

Rede von GF Mag. (FH) Andrea Boxhofer anlässlich der Ehrung als Managerin des Jahres im VKB-Kundenforum am 22.11.2018

Soziale Dienstleistungseinrichtungen sind Social-Profit-Organisationen und ein wichtiger Wirtschaftsfaktor

Vielen Dank für diese so wertschätzenden Reden und diese Ehrung.

Sehr geehrte Frau LRⁱⁿ Mag.^a Haberlander, sehr geehrte Frau Präsidentin Mag.^a

Hummer, sehr geehrter Herr Generaldirektor Mag. Wurm, liebe Festgäste

.... ich freue mich riesig über die große, unerwartete Ehre als Managerin des Jahres 2018 ausgewählt worden zu sein. Ich bin voller Dankbarkeit gegenüber denen, die mir beruflich diese Entwicklung ermöglicht und mich gefördert und mir vertraut haben.

Dankbar auch, dass ich mit [Heinz Wieser](#) einen tollen Kollegen habe mit dem ich mir sowohl in wirtschaftlichen als auch fachlichen Belangen die Geschäftsführung teile.

Er hätte es sich nicht nehmen lassen, heute dabei zu sein, er muss jedoch unsere Einrichtung heute in Wien bei einer großen Festveranstaltung vertreten. Diese Auszeichnung „Managerin des Jahres 2018“ empfinden ich als eine enorme Wertschätzung unserer Arbeit gegenüber. Sie ist eine große Motivation, unseren Auftrag „Dasein für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene“ bestmöglich zu erfüllen.

Wer bin ich – wo arbeite ich - was leite ich – wie leite ich - was ist das Besondere an meiner Arbeit

Wer ich bin

Ich bin (noch) 55 Jahre, lebe in einer Lebensgemeinschaft, angereichert mit einer großen Portion Hundeglück. Ich habe einen Sohn und eine Schwiegertochter, die mich zu Weihnachten zur stolzen Oma machen. Beide arbeiten als Assistenzärzte im Gesundheitssystem. Das ermöglicht dann doch des Öfteren einen interessanten Austausch und Perspektivenwechsel – sozusagen Gesundheitssystem versus Sozialsystem. Mein Mann bringt als drittes System dann noch die Sicht der freien Marktwirtschaft mit ein.

Er hat, so wie ich, eine Managementfunktion inne – das führt bei uns zu Hause zu manch spannender Diskussion aber auch zu gegenseitiger großer Unterstützung und Verständnis für die Arbeit des Anderen. Er hat großes Vertrauen in mich und meine Fähigkeiten und hat mir immer Mut gemacht zum nächsten Schritt. Danke!

Danke auch an meine Mama, die meinen großen Einfallsreichtum und Tatendrang schon von Kindesbeinen an in die richtigen Bahnen lenken bzw. ausbaden musste. [Zwei wichtige Wegbegleiter und Mentoren](#) habe ich in meinen ehemaligen Chefs, Prim. Dr. Werner Gerstl und Direktor Gottfried Fux gefunden. Ich freue mich riesig, dass beide heute hier sind.

... und ich habe das große Glück mit [tollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern](#) zusammen zu arbeiten – einige mir sehr Wichtige sind heute auch hier 😊 ... Danke Euch!

Mit Spaß und Freude an der Arbeit schaffen wir es immer wieder, die vielen Herausforderungen, vor die uns nicht nur unsere Klientinnen und Klienten stellen, zu meistern. Schicksale und das Leid der Kinder und Eltern und die damit verbundene große Betroffenheit können wir nur gemeinsam bewältigen. Genauso wie das Umsetzen von Sparpaketen und den Umgang mit zeitlich und finanziell sehr begrenzten Ressourcen.

Das bringt mich zu dem

Wo ich arbeite – das Diakonie Zentrum Spattstraße ist eine gemeinnützige GmbH im 100%igen Eigentum der Evangelisch-methodistischen Kirche in Österreich. Wir sind Gründungsmitglied der DÖ, die auf keines der vielen diakonischen Werke einen wirtschaftlichen Einfluss hat. Mit der DÖ bearbeiten wir jedoch gemeinsam gesellschaftspolitische Fragestellungen. Erstmals steht seit kurzem mit Maria Katharina Moser eine Frau als Direktorin an der Spitze der DÖ. Zeitgleich mit uns hier feiert sie jetzt gerade ihren Amtsantritt. Viele unsere leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind daher heute in Wien. Auch die beiden [Eigentümervetreter](#), Dr. Roland Siegrist und Pastor Lothar Pöll, wären heute gerne hier bei uns, sind aber in Wien bei der Amtseinführung. Ich kenne beide Eigentümervetreter schon sehr lange da ich seit 32 Jahren in unterschiedlichen Positionen im Diakonie Zentrum Spattstraße beschäftigt bin. Mit jeder Veränderung innerhalb der Einrichtung bekam ich ein Stück mehr an Verantwortung und gleichzeitig mehr an Freiraum und

