

BERND HALFAR IM GESPRÄCH

# »Humor ist unverzichtbar«

## VON BERND HALFAR

Prof. Dr. Bernd Halfar ist Mitglied des Beirats der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell (vgl. Seite 7).

E-Mail

bernd.halfar@ku-eichstaett.de

**Bernd Halfar aus dem Beirat von SOZIALwirtschaft spricht regelmäßig mit Experten über Fragen der Führung und den besonderen Herausforderungen für soziale Dienstleister. In dieser Ausgabe befragt er Dieter Czogalla vom Sozialwerk St. Georg e. V. in Gelsenkirchen über den Wandel der Führungsaufgaben in den letzten Jahrzehnten.**

**Bernd Halfar:** Sie werden zum Jahresende als Vorstand des Sozialwerks St. Georg ausscheiden und in den Ruhestand gehen. Warum bleiben Sie nicht zumindest bis zum Erreichen der offiziellen Altersgrenze?

**Dieter Czogalla:** Zum Jahresende werde ich auf 44 Berufsjahre zurückblicken können, davon nahezu 20 Jahre als Vorstandssprecher des Sozialwerks St. Georg in Gelsenkirchen. Maßstab für eine Ruhestandsentscheidung sollte meines Erachtens nie eine Altersgrenze sein, sondern eine persönliche Entscheidung, wann der günstigste Moment für die Stabübergabe gestaltet werden kann. Das Sozialwerk befindet sich in der glücklichen Lage, auf dem Markt sozialer Dienstleistungen in Nordrhein-Westfalen hervorragend aufgestellt zu sein. Wir befinden uns auf einem gesunden Wachstumspfad und sind ein geschätzter Partner in den vielfältigen Beziehungen zu anderen Organisationen in Deutschland und im Ausland. Also ein guter Zeitpunkt, beruhigt von Bord zu gehen.

**Bernd Halfar:** Keine Angst, in ein Loch zu fallen?

**Bernd Czogalla:** Über neue Aufgaben im Ruhestand brauche ich mir keine Sorgen zu machen. Zum Glück habe ich einerseits eine große Familie, Enkelkinder, die auf den Opa warten. Andererseits bin ich davon überzeugt, meine vielfältigen Führungs- und Managererfahrungen in ehrenamtlichen

Funktionen weiter pflegen zu können. Ein bisschen »Fundraising« für unsere Stiftung Sozialwerk St. Georg ist da eine dankenswerte Aufgabe.

**Bernd Halfar:** Erinnern Sie doch mal: Wie waren Ihre zentralen Aufgabenstellungen damals, als Sie Vorstand wurden?

**Dieter Czogalla:** Bevor ich Vorstand des Sozialwerks St. Georg im Mai 1994 wurde, war ich bereits mehrere Jahre im Aufsichtsgremium des Unternehmens ehrenamtlich tätig. Damals änderte sich die Finanzierung unserer Aufgaben grundlegend. Es war die Abkehr vom sogenannten Spitzkostenabrechnungsprinzip hin zur prospektiven Pflegesatzvergütung. Die größte Aufgabe bestand darin, in Unternehmen dieser Größenordnung zukunftsgerechte betriebswirtschaftliche Instrumente zu entwickeln und administrativ sowie unternehmenspolitisch neu zu installieren. Dies hat fast die erste Hälfte meiner 20-jährigen Tätigkeit in besonderer Weise geprägt. Das Unternehmen wirtschaftlich fit zu machen und die Rahmenbedingungen zur Erbringung der Dienstleistung gegenüber unseren Klientinnen und Klienten zu verbessern, war eine besondere Herausforderung. Dabei musste ein umfangreiches Investitionsprogramm erarbeitet und später abgewickelt werden. Heute haben wir beispielsweise im Sozialwerk nur noch wenige Doppelzimmer und bieten nahezu jedem Klienten eine Entwicklung im sogenannten zweiten Lebensraum: Arbeit



Dieter Czogalla (61) studierte an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Stuttgart und war dann Persönlicher Referent des Oberbürgermeisters von Leonberg, Leiter des Hauptamtes von Vaihingen an der Enz und Beigeordneter der Stadt Schmallenberg. Seit Mai 1994 ist er Vorstandssprecher des Sozialwerks St. Georg e. V. in Gelsenkirchen. Das zur Caritas gehörende Dienstleistungsunternehmen beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und betreut circa 4.000 Menschen mit Behinderung, Erkrankung oder sozialen Schwierigkeiten.

und Beschäftigung. Auch die Organisationsstrukturen mussten verändert werden. Gemeinnützige Gesellschaften, die für das operative Geschäft vor Ort verantwortlich sind, wurden in den ersten Jahren geschaffen. Diese Holdingkonstruktion gilt bis heute.

**Bernd Halfar:** Und wie haben sich die Aufgabenstellungen eines Vorstandes im Laufe der Zeit verschoben?

**Dieter Czogalla:** Neben der Sicherung der Wirtschaftlichkeit all unserer Dienstleistungen und Einrichtungen war ein weiterer großer Aufgabenkreis, der sich praktisch bis heute wie ein roter Faden durch das Unternehmen zieht, die Entwicklung von Qualitätsnormen in der Leistungserbringung. Das heißt, Qualitätsmanagement so zu verankern, dass nicht nur Papier beschrieben wird, sondern sich die Betreuungsqualität in der Zusammenarbeit mit den Klientinnen und Klienten abbilden kann. Auch hier ist das Sozialwerk immer bereit gewesen, als Vorreiter oder auch Speerspitze zu gelten.

**Bernd Halfar:** Woher haben Sie Ihre Anregungen bekommen?

**Dieter Czogalla:** Die Förderung und der Aufbau gut funktionierender Netzwerke national als auch international waren für den Erfolg unseres Unternehmens in den letzten zehn, fünfzehn Jahren von besonderer Bedeutung, wie

beispielsweise unsere Mitarbeit im Brüsseler Kreis und in der Caritas oder die Kontakte zu unseren ausländischen Partnern. Das über die eigenen Grenzen schauen, Zuhören in Verbindung mit der eigenen Veränderungsbereitschaft ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Man kann auch sagen: Die Einübung von »Best Practice« ist unverzichtbar – zu erkennen, dass andere besser sind und davon zu lernen.

**Bernd Halfar:** Sie wirken, wenn wir uns begegnen, eigentlich nie gestresst. Haben Sie eine besonders gute Arbeitsorganisation, die Sie verraten wollen?

**Dieter Czogalla:** »Mute Dir nur so viel zu, dass Du noch eine Reserve hast«, könnte so ein Motto sein. Es ist nicht immer leicht und ich gestehe, dass es auch mir nicht immer gelungen ist. Unternehmen dieser Größenordnung im Team eines Vorstandes zu führen, bedeutet delegieren und kontrollieren zu können und dies in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Ich hatte immer das Glück, fähige und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um mich herum zu haben, die mich bei meiner Aufgabe wertvoll unterstützt haben. Gleichwohl habe auch ich dabei oftmals meine Grenzen gesehen. Unverzichtbar ist aber auch, immer eine Prise Humor in der Tasche zu haben.

**Bernd Halfar:** Und sagen Sie doch mal etwas zu Ihrer Arbeitsteilung mit Ihrer Sekretärin, um die Sie beneidet werden.

**Dieter Czogalla:** In einem dezentralen Unternehmen mit zahlreichen Standorten, einer breit angelegten Besprechungskultur, einer ausgefeilten Gremienarbeit und einer Pflege der Lobby über die Landesgrenzen hinaus bedürfen eines effizienten Zeitmanagements. Unser Vorstandssekretariat unter der Leitung von

ben des Sekretariats gehört aber auch die Koordination der Aufsichtsgremien, Beiräte und Kuratorien bis hin zu unserer Stiftung und deren Organisation. Ich glaube, unser Vorstandsteam wäre nicht so erfolgreich, hätten wir nicht so hervorragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unserem engsten Umfeld – kurzum: ein eingespieltes Team.

**Bernd Halfar:** Das Sozialwerk St. Georg gilt als Vorreiter technologischer Anwendungen in der deutschen Sozialwirtschaft. Wie kamen diese innovativen Ideen eigentlich in Ihren Vorstand?

**Dieter Czogalla:** Wie so oft ist es manchmal der Zufall, der einen auf ein bestimmtes Thema fixiert. Das Thema Ambient-assisted-living-Systeme und seine Auswirkungen für unsere künftige Arbeit habe ich während eines Inlandfluges im Jahr 2000 in der Zeitschrift »Wirtschaftswoche« gelesen. Es wurde über eine US-Altenhilfeeinrichtung in Portland berichtet, die ein geradezu revolutionäres System der technischen Unterstützung bei der Betreuungs- und Assistenzarbeit einsetzt. Das Thema hatte mich sofort elektrisiert und keine vier Wochen später waren wir in Portland und haben uns vor Ort ein Bild darüber gemacht. Dies war der Ausgangspunkt bis zur heutigen erfolgreichen Entwicklung des Themas. Wir sind sehr stolz darauf, zu den führenden Impulsgebern in Deutschland gehören zu dürfen.

**Bernd Halfar:** By the way: Welche IK-Technologien setzen Sie denn persönlich ein?

**Dieter Czogalla:** Ich gebe gerne zu, dass ich viele Jahre mit den herkömmlichen Instrumenten – Papierkalender, Telefon und Fax – gut ausgekommen bin, dank auch der hervorragenden Zuarbeit

**»Führungskräfte müssen erkennen, wenn andere besser sind – und daraus lernen«**

Petra Gers war und ist quasi ein »unternehmenspolitisches Scharnier« zwischen unseren Aufgabenwahrnehmungen als Vorstand und den Unternehmensteilen draußen im Land. Einen Grundsatz habe ich wirklich immer beherzigt: Fange nie an, selbst Termine zu machen oder zu koordinieren. Zu den wichtigen Aufga-

unseres Sekretariats. Heute habe ich ein Laptop in meiner täglichen Reichweite wie auch ein iPhone für die Kommunikation. Ich schalte die Geräte aber auch ab und zu ab – siehe da: Es passiert in der Regel nichts. Ich habe mir immer vorgenommen, nicht zum Sklaven der Technik zu werden. ■