

Bewerbung um den Rudolf-Freudenberg-Preis 2020

„Was ich oben auf der Leiter erreichen kann, interessiert mich nicht.“

Ludwig Wittgenstein

Ein Plädoyer für das Finden des Erfolgs zwischen den Stufen

Die Bergedorfer Impuls Betriebsstätten gGmbH (BIB) bewirbt sich um eine Auszeichnung durch die Rudolf-Freudenberg-Stiftung mit dem Narrativ, eine besondere unternehmerische Fähigkeit in der Bewältigung sich wechselnder Anforderungen im Zeitenverlauf aufweisen zu können. Es ist nicht eine besondere einmalige Leistung, es ist keine außergewöhnliche Innovationskraft und auch kein Alleinstellungsmerkmal im Markt, die einer solchen Auszeichnung würdig wären. Weder eine besondere Zusammensetzung der Mitarbeiter*innenschaft noch ungewöhnliche Netzwerke oder Kundensegmente zeichnen das Unternehmen aus.

Es sind die unternehmerischen Geschicke und die Geschichte eines nicht ganz kleinen Inklusionsunternehmens, die hier dargestellt und ausgezeichnet sein wollen. Eine Anerkennung für das Lebenswerk sozusagen. Kennzeichnend für das Unternehmen sind seine Größe (ca. 120 Mitarbeiter*innen/ ca. 4 Mio. € Umsatz), seine Branchenvielfalt (3 unterschiedliche Geschäftsfelder) und seine Beschäftigtenstruktur (knapp 40% Menschen mit einer Behinderung, in diesem Fall aufgrund psychischer Erkrankungen).

Noch in der Pionierphase der damals sogenannten Selbsthilfefirmen fanden sich vor 30 Jahren engagierte Personen aus Psychiatrie, lokaler Verwaltung und Wohlfahrtspflege zusammen, um einen kleinen Verein zu gründen, der fortan als Träger des Zweckbetriebes fungierte. Das Ganze begrenzt auf den Hamburger Bezirk Bergedorf, der fern im Osten und jenseits der Elbe liegend, der großen Metropole sich ähnlich nah verbunden fühlt, wie die zum gleichen Stadtverbund gehörende Wattinsel Neuwerk in der Nordsee.

Man begann damit, in einer Kunststoffwerkstatt Wohn- und Büro-Accessoires aus Acryl zu fertigen und mit einer Cateringsparte Events und private Feiern in der Umgebung zu beliefern. Die Geschäfte liefen meist recht, mal aber auch schlecht. Und so besann man sich auf die fachliche Fähigkeit, nicht nur Beschäftigung, sondern auch berufliche Qualifizierung und Rehabilitation anbieten zu können.

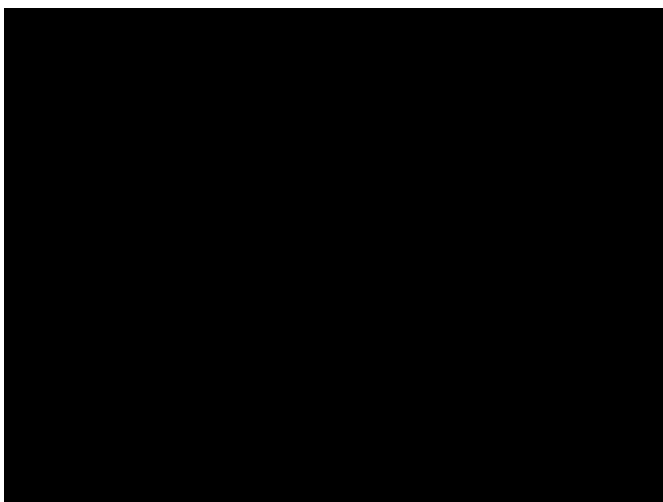
Bergedorf war diesbezüglich strukturschwaches Gebiet, gleichfalls wie das angrenzende ehemalige „Zonenrandgebiet“, denn die glanzvollen Netzplaneinrichtungen lagen geografisch nah, aber kulturell fern im „goldenen“ Hamburger Westen. So ward eine Lücke aufgetan und das Reha Geschäft blühte auf.

Vom Ein-Euro-Job über Arbeitstherapie, Zuverdienst, Rehamaßnahme, ESF-Projekt bis hin zum ersten Arbeitsmarkt war man bald stolzer Vollsortimenter und alles war klein und fein unter einem Hallendach vereint. Das Gute daran: Herkunft der Mitarbeitenden, Diagnose und Finanzierung spielten keine Rolle, für alle und alles wurde eine Lösung gefunden. Man arbeitete nach Fähigkeiten und nicht nach förderrechtlichem Status zusammen.

Das Schlechte daran war, dass finanzielle Löcher in einem Bereich durch Überschüsse im anderen quersubventioniert wurden. Strukturelle Schwachstellen wurden nicht entschieden angegangen und das Spannungsfeld zwischen Reha Auftrag und den Anforderungen der Kunden in der freien Wirtschaft wuchs.