Gestaltungsspielraum. Immer ging es dabei um die Entwicklung und Umsetzung neuer Modelle und um das Beschreiten neuer Wege.

Was leite ich – Eckdaten und Kennzahlen

rund 850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

90% davon sind Frauen

87% unseres Umsatzes von fast 22 Millionen Euro sind Personalkosten

Wir arbeiten in ganz OÖ, haben zwei Wohngruppen in NÖ und mit zwei

Sozialtherapeutischen Wohngruppen für junge Menschen mit Essstörung ein Angebot für Klientinnen und Klienten aus ganz Österreich.

Sie haben zu Beginn Bilder aus unserer Einrichtung gesehen. Ich möchte diese mit einigen Zahlen unterlegen und sie gedanklich auf eine Reise zu unseren Klientinnen und Klienten mitnehmen.

- **Hat jemand von Ihnen Kinder oder Enkelkinder im Krabbelstufen – oder Kindergartenalter?**

Wir betreuen 56 Kinder im heilpädagogisch-integrativen Kindergarten und der Integrations-Krabbelstube, Mein Sohn ist übrigens vor 29 Jahren bereits bei uns im Diakonie Zentrum Spattstraße in eine der ersten Integartions-Kindergartengruppen gegangen.

Für Mütter und Väter von unter dreijährigen Kindern, die kein soziales Netz haben, bieten wir die Flexible Kinderbetreuung Schaukelpferd.

- **Kennen Sie eine Familie mit einem Kind mit Behinderung oder mit einem extrem frühgeborenen Baby?**

Ca. 320 Familien werden monatlich von einer FF oder FKF zu Hause besucht. In der vertrauten Umgebung erhält das Kind dann die Förderung, die es braucht. Leider sind die Wartezeiten bei beiden Angeboten sehr lang.

In der Assistenz für Schülerinnen und Schüler werden 1.100 Kinder mit besonderen Bedürfnissen an mehr als 350 Schulen im gesamten Landesgebiet betreut.

- **Wahrscheinlich haben die wenigsten von Ihnen Kontakt mit Eltern, die nicht die alleinige Obsorge für ihr Kind haben.**

Wir betreuen 105 dieser Kinder und Jugendliche an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr in unserem Sonderkrankenhaus für Kinder- und Jugendpsychiatrie und in

diversen Wohngruppen im Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder mit schweren Traumatisierungen, Gewalterfahrungen und unzähligen Beziehungsabbrüchen seit ihrer frühesten Kindheit finden bei uns ein Zuhause auf Zeit.

- **Sie haben sicher schon vom Krankheitsbild der Essstörung gehört – von Magersucht und Bulimie?**

16 junge Menschen mit Essstörung betreuen wir in den zwei österreichweit einzigen Sozialtherapeutischen Wohngruppen Kaya.

- **Sie kennen aber sicher Eltern, denen die Entwicklung des eigenen Kindes Sorgen bereitet oder Eltern, die mit ihrem Latein ihren Kindern gegenüber am Ende sind, nicht mehr weiterwissen?**

In rund 1000 Stunden Familien- und Erziehungsberatung pro Jahr finden Eltern bei uns Unterstützung. Zusätzlich bieten wir im Auftrag der OÖGKK bis zu 650 Stunden kostenfreie Kinder- und Jugendpsychotherapie anbieten.

- **Vielleicht kennen sie Familien, für die die Zeit der Schwangerschaft und die Zeit rund um die Geburt eine ganz besonders schwierige Zeit war und sie hohen Belastungen ausgesetzt waren?**

Wir begleiten rund 250 Familien ab der Schwangerschaft bis zum 3. Lebensjahr bei den Frühen Hilfen in dieser sensiblen Lebensphase. Das Projekt „Gut begleitet von Anfang an“ setzen wir im Auftrag der OÖGKK in Zusammenarbeit mit der Abteilung Gesundheit vom Land OÖ um.

- **Können Sie sich vorstellen, dass es Mütter gibt, die die Signale ihrer Kinder nicht verstehen?**

Mütter die keinen Blickkontakt zu ihrem Baby haben, wenn sie es z.B. wickeln oder ihm etwas zu essen geben. Meist sind es Mütter, die selbst entweder nie ausreichend positive Bindungserfahrungen gemacht haben, psychisch krank sind oder aufgrund von Geldsorgen sich wie in einem Hamsterrad fühlen und einfach keine Kraft mehr haben für alles, was über die Basisversorgung des Babys hinausgeht.

[Drei spezielle Mutter Kind Gruppen](#) haben das Ziel, Mütter dabei zu unterstützen, dass sie die Signale ihrer Kinder verstehen und dann adäquat und prompt darauf reagieren können. Das Konzept dazu entwickeln wir unter wissenschaftlicher Begleitung laufend weiter und evaluieren, wie sich die mütterliche Fürsorglichkeit während der Teilnahme verändert hat.

Unternehmenskooperationen mit Partnern aus der Wirtschaft sind für uns sehr wichtig und wir sind auch angewiesen darauf um uns weiterentwickeln zu können. Diese Mutter-Kind Gruppen sind z.B. nur durch die Kooperation mit einer großen Handelskette möglich. Wir freuen uns über jede Unternehmenskooperation und Unterstützung von Seiten der Wirtschaft. Gerne geben wir auch bei Social Volunteering Projekten Einblick in unsere Arbeit, der nicht selten als Blick in eine andere Welt empfunden wird.

Wie leite ich

Ich möchte das am Beispiel einer Dirigentin veranschaulichen: Wenn ich eine Dirigentin eines Orchesters wäre, wäre ich mir darüber im Klaren, dass jeder/jede im Orchester eine hochspezialisierte Fachkraft ist, die ihr Instrument besser spielt als ich es je könnte. Dennoch bin ich für den Gesamterfolg verantwortlich, da ich das Orchester dirigiere und darauf achte, die Instrumente aufeinander abzustimmen. Welche Musik glauben Sie, dass wir spielen? Da es sich um Kinder handelt – natürlich Zukunftsmusik. Die Kinder, die wir heute betreuen, sind die Erwachsenen von morgen.

Führung heißt für mich vor allem Beziehungsgestaltung und bedeutet, DIE Fragen zu stellen, die das Unternehmen weiterbringen.

Meine Vision dabei: Ich möchte die Welt ein Stück weit besser machen für Menschen, die Unterstützung brauchen – mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diesen Weg gemeinsam mit mir gehen. Ich möchte noch viele Lösungen und Antworten auf soziale Fragen/ Brennpunkte finden, die uns als Gemeinschaft, als Gesellschaft vor große Herausforderungen stellen und dem „Dasein von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen“ dienen.

Mein Zugang zu neuen Projekten und Angeboten ist der, dass ich von mir aus aktiv werde – nicht warte, ob jemand kommt und fragt, ob ich eine Idee habe – sondern Ideen anbiete ... und es nicht bei der Idee belasse, sondern die Umsetzung forcieren - das fördere ich auch bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

So eine Arbeitsweise verlangt viel Vertrauen, und das muss man sich erarbeiten. Vertrauen haben mir meine Vorgesetzten immer entgegengebracht, das habe ich übernommen und weitergeführt ... Ich bin überzeugt, dass ein vertrauensbasierter

Führungsstil meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördert, fordert und unterstützt.
Ich WEISS, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Bestes geben!

Meine Erfolgsrezepte:

- 1) ein erster Schritt ist noch kein Weg, man muss mutig einen zweiten, dritten... machen und Richtung geben.
- 2) In der Art der „Beziehungsgestaltung“ drückt sich aus, WIE Unternehmenskultur gelebt wird. Wie wir Beziehungen gestalten, ist abhängig davon, welches Bild wir von Menschen haben. Am Beginn meiner Rolle als Geschäftsführerin stand daher die Frage „WIE will ich leiten?“ – Das WAS habe ich ja schon sehr gut gekannt.

Ich will leiten durch Wertschätzung, Fürsorge und Respekt – leiten in einem Arbeitsfeld, das für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich sehr herausfordernd und auch schwierig ist.

Transparenz und Information sind ebenso unverzichtbare Faktoren. Das war das Ergebnis meiner Überlegungen und hat mich zum Vertrauensbasierten Führungsstil gebracht.

Misstrauen verursacht Kosten, braucht viel Kontrolle und bindet somit Zeitressourcen. Das kann ich mir bei den engen Budgetvorgaben nicht leisten.

Vertrauen wird aber keinesfalls blind geschenkt sondern erfolgt zwischen bekannten Interaktionspartnern, es benötigt Grenzen und passiert innerhalb eines festgelegten Bereichs, es fordert Lernen und benötigt die Bereitschaft des Gegenübers.

Vertrauen ist kompromisslos und erfordert bei Vertrauensmissbrauch strikte Konsequenzen. Vertrauen bezieht mit ein, muss vorgelebt werden und erfordert besondere soziale Kompetenzen, die in einem Unternehmen, das soziale Dienstleistungen anbietet, nicht schwer zu finden sind.

Manchmal macht es das **Führen und Entscheiden aber schwieriger**, weil unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unsere Entscheidungen meist auch sehr kritisch hinterfragen. Transparenz und Offenheit verlangen natürlich dann auch eine **intensive Auseinandersetzung und eine lebendige Kommunikationskultur**. Schon mit Beginn der Geschäftsführung haben mein Kollege und ich Kommunikationsregeln vereinbart, die wir in unserer Mitarbeiterzeitung, der „Spatti News“ und auf

verschiedenen Wegen, wie z.B. bei jedem unserer MitarbeiterInnen-Einführungstage, immer wieder kommunizieren. Zwei für uns besonders wichtige sind, dass

- 1) ... man sowohl offen seine Meinung sagen muss – als auch andere dabei nicht verletzen darf
- 2) man sowohl Probleme rechtzeitig auf den Tisch legen muss – als auch an deren Lösung mitarbeitet.

Sie sehen **Kommunikation ist keine Einbahn-Straße** sondern braucht immer ein „sowohl als auch“. Jede unserer Entscheidungen überprüfen wir, ob sie unserem Auftrag „DASEIN für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene“ dient. Wenn wir gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort hinschauen, dann können sie meist auch bei manch unangenehmen Entscheidungen mitgehen. Das gelingt freilich nicht immer ... **Es geht also um die Sache und nicht um Befindlichkeiten.**

Was ist mir in Bezug auf mein Unternehmen wichtig und warum –

In jeder unserer Abteilungen müssen wir alle Managementaufgaben genauso wie jeder Wirtschaftsbetrieb erfüllen und verwenden dafür übliche Managementtools. Sie unterscheiden sich in nichts von dem was Ihnen bekannt ist.

Wenn ich mir aber etwas wünschen könnte, dann würde ich mir wünschen, dass **Soziale Einrichtungen als der enorme Wirtschaftsfaktor** gesehen werden, der sie sind.

Die Bezeichnung „Non Profit Unternehmen“ stimmt nicht und greift viel zu kurz, weil wir ein **SOCIAL Profit Unternehmen** sind. Ich wünsche mir, dass gesehen wird, dass unsere Rendite eine sehr hohe ist, obwohl wir nichts produzieren.

Der amerikanische Wissenschaftler James Hackmann erhielt den Nobelpreis dafür, dass er den Wirkungsgrad von sozialen Dienstleistungen errechnet hat. Jeder investierte Euro in Frühförderung kommt z.B. 8-fach zurück und die Rendite ist bei den Frühen Hilfen bei der Betreuung von armutsgefährdeten Familien oder Familien mit hoher Gewaltbereitschaft, Arbeitslosigkeit oder Alkoholproblematik sogar 1:16 – 1:22.

In der Mannheimer Risikokinderstudie wird das eindeutig belegt. Wachsen kleine Kinder z.B. in hoch belasteten Familien mit mindestens zwei Risikofaktoren wie Gewalt, Armut, Arbeitslosigkeit oder psych. kranke Eltern auf, dann sind 52% dieser

Kinder im Alter von 19 Jahren sozial auffällig, psychisch krank oder an einer Sucht erkrankt. Wären diese Familien und Kinder in ihrer Entwicklung von Anfang an begleitet und unterstützt worden, hätte sich der Staat hohe Folgekosten erspart.

Als Social-Profit Organisationen bilden wir einen wesentlichen Wirtschaftsfaktor und tragen zur Wertschöpfung in Österreich bei.

Im Sozialbereich haben wir den Umstand, dass es bei einer Leistung zwei Kunden gibt. Ein Hauptkunde ist die öffentliche Hand (Land OÖ, GKK ...). Der andere Kunde ist der Mensch, der unsere Leistung benötigt.

