



An der Schnittstelle von Marktwirtschaft und Philanthropie

Interim Management bei Einrichtungen für Menschen mit Behinderung ist für Kunden ebenso wie für Dienstleister kein alltägliches Projekt. Am Beispiel einer gemeinnützigen Werkstatt zeigt sich, wie es zu einem Erfolg wird.

Gemeinnützige Stiftungen und Einrichtungen sind ein wichtiger Teil der sozialen Marktwirtschaft. Bei allem Respekt für Adam Smith: Nicht alles im Leben kann nach den Spielregeln kapitalistischer Konkurrenz funktionieren. Umgekehrt kann auch eine noch so philanthropische Anstalt nicht nur von Altruismus leben. Auch sie muss sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten marktwirtschaftlich bewähren. Für dieses Dilemma sind beschützende Werkstätten ein hervorragendes Beispiel. Denn sie bieten behütete und pädagogisch betreute Arbeitsplätze für Menschen, die sich ohne Schutz und Begleitung in der Marktwirtschaft nicht behaupten könnten.

Bei der CLW Chiemgau Lebenshilfe Werkstätten GmbH leben und arbeiten über 400 Menschen mit geistiger und mehrfacher Behinderung oder psychischer Beeinträchtigung in arbeitnehmerähnlichen Beschäftigungsverhältnissen mit rund 80 Betreuern zusammen. Geboten werden Produkte

und Dienstleistungen wie Holzarbeiten, Möbelfertigung oder Spielzeugherstellung über Metall-Recycling und Demontearbeiten bis hin zu Garten- und Landschaftsbau oder der Lieferung einer „Chiemgau-Kiste“ mit Obst- und Gemüsesortimenten, auch „ChiKi“ genannt. Zudem wird genäht, abgefüllt, sortiert, konfektioniert und gekocht. Es gibt sogar eine Kfz-Werkstatt. Insgesamt verfügen die CLW über sechs Standorte, alle rund um Traunreut. Die Kunden der CLW kommen überwiegend aus dem Mittelstand und umfassen die unterschiedlichsten Branchen.

Zwischen Gemeinwohl und Eigennutz

Mit ihren Angeboten helfen die CLW behinderten Menschen bei der Entwicklung ihrer Persönlichkeit und beruflichen Bildung, stellen Dauerarbeitsplätze zur Verfügung und bieten Unterstützung beim Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt. Fast alle Werkstätten für Menschen mit Behinde-

rung tragen in vielfältiger Weise zur Erfüllung von Eigenbedarfen der sie tragenden Einrichtungen bei. Doch für den weit überwiegenden Teil ihrer Auslastung sind sie auf Aufträge kommerzieller oder privater Kunden angewiesen. Hier zeigt sich das Dilemma von Gemeinwohl und Eigennutz in besonderer Schärfe. Werkstätten für Menschen mit Behinderung können keine komplexen Güter und Dienstleistungen anbieten, sondern nur „Lowtech-Produkte“ liefern. Gerade diese werden aber im Zuge der Globalisierung heute meist zu extrem niedrigen Preisen angeboten, ob die jeweiligen Anbieter nun aus Osteuropa, Asien oder Afrika kommen. Damit ist es heute wohl schwieriger denn je, noch Nischenprodukte oder Nischendienstleistungen zu finden, die für Unternehmen der Region attraktiv sind und zumindest bei etwas gutem Willen dieser Kunden zu halbwegs wettbewerbsgerechten Konditionen geliefert werden können. Der Geschäftsführer einer

beschützenden Werkstatt muss daher eine seltene Kombination von Talenten mitbringen. Nach innen muss er die besondere Kultur von Sozialeinrichtungen beherrschen, also geduldiger, verständnisvoller und vielleicht noch kommunikationsbegabter sein als „normale“ Manager in „normalen“ Betrieben. Nach außen muss er zugleich ein Verkaufsgenie sein.

Besondere Talente sind gefragt

Die Besetzung von Führungspositionen ist für gemeinnützige Institutionen generell nicht einfach, da man zum einen meist nicht mit großzügigen Gehältern locken kann, zum anderen auch die Honorare professioneller Vermittler eine hohe Hürde darstellen können. Hinzu kommt im vorliegenden Fall die geforderte Kombination aus akquisitorischer Begabung und hohem Integrationsvermögen.