In ihrem Expansionsbestreben entdeckten nun auch die etablierten Reha-Hanseaten den Osten, der Wettbewerb wuchs und der Bergedorfer Impuls konterte mit einer Niederlassung im Zentrum der Metropole, der heutigen Zentrale des Unternehmens. Da saß man nun Mitten im Blickwinkel des Betrachters, respektive Kostenträgers, und der fand zunehmend weniger Gefallen an dem Gemischtwarenladen im Sinne seiner jeweiligen Klientel. Die Geschäftskunden in Bergedorf waren ob der neuen Ferne der Zentrale auch nicht gerade amused und strafte nun ihrerseits durch Nichtbeachtung ab. Der Konkurs drohte und Änderung tat not.

Der Bergedorfer Impuls erfand sich neu.



Inklusionsbetrieb und Reha Anbieter wurden in eigenständige Gesellschaften getrennt organisiert, das gesamte Führungspersonal wechselte und in einem etwas zeitverzögerten Prozess wandelte sich der Trägerverein in eine Stiftung.

Fortan geht die Erzählung mit dem Inklusionsbetrieb, der Bergedorfer Impuls Betriebsstätten gGmbH, weiter. Wir schreiben das Jahr 2009.

Die Aufgabestellung war enorm: Hohes laufendes Defizit aus der wirtschaftlichen Tätigkeit heraus, fehlendes branchenspezifisches Knowhow, die Rücklagen aus den guten Jahren zum großen Teil aufgebraucht, viele Mitarbeiter*innen verunsichert, Teamspannungen – all das nicht gute für die Psyche, erhöhte Krankenstände.

Ein erfahrener Manager aus der Cateringbranche als Geschäftsführer wurde gesucht und gefunden: Viel Ahnung vom Geschäft, aber wenig von Inklusion. Statt angemessenes Gehalt wurde Sinn versprochen. Vielleicht auch nicht schlecht, sagte er sich, biss in den sauren Apfel, der sich im nachirdenen Leben, wer weiß es schon, möglicherweise noch als süß erweisen wird. Aber das ist eine andere Geschichte.

Nach drei weiteren mageren Jahren der Restrukturierung folgten bislang nun acht immer positivere. Die Zahl der Beschäftigten stieg in dieser Zeit von 53 auf 127, der Umsatz von 1,25 auf 4,0 Millionen und das operative Ergebnis von minus 185 TSD Euro auf satte 238 TSD Euro plus im letzten Jahr.

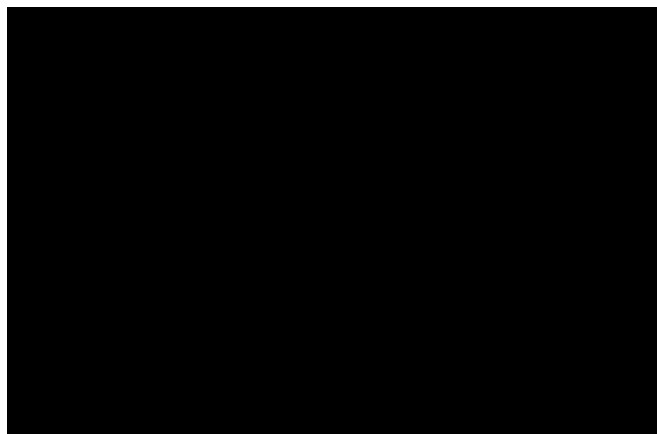
Die Umsatzrendite liegt bei ordentlichen 6%, die Eigenkapitalquote ist mit 82% außerordentlich hoch und der Anteil öffentlicher Finanzierung auf einem Tiefpunkt. Mit einem Wort: Die Produktivität hat sich massiv verbessert und dies in einem sehr harten, preisorientierten Wettbewerbsumfeld.

Was sind die Faktoren des Erfolgs?

1. Geschäft ist Geschäft

Den finanziellen Verlockungen der sich im Zeitverlauf immer wieder anbietenden Sondermittel, Projektmittel, Programmmittel und sonstiger Gratifikationen erlag das Unternehmen, wie berichtet, gerne und immer wieder. Der Weg führte fast in den Abgrund.

Heilung fand letztendlich statt durch die Konzentration auf das Eine und Wesentliche, das Kerngeschäft. Und in der Konzentration auf das, was man wirklich kann: Essen produzieren und verkaufen. Und das in einem weiteren Schritt noch einmal reduziert auf die Bereitstellung von Gemeinschaftsverpflegung für 25 Schulen mit 5.000 Mittagessen täglich und einem breiten Sortiment an Zwischenverpflegung.



Andere bestehende Sparten wurden aufgegeben: Die Kunststoffwerkstatt und die später gegründete Wäscherei. Das Reha Geschäft hatte ja schon der damalige Vereinsvorstand (der Böse 😏) genommen und in eine andere GmbH ausgelagert - die nebenbei bemerkt bestens prosperierte.

Im Laufe der letzten Jahre wurden dann zwei weitere Geschäftsfelder aufgebaut, bzw. professionalisiert. Dabei handelt es sich um einen Buchhaltungsservice, der die Finanzbuchhaltung und Lohnbuchhaltung für externe Unternehmen in der freien Wirtschaft erbringt sowie um eine Marketingabteilung mit Leistungen in den Bereichen Grafik, Werbung und Marketing.

Womit wir in der Gegenwart angekommen sind. Die Konzentration auf das Geschäft bringt tiefe analytische Durchdringung der Produktionsfaktoren mit sich, braucht den Mut zu Investitionen und die Fähigkeit und Bereitschaft, sich von unrentablen Bereichen zu trennen und kurzfristig sich neu ergebende Chancen schnell zu ergreifen. Und natürