen, angefangen bei den Vorgesetzten in einer neuen Führungskultur.

Um eine solche veränderte Einstellung und den Wandel herbeizuführen und zu gestalten, sind Bausteine eines modernen Unternehmens erforderlich.

In diesem Sinn lassen sich für das Qualitätsmanagement von Sozialunternehmen drei Bausteine definieren: die übergreifende Vision bzw. das Leitbild, die daraus abgeleiteten konkreten Ziele sowie das Führungskonzept einschließlich verbindlicher Organisationsstrukturen.

- **Vision/Leitbild**

Mit dem Begriff Vision muß man vorsichtig umgehen. Man kann sich wundern, wieviele Leute eine Vision haben. Früher wurde man zum Arzt geschickt, wenn man eine Vision hatte, heute, wenn man keine hat. Hoffentlich sollen damit nicht alte, bisherige Vorstellungen zementiert werden...

Die Vision soll zum Ausdruck bringen, wofür das Unternehmen steht. Sie sollte lebendig sein und die Mitarbeiter mitreißen. Altenheime haben wie jedes Unternehmen eine eigene Identität. Saint-Exupéry sagt: „Wie kannst du ein Haus lieben, das ohne Gesicht ist und in dem deine Schritte keinen Sinn haben?“ Auch die Altenhilfeeinrichtung braucht ein solches unverwechselbares Gesicht, braucht einige wenige zentrale Botschaften, eine Philosophie zum Anfassen. Mitarbeiter müssen sich also Träger leisten mit Grundsätzen, die jedem Mitarbeiter den Nutzen der Leistung des Altenheims für den Kunden und den eigenen Beitrag verständlich machen.

Die Qualitätsüberprüfungen in der CBT ergaben, daß die Unternehmensphilosophie Kunden und Mitarbeiter in hohem Maße bekannt ist.

Visionen liefern also Sinn. Visionen helfen uns, unsere Anstrengungen langfristig auf ein gemeinsames Ziel hin zu bündeln. Die Vision muß daher bedarfsorientiert, kommunizierbar nach innen und außen, konkret umsetzbar und anspruchsvoll, aber glaubwürdig sein.

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

- **Konkrete Ziele**

Die Vision ist nutzlos, wenn sie nicht für die einzelnen Tätigkeitsfelder in konkret meßbare Ziele und Aktivitäten umgesetzt wird. Dabei werden keine Ziele gesetzt, sondern mit den Mitarbeitern vereinbart. Mitarbeiter müssen sich also einen Träger leisten, der ihnen Eigeninitiative ermöglicht und will, daß sie aktiv an der Weiterentwicklung des Unternehmens mitarbeiten. Nur mit Zielen ergibt sich eine Verbindlichkeit des Tuns für Träger, Wohnhausleitung und Mitarbeiter. Auf diese Weise wird Arbeit transparent, Veränderungen werden nicht nur beabsichtigt, sondern auch durchgeführt und ihre Ergebnisse am Ende des Jahres auch überprüfbar und sichtbar. Dabei ist in Zukunft noch wichtiger, die Ziele hinsichtlich der Dimensionen Kosten, Qualität und Zeit zu definieren und eine gleichzeitige Verbesserung auf allen drei Achsen zu erreichen. Ein gewinnori-

entiertes Unternehmen muß die drei Dimensionen optimieren, um rentabel zu sein. Ein Non-Profit-Unternehmen muß sie optimieren, um mit den gegebenen Ressourcen ein Maximum an qualitativ hochwertigen Dienstleistungen anbieten zu können.

„Wenn man das Ziel nicht kennt, ist kein Weg der richtige.“ (Koran)

- **Führungskonzept**

Hauptansatzpunkt für ein erfolgreiches Unternehmen und ebenfalls unabdingbarer Bestandteil des Leitbildes ist die Entwicklung eines umfassenden Führungskonzeptes, das auch verbindliche Organisations- und Kommunikationsstrukturen umfaßt. Die Krise vieler Altenheime ist eine Krise der Führungskräfte. Das Problem ist zumeist nicht die mangelnde Motivation der Mitarbeiter, sondern das demotivierende Verhalten mancher Führungskräfte. In einer Untersuchung des GEVA-Institutes wird der Faktor „Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten“ nach der „Unzufriedenheit mit den Aufstiegschancen“ als zweitwichtigster Grund genannt - noch vor der Unzufriedenheit mit der Bezahlung. Die Untersuchung zeigt auch, daß Selbst- und Fremdeinschätzung weit auseinanderklaffen. So schätzen sich nur 28 Prozent der Vorgesetzten als autoritär ein, die Mitarbeiter jedoch 70 Prozent. Auch hier bietet ein Fragebogen „Wie sehen Sie Ihren Vorgesetzten“ die Möglichkeit, die Qualität der Führung zu messen und Korrekturen vorzunehmen. Allerdings gehört hierzu viel Mut.

Mitarbeiter müssen sich also vor allem einen Träger mit den „richtigen“ Führungskräften leisten. Die Auswahl von Führungskräften ist mit die wichtigste Managemententscheidung überhaupt. Entscheidungen müssen daher regelmäßig und grundsätzlich überprüft werden, und sie müssen bei Bedarf auch zu revidieren sein. Denn nicht das lobende Wort, die konstruktive Kritik oder die Zeit für dialogische Kommunikation treiben die Kosten in die Höhe und führen zu Qualitätseinbrüchen, sondern vielmehr Frust, Gleichgültigkeit und der Dienst nach Vorschrift. Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist also die Achillesferse der Arbeitszufriedenheit. Hier wird über Motivation entschieden. Wenn die Beziehung zum Vorgesetzten stimmt, sind die Mitarbeiter aller Erfahrung nach bereit, mit vielen Problemen und Widrigkeiten im Unternehmen zu leben.

„Was dir selbst verhaßt ist, das mute auch einem anderen nicht zu“ (Buch Tobit: Kap. 4,15)

Eine Führungskraft kann also nur demotivieren, nicht motivieren. Die Motivation der Mitarbeiter erfolgt über ihre Tätigkeit, Durch die Identifikation mit der Aufgabe, durch die wahrgenommene Wichtigkeit der eigenen Kompetenzen und Tätigkeiten motiviert sich der Mitarbeiter selbst. Denn warum sollten mündige Mitarbeiter anders denken, fühlen und handeln als Führungskräfte? Auch Mitarbeiter wollen selbständig und selbstbestimmt arbeiten. Sie kennen ihr Aufgabengebiet und können sich ihre Tätigkeiten selbst einteilen und verfolgen ebenfalls das Unternehmensziel. Mit diesem Menschenbild verändert sich auch die Aufgabe der Führungskraft. Denn sie ist jetzt verantwortlich dafür, daß den Mitarbeitern diese Möglichkeiten eingeräumt werden. Die Führungskraft vermittelt daher das Unternehmensziel, stellt die Infrastruktur bereit, konzipiert Nahtstellen (nicht Schnittstellen) zwischen den einzelnen Mitarbeitern, stellt den reibungslosen Informationsfluß sicher, hilft, wenn einzelne Mitarbeiter nicht weiter wissen, entwickelt das Unternehmen strategisch weiter.

- **Organisationsstruktur**

Ein Leitbild kann nur gelebt und eine Zielsetzung nur erfüllt werden, wenn es eine entsprechende und verbindliche Organisationsstruktur gibt. Träger müssen sich also leitende Mitarbeiter leisten, die den Sinn und die Notwendigkeit einer verbindlichen Aufbau- und Ablauforganisation erkennen und diese umsetzen. Leider geht in vielen Altenheimen ohne eine klare und verbindliche Organisation viel Zeit und Kraft verloren in unnützen Auseinandersetzungen, wer für was zuständig ist. Oft genug geschieht es, daß bei einem Heimleiterwechsel mühsam erkämpfte Regelungen oder von Mitarbeitern hart erarbeitete fachliche Konzepte gegenstandslos werden, nur weil der Träger seine Verantwortung für die Verbindlichkeit solcher Strukturen nicht wahrgenommen hat. Um die neue Heimleitung wird dann ein neues Altenheim gebaut, zumindest hinsichtlich der Organisation und der Fachlichkeit.

Organisationsstrukturen sind notwendig, nicht nur, damit überhaupt effektiv gearbeitet werden kann, sondern vor allem auch, damit Mitarbeiter ihren begleitenden Dienst optimal und geschützt erfüllen können. Der begleitende Dienst ist belastend. Gute Orga-

nisation und Führung bringen Entlastung. Die Organisationsstruktur hat daher dienenden Charakter.

Untersuchungen in Wirtschaftsbetrieben haben ergeben, daß der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit bezüglich Arbeitsinhalt, Führungsstil und Betriebsklima in gut strukturierten Betrieben weitaus höher ist als in anderen. Ein schlechtes Betriebsklima strahlt aber gerade in Sozialunternehmen unmittelbar auf die Bewohner, auf die Kunden aus.

Die Organisationsstruktur muß also Werte, Vision und Ziele unterstützen und nicht erschlagen, sie darf nicht starr sein:

„Alles Flexible und Fließende neigt zu Wachstum. Alles Erstarnte und Blockierte verkümmert und stirbt.“ (Laotse)

Neben einer Aufbau- und Ablauforganisation brauchen soziale Unternehmen verbindliche Kommunikationsstrukturen.

Ohne Kommunikation ist Qualitätsmanagement undenkbar, aber nur von Mensch zu Mensch, nicht per Rundschreiben oder Aktenvermerk. Also miteinander reden, statt Papier zu produzieren. Aus Zeitgründen kann dieser so wichtige Aspekt hier nicht vertieft werden.

- **Welche Mitarbeiter sich Träger leisten müssen**

wird bestimmt

- durch die Herausforderungen und Ziele für ein Sozialunternehmen: Kundenorientierung, Qualitätsverbesserung, Mitarbeiterzufriedenheit, Kostenmanagement, Effizienzsteigerung und bei christlich geprägten Unternehmen die christliche Begleitung:
- von den Ansprüchen an das Sozialunternehmen von innen und außen
- von dem raschen Wandel und den Veränderungsprozessen, die nie zu Ende sind
- und von einer Unternehmensphilosophie, die vom einzelnen Menschen ausgeht, ihn in den Mittelpunkt stellt, ihn nicht als Kostenfaktor sieht, sondern als ganzen Men-

schen mit seinen biographischen, familiären und sozialen Bezügen, und Betroffene zu Beteiligten macht.

Deshalb muß sich ein Sozialunternehmen gut ausgebildete, qualifizierte, engagierte, motivierte und zufriedene Mitarbeiter leisten.

Mitarbeiter sind das kostbarste Vermögen des Unternehmens. Die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter allein bilden die Grundlage der Leistung und der Qualität.

Professionalität aber setzt voraus, daß die Mitarbeiter sorgfältig nach bestimmten Anforderungen ausgewählt werden, daß sie gut und adäquat ausgebildet sind, und daß sie ihr einmal erworbenes Fachwissen durch eine kontinuierliche Weiterbildung auf dem aktuellen Stand halten.

Zur Motivation trägt wesentlich bei, wenn die Mitarbeiter durch Delegation von Verantwortung über Spielräume zur persönlichen Entfaltung verfügen können und durch 'unternehmerische Freiheit' Freude an der Arbeit haben. Auftretende Fehler sind als Chance zum Lernen zu sehen und dürfen nicht als Vorwand zur Einengung der Spielräume dienen.

Selbstvertrauen ist eine wesentliche Voraussetzung für Motivation und damit Leistung. Über- oder Unterforderung führen zu Zweifel und Demotivation. Der Mitarbeiter muß sagen können: „Ich traue mir das zu, meine Fähigkeiten passen zu diesen Zielen.“ Noch besser ist, wenn er außerdem sagen kann: „In diesem Unternehmen komme ich weiter, mein Einsatz lohnt sich.“ Wenn er Vertrauen in das System haben kann und sieht, daß seine Erfolge emotional gewürdigt und honoriert werden.

Zur Motivation gehört auch das Sozialvertrauen, das Dazugehörigkeitsgefühl, das Sichwohl-fühlen des Einzelnen in seinem direkten Arbeitsumfeld.

Wenn diese Kriterien erfüllt sind, ergibt sich ein positiver Motivationskreislauf. Die Leistung der Mitarbeiter ist höher, als wenn Angst und Zweifel vorherrschen.

Ein Sozialunternehmen kann sich nicht nur Fachkräfte leisten, nicht nur aus Kostengründen, sondern auch wegen des Aufgabenspektrums (Unterforderung). Ungelernte

bzw. angelernte Mitarbeiter sind genauso wertvolle Mitarbeiter und erhalten die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Dabei bleibt es die besondere Kompetenz und Aufgabe der „Profis“ der Pflege, andere anzuleiten und zu begleiten, sie zu einer dann auch unter fachlichen Gesichtspunkten guten, dem allgemein anerkannten Erkenntnisstand entsprechenden Pflege zu befähigen. Auch die Pflegeversicherung geht bei ihrer Konzeption am ehesten von solch einem Modell aus.

Das Sozialunternehmen muß sich Mitarbeiter leisten, die auf Basis des Leitbildes und im Rahmen der vereinbarten Ziele arbeiten, die ihre Begleitung alter Menschen nach dem Prinzip der geplanten Pflege und Pflegedokumentation ausrichten und sich bewußt ganzheitlich auf den alten Menschen einstellen. Auch § 80 der Qualitätsvereinbarung des Pflege-Versicherungsgesetzes stellt umfassende Anforderungen an die Mitarbeiter. Um im Wettbewerb bestehen zu können, benötigen die Mitarbeiter in Sozialunternehmen künftig ein erhöhtes Maß an pflegfachlicher, sozialrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Kompetenz. Die Anforderungen an das Management sozialer Leistungen liegen in der Vorhaltung von zeitgemäßen pflegerischen Dienstleistungen und der Weiterentwicklung pflegewissenschaftlicher Erkenntnisse. Die Professionalität der Pflegenden besteht anders als etwa bei Medizinern oder Juristen nicht vornehmlich in Expertenwissen, das sie befähigt, für andere zu entscheiden und tätig zu werden. Vielmehr zeigt sich die Professionalität der Pflege in der besonderen Wahrnehmungsfähigkeit von komplexen Situationen und im erfolgreichen Miteinander von Pflegenden und Gepflegten. Also nicht das Prinzip „Hier der Experte und dort der Laie“, sondern „Pflegeziele und -durchführung entscheiden und gestalten wir gemeinsam.“

Wir brauchen Mitarbeiter, die alte Menschen partnerschaftlich ein Stück des Weges begleiten, die sich selbst zurücknehmen, die den alten Menschen nicht überversorgen, die seine biographischen und kulturellen Prägungen und seine Selbsthilfefähigkeiten und -wünsche erkennen, ihn in seinen verbliebenen Fähigkeiten fördern und ermutigen. Wir brauchen Mitarbeiter, die Angehörige, Freunde und Bekannte des alten Menschen ebenfalls als Partner ansehen und nicht als Störenfriede.

Ein Sozialunternehmen muß sich Mitarbeiter mit Eigenschaften leisten wie Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen, Achtsamkeit, Offenheit, Ehrlichkeit, Kreativität, Verlässlichkeit und Herzlichkeit. Was nützt in der Arbeit mit und für Menschen die beste Fachkompetenz, wenn das Herz fehlt? Im Handel hat man inzwischen festgestellt, daß für

die meisten älteren Kunden die Fachkompetenz des Personals von nachgeordneter Bedeutung ist. Man möchte in erster Linie freundlich, höflich und mit großer Aufmerksamkeit behandelt werden.

„Das Herz muß Hände haben, doch wehe, die Hände haben kein Herz.“

Ein Träger muß sich aber auch Mitarbeiter leisten mit entsprechenden Umgangsformen und angemessenem Kleidungsstil. Denn jeder Mitarbeiter ist auch in seinem Auftreten Repräsentant für die Qualität des gesamten Unternehmens. In Zukunft werden Kunden Häuser vorziehen, in denen es Mitarbeitern gelingt, hohe Kompetenz, ein gepflegt-seriöses Erscheinungsbild und einen angenehmen Umgangsstil miteinander zu verbinden. Auch auf diese Aspekte sollte in der Ausbildung Wert gelegt werden.

Der Anspruch 'Kundenzufriedenheit setzt fachlich und menschlich qualifizierte Mitarbeiter voraus, die dem Kunden 'Gefühlsqualität' vermitteln können, so daß dieser sagen kann: "Hier fühle ich mich wohl, hier bin ich zu Hause." Der Mitarbeiter, der dieses Gefühl vermitteln kann, muß zuerst einmal selbst zufrieden sein. Um anderen, den Bewohnern, Respekt entgegenzubringen, muß der Mitarbeiter Respekt von seinen Vorgesetzten und im Umgang miteinander erfahren haben.