Unsere „Leitungsempfänger“ unterscheiden sich in mehrerlei Hinsicht von der Kundschaft im z.B. Handel. Unsere Kundschaft ist auf organisierte Hilfe angewiesen. Häufig fehlen ihr die materiellen und/oder geistigen Mittel bzw. die Kraft, um sich diese Hilfe zu holen. Oft fehlt das helfende soziale Netz, das in Notlagen einspringen kann.

Meist besteht die Hilflosigkeit aus einem ganzen Bündel sozialer Defizite. Unsere Kundinnen und Kunden kommen in der Regel nicht freiwillig zu uns, sondern getrieben vom Druck ungelöster Probleme, dem Drängen von Angehörigen oder aufgrund gesetzlicher Vorgaben.

Und im Gegensatz zum Einkauf in einem Geschäft hoffen Menschen nach Beendigung der Hilfe, nie mehr wieder darauf angewiesen sein zu müssen. Meist sind sie sehr zufrieden mit dem Erreichten, aber oft auch beschämt, dass sie Hilfe von außen benötigen haben.

Darin ist auch der Grund zu sehen, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur sehr selten von den uns Betreuten hören, wie es ihnen geht, dass sie ihr Leben jetzt besser meistern können. Wir freuen uns dann immer sehr, wenn uns Eltern Dankbriefe schreiben und über die positive Entwicklung ihrer Kinder berichten oder uns Jugendliche mit Lehrabschlusszeugnissen ganz stolz besuchen.... Als Feedback für ihre geleistete Arbeit ist das für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr wichtig. Im Personalmanagement stehen wir vor der Herausforderung, dass es nicht mehr nur darum geht, spezifisch qualifizierte MitarbeiterInnen zu finden und zu beschäftigen sondern sie vor allem zu halten.

Es ist wichtig, dass sich **MitarbeiterInnen in erster Linie als Lern- und Entwicklungspartner für das Unternehmen** definieren.

Hier schließt sich der Kreis – Respekt, Transparenz, Wertschätzung, Fürsorge und Offenheit fördern gegenseitiges Vertrauen. Dies hat wiederum zur Folge, dass Selbstbestimmung, Mitbestimmung und Selbstorganisation gefördert wird. Dies schafft Freiräume bei der Leitung/bei mir und Freiräume bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und führt zu mehr Selbstverantwortung und Selbstkontrolle. Unsere Mitarbeiterinnen entwickeln eine „gewisse“ **Leidenschaft für das Unternehmen und für ihre Arbeit**, weil sie mitgestalten können und mit ihrer Arbeit einen wesentlichen Beitrag für die Gesellschaft leisten.

Weh tut ihnen und mir jedoch, wenn immer nur die Kosten des Sozialbereichs betont und beklagt werden und nicht vom großen Nutzen für uns alle gesprochen wird. Als **Social-Profit-Organisation** stehen wir vor der Herausforderung, sinnvolle Konzepte und zukunftsorientierte Strategien zu entwickeln und plausible Antworten auf schwierige Fragen, zu finden. Unsere neuen Projekte entstehen meist so, dass Mitarbeiterinnen durch ihr tägliches Tun in den Problemfeldern Antworten auf diese Fragen haben. Sie kommen und erzählen mir, das bräuchten wir, das wäre wichtig... Meine Aufgabe sehe ich dann darin, genau hin zu hören, Rahmenbedingungen zu schaffen, sinnvolle Vorschläge weiter zu entwickeln, Konzepte zu verschriftlichen und mich für deren Umsetzung einzusetzen. Das reicht bis hin zum Einsatz dafür, dass aus einer Projektfinanzierung eine Regelfinanzierung wird.

Ich schliesse nun ab mit einem Zitat von Clarence Francis zur Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen:

„Man kann die Zeit der Menschen kaufen, d.h. ihre körperliche Anwesenheit an einem Platz. Aber man kann keine Begeisterung, Initiative und keine Betriebstreue kaufen, die muss man sich verdienen.“

Ich möchte das Zitat ergänzen: ...die muss man sich durch gute Führung/Leitung und eine gelebte positive Unternehmenskultur verdienen und daran arbeite ich täglich mit Begeisterung.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und die Ehre, dass ich vor ihnen sprechen durfte.

Mag. (FH) Andrea Boxhofer

Geschäftsführerin Diakonie Zentrum Spattstraße

Eine Einrichtung der Evangelisch-methodistischen Kirche in Österreich

www.spattstrasse.at