Umso größer war die Freude bei ZMM, als uns die Suche nach einem neuen Geschäftsführer für die CLW anvertraut wurde, zunächst in Erwartung einer interimistischen Übergangslösung. Vielleicht sollte ich dazu meinen gleich mehrfachen persönlichen Bezug erläutern. Zwei meiner Geschwister sind geistig behindert und waren oder sind zeitweise in Einrichtungen der Lebenshilfe. Meine Mutter Silvia Görres war jahrzehntlang Vorsitzende der Münchner Lebenshilfe und viele Jahre auch Mitglied des Bundesvorstands der Lebenshilfe. Vor diesem Hintergrund war mir nicht nur die Arbeitsweise von beschützenden Werkstätten gut vertraut, sondern auch die Lösung der Besetzungsaufgabe eine besondere Herausforderung und Verpflichtung. Im Übrigen kenne ich die Unterschiede zwischen kommerziellen Firmen und Non-Profit-Organisationen (NPOs) aus eigenem ehrenamtlichen Engagement, wenn auch nicht im Sozial- sondern im Umweltbereich. Trotz dieses persönlichen Hintergrunds sind Anfragen aus dem NPO-Sektor auch bei ZMM alles andere als alltäglich. Die Mehrheit unserer Kunden sind Unternehmen aus der produzierenden Industrie oder aus großen Bereichen wie Pharma/Gesundheit, Energie, Handel oder Lebensmittel. Anfra-

„ Die Besetzung von Führungspositionen ist für gemeinnützige Institutionen generell nicht einfach, da man zum einen meist nicht mit großzügigen Gehältern locken kann, zum anderen auch die Honorare professioneller Vermittler eine hohe Hürde darstellen können.

gen aus dem Öffentlichen Sektor sind eher eine Seltenheit, noch seltener sind Einsätze bei Non-Profit-Organisationen. Umso größer ist unsere Freude, wenn wir gelegentlich auch in diesen Bereichen zum Zug kommen.

Die Suche nach dem Wunschprofil

Den Anstoß für die Suche gab Ende 2013 der Aufsichtsratsvorsitzende Josef Schärtl, der selbst aus Traunreut stammt und im Hauptberuf HR-Manager in der Hausgeräteindustrie ist. Das Wunschprofil war eindeutig: umsetzungs- und charakterstarke Persönlichkeit mit ausgeprägten Sozialkompetenzen aus dem Umfeld sozialer Einrichtungen, kaufmännischer Erfahrungshintergrund und Honorarforderungen, wie sie einer Sozialeinrichtung angemessen sind.

Unsere Suchstrategie zielte dabei vorrangig auf Personen, die nicht ihr ganzes Berufsleben im Sozialbereich verbracht hatten, aber auch nicht zu kommerziell geprägt waren.

Unser Wunschkandidat war dann ein promovierter Politikwissenschaftler mit BWL im Nebenfach, der vor seinem Studium schon eine kaufmännische Ausbildung in einem überregional bedeutenden metallverarbeitenden Industriebetrieb absolviert hatte. Nach Studium und Promotion arbeitete er zunächst bei einer namhaften Wirtschaftsprüfungsgesellschaft – zunächst als Prüfer, später als Unternehmensberater. Schon damals betreute er viele Einrichtungen aus dem öffentlichen Bereich und Mandanten vorrangig aus Südbayern. Später gründete er eine von ihm selbst geführte Unternehmens- und Politikberatungsgesellschaft und war in begrenztem Umfang selbst politisch engagiert, als Kommunalpolitiker in München und zweimal als Kandidat für das Europaparlament. Der Clou: Sein eigener Vater hatte jahrzehntlang in Behin-

derteneinrichtungen Führungsverantwortung getragen.

Vom Interim Manager zur Dauerlösung

Ursprünglich hatte der Kunde nur eine Übergangslösung gesucht, auch, um so mehr Zeit für die gründliche Suche nach einer Dauerlösung zu gewinnen. Doch schon bald nach seinem Eintritt im Februar 2014 überzeugte der interimistische Geschäftsführer den Aufsichtsrat und das Leitungsteam durch seine Persönlichkeit und seine große Lösungskompetenz. In kurzer Zeit wurden einige wichtige Projekte zu guten Abschlüssen geführt. Aufsichtsratsvorsitzender Schärtl stellt zufrieden fest: „Dr. Maceiczky ist der richtige Geschäftsführer für unsere Einrichtung. Mit seinem Erfahrungshintergrund als Berater und Interim Manager im öffentlichen Sektor hat er sofort die richtigen Themen angepackt und Lösungen auf die Schiene gesetzt. Mit großem politischem Gespür und kommunikativem Geschick gelingt es ihm, die Belange der Menschen mit Behinderung, die Mitarbeiterinteressen und die wirtschaftlichen Handlungsnotwendigkeiten unter einen Hut zu bringen.“

Da war es gut, dass der Vertrag zwischen ZMM und der Einrichtung von vornherein so gestaltet war, dass die Option einer Festübernahme als Geschäftsführer offen blieb. Beide Seiten gingen ursprünglich nicht davon aus, dass sich aus dem Pool der ZMM-Interim-Professionals jemand finden würde, der diese Aufgabe dauerhaft übernehmen würde. So kann man sich täuschen!



Autor
Dr. Anselm Görres,
Geschäftsführender
Gesellschafter, ZMM GmbH,
und Vorsitzender des Arbeits-
kreises Interim Management
Provider (AIMP), München,
zmm@zmm.de