Wissen Sozialunternehmen überhaupt, ob die Mitarbeiter mit der Qualität des Arbeitsplatzes zufrieden sind? Auch hier ist der Fragebogen zu Zufriedenheit der Mitarbeiter ein hervorragendes Instrument. Antworten der Mitarbeiter zu Atmosphäre, Organisations- und Kommunikationsstrukturen, Dienstzeitgestaltung sowie Aufgabenbereichen ergeben wertvolle Hinweise. Wir werden in der CBT nicht mehr darauf verzichten und diese Umfrage jedes Jahr durchführen, um Qualitätsveränderungen besser feststellen zu können.

Die Mitarbeiter sehen auch hierin einen Teilschritt zu permanenter Verbesserung, zum dauerhaft lernenden Unternehmen, zur stärkeren Beteiligung, zur Schaffung eines innovativen, motivierenden Klimas, das Freiraum für Eigeninitiative, eine „Bewegung aller Kräfte“ schafft und damit zu einer dauerhaften Qualitätsverbesserung. Übrigens haben wir ganz aktuell auch die Zufriedenheit unserer ehrenamtlichen Mitarbeiter erfragt.

Den Mitarbeitern in Sozialunternehmen muß allerdings auch bewußter werden, daß für zufriedene Kunden in der Regel nicht der billigste Anbieter sorgt, sondern der mit den

freundlichsten Mitarbeitern. Ein entscheidender Schwachpunkt ist oft mangelnde Freundlichkeit. Dabei können wir es uns auf keinen Fall leisten, auf Dienstleistungen zu verzichten, die nichts bzw. wenig kosten und gleichzeitig großen Kundennutzen bringen. Diese „Wunder“-Dienstleistung heißt ganz einfach Freundlichkeit. Bei uns in Deutschland generell und auch in der Altenhilfe sind die Steigerungspotentiale hier mindestens genauso groß wie die Möglichkeiten, materielle und organisatorische Ressourcen besser zu nutzen oder Kosten zu senken.

Träger müssen sich also freundliche Mitarbeiter mit positiver Ausstrahlung leisten. Alle Mitarbeiter und Vorgesetzte müssen verinnerlichen, daß nur gute Beziehungen zu Kunden das Fundament für langfristigen Erfolg bilden können.

„Frage also nicht, was der Kunde für Dich tun kann, sondern frage, was Du für den Kunden tun kannst.“ Die Zeiten sind vorbei, wo man in einem Restaurant auf einem Schild an der Wand lesen konnte: „Wir bitten unsere werten Gäste, mit unserem Personal freundlich umzugehen.“

Kundenorientierung ist in erster Linie eine Frage der Führung und der Einstellung der Mitarbeiter. Konkret ist es auch die Fähigkeit der Mitarbeiter, Bedürfnisse der Gäste zu erkennen, geduldig und einfühlsam auf sie einzugehen, Eigenarten zu respektieren, auch die Fähigkeit, durch eine positive Einstellung zum Beruf und zum Arbeitsalltag zum Wohlbefinden der Gäste und zu einer angenehmen Atmosphäre beizutragen, auch zu lernen, Kritik aushalten zu müssen.

Unseren Mitarbeitern müssen wir sagen, daß sie die Zukunft mitgestalten, daß sie Veränderungen wagen sollten und sich nicht durch die Angst vor dem Unbekannten lähmen lassen. Sie können vielleicht nicht den Wind bestimmen, aber die Segel können sie setzen. Jeder kann seine Einstellung ändern.

Das Phänomen des „Burn out“ ist für mich keineswegs vorrangig eine Folge hoher quantitativer Arbeitsbelastung. Ich glaube, es resultiert oft aus der inneren Einstellung zur eigenen Arbeit, daraus, wie man seine Arbeit erlebt. Wer sich mit seiner Aufgabe identifizieren kann, wird eine hohe Arbeitsbelastung zwar auch als fordernd, aber nicht unbedingt als stressig erleben.

Ein Sozialunternehmen muß sich vor allem die richtigen Führungskräfte leisten, die Mitarbeiter begleiten und nicht verwalten. Die Führenden schaffen einen guten menschlichen Kontakt, schenken Vertrauen, aber nicht unbegrenzt (das Motto „Vertrauen ist gut - Kontrolle ist besser“ ist falsch. Es sollte besser heißen: „Kontrolle ist gut - Vertrauen ist besser.“), sie zeigen Hilfsbereitschaft, sie bezeugen Achtung vor ihren Mitarbeitern: Die Menschenwürde muß gerade im Betrieb respektiert werden - unter allen Umständen und in jeder Situation, sie bringen den Mitarbeitern Interesse entgegen (auf Sympathie erfolgt Gegensympathie), sie zeigen ihre eigene Begeisterung, sie hören den Mitarbeitern aktiv zu, betonen das gemeinsame Interesse (wo sie und ihre Mitarbeiter im gleichen Boot sitzen, entwickelt sich Solidarität), die Führenden sprechen Anerkennung aus, auch kleine, nach dem Motto, zuerst einmal sehe ich die Stärken des Mitarbeiters, dann erst seine Schwächen.

Die Führenden regen die Mitarbeiter zu eigenen Zielsetzungen an, gewähren Handlungsspielräume, beurteilen die Leistungen der Mitarbeiter, bieten von selbst verdiente Gehaltserhöhungen an, sie bitten um den Rat ihrer Mitarbeiter, sie informieren ihre Mitarbeiter ständig: Information beseitigt Unsicherheit, steckt Handlungsspielräume ab - und motiviert automatisch, sie fördern die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und eröffnen damit neue Perspektiven und schaffen neue Motivation.

Ich glaube, daß es keinen neuen oder modernen Führungsstil geben wird. Ich bin überzeugt, daß in schwierigen Zeiten nur Menschen etwas bewegen können und nicht Rollenträger.

Führung ist letztendlich eine Dienstleistung, die der Führende dem Mitarbeiter schuldet; denn der Kunde der Führungskraft ist der Mitarbeiter.

Träger müssen sich also Führende leisten mit strategischer Kompetenz, sozialer Kompetenz und mit Persönlichkeitsformat. Mit strategischer Kompetenz meine ich, komplexe Zusammenhänge und dynamische Vorgänge zu verstehen, handlungsrelevante Konsequenzen abzuleiten und geeignete Maßnahmen zu planen und sie umzusetzen. Soziale Kompetenz ist die Fähigkeit, mit Menschen umzugehen. Das Persönlichkeitsformat umfaßt Eigenschaften wie Offenheit, Ehrlichkeit, persönliches und berufliches Selbstbewußtsein, Mut und Eigeninitiative, Aufgeschlossenheit und Zivilcourage. Wer sie hat, gewinnt die Herzen der Mitarbeiter - und das Vertrauen der Kunden.

Daher müssen sich Träger vor allem mehr Frauen als Führende leisten: nicht nur, weil der überwiegende Anteil der Mitarbeiter in Sozialunternehmen Frauen sind, sondern vor allem, weil sie die besten Voraussetzungen für die Führungseigenschaften mitbringen.

- **Gütesiegel: Neue Dienstleistungskultur**

Leider heißt es oft: „Ja - aber... Bei uns ist das ganz anders. Das geht bei uns nicht. Das haben wir noch nie so gemacht. Wir brauchen das doch nicht. Das können wir uns nicht leisten. Da warten wir besser erst 'mal ab.“ All dies, statt die Frage zu stellen „Warum eigentlich nicht?“ Schon Sokrates hat gesagt: „Es ist besser, das kleinste Licht anzuzünden, als über die Finsternis zu schimpfen.“

Die Zukunft unserer Häuser ist nicht das Privileg der Politik, der Führungskräfte, sondern eine herausfordernde Aufgabe aller Mitarbeiter. Qualität durch Menschen muß unser Erfolgsmotto lauten - ganz Ihr Tagungsthema... Unsere Mitarbeiter und wir sind die Quelle für Qualität. Daher ist Delegieren kein Luxus, sondern echte Notwendigkeit. Mitarbeiter vor Ort wissen besser, wie es gemacht werden soll. Daher müssen sie und die Wohnhausleitungen Raum für Verantwortung und für Entfaltung der eigenen Kompetenz erhalten.

Die heutige Zeit ist arm an Verantwortung, arm an Gewissen und arm an Menschlichkeit. „Ich-Tugenden“ wie Selbstverwirklichung und Durchsetzungsvermögen herrschen vor zu Lasten von „Wir-Tugenden“ wie Rücksichtnahme, Kompromißfähigkeit und Hilfsbereitschaft. Nicht „ich diene“, sondern „ich will bedient werden“.

Für ein Dienstleistungsunternehmen, für eine Qualitätskultur sind das keine guten Voraussetzungen. Wir brauchen eine Kultur des Dienens. Übrigens: Dienen kommt vor Verdienen.

Wie schafft man es aber, Menschen zum Dienen, zum Service zu begeistern? Wie kann es gelingen, daß der Funke überspringt und der Kunde angetan ist von Freundlichkeit, Kompetenz und Aufrichtigkeit? Dieser Geist ist nur dort zu spüren, wo der Mensch Partner ist, wo Vertrauen herrscht, wo er sich selbstbestimmt und frei bewegen

kann. Dies gilt für das Unternehmen genauso wie im privaten Leben, in der Politik oder in der Gesellschaft.

Wir brauchen in der Altenhilfe mehr Menschen, die Hoffnung vermitteln und Mut haben. Wer keinen Mut zum Träumen hat, hat keine Kraft zum Kämpfen: Für den Traum von einer Altenpflege, die vor den Folgen der Pflegeversicherung nicht kapituliert, sondern die Herausforderung annimmt und nach neuen Wegen sucht, damit Menschen auch in Zukunft in unseren Häusern in Würde alt werden können. Begleitet von Mitarbeitern, die menschliche Qualität durch Zuwendung und Nähe schaffen, unabhängig von Zeit und Geld. Menschen, denen man ihr Lächeln, ihre Hilfsbereitschaft, ihre Kompetenz glaubt, die Nähe selbst erfahren haben durch mutige Träger und Vorgesetzte, die sie begleiten und tragen, besonders in schwierigen Zeiten.

Wo verkrustete und hierarchische Strukturen vorherrschen, hat Vertrauen keine Chance. Zu viel ist geregelt und abgegrenzt: Die Position mit ihren klar umrissenen Aufgaben, die Stellung im hierarchischen Gefüge - überall Richtlinien, die „alle abrichten“, damit ja keiner etwas anrichten oder ausrichten kann.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt vor allem in der Einstellung und im Verhalten der Mitarbeiter. Sollen die Mitarbeiter für einen erfolgreichen Veränderungsprozeß gewonnen werden, kann dies nur über die Art und Weise des Umgangs miteinander, über die Gestaltung der Rahmenbedingungen und über die Qualifizierung der Mitarbeiter erfolgen. Nur so können die Voraussetzungen für eine echte Dienstleistungsorientierung geschaffen werden.

In der heutigen Situation, die auch in der Altenhilfe deutlich geprägt wird von Sparzwang, Rationalisierungsmaßnahmen und dominierender Betriebswirtschaft, sollten Sozialunternehmen einer zunehmenden „Kälte des Pflegemarktes“ als Gegenpol einen wirklich menschlichen Ansatz entgegen halten. Hilfebedürftige Menschen dürfen nicht „vermarktet“ werden, und alle vorgestellten Instrumente und Bausteine müssen dem Menschen dienen. Bewohner sind immer mehr als nur Kunden, und wir müssen und engagiert dafür kämpfen, daß sie in Würde und im Respekt vor ihrer Einmaligkeit leben können bis zu ihrem Tod. Bewohner, Gäste und Besucher müssen spüren, daß dieses Menschenbild im gesamten Sozialunternehmen lebendig ist, den Alltag prägt und so

die Sozialunternehmen profiliert. Dann brauchen wir uns um unsere Zukunft nicht zu sorgen, auch nicht in Zeiten des Abbaus.

Das Faszinierende ist, daß sich der Wandel mit diesen Werten gestalten läßt, ja sogar die beste Voraussetzung für die Veränderungen darstellt, weil das neue Denken wirklich vom Menschen ausgeht.

Spitzenqualität hat wenig mit Iso-Normen zu tun. Spitzenqualität kommt von Liebe und Leidenschaft und braucht keine Definition, sondern überdurchschnittlich gute Mitarbeiter und ebensolche Kunden. Und vor allem eine gute und enge Zusammenarbeit zwischen beiden.

„Ihr müßt die Menschen lieben, wenn ihr sie ändern wollt. Euer Einfluß reicht nur so weit wie eure Liebe.“ (Pestalozzi)

Ich bin überzeugt von der Kraft der Liebe und der aus ihr wachsenden Energie als Erfolgsfaktor einer neuen Unternehmenskultur. Mehr Engagement durch mehr Vertrauen, mehr Motivation durch mehr Beteiligung und mehr Qualität durch mehr Menschlichkeit als Gütesiegel einer neuen Unternehmenskultur. Ein Sozialunternehmen ist ohne Wirtschaftlichkeit nicht zu halten, doch ohne Menschlichkeit ist es in ihm nicht auszuhalten.

Köln, 02.5.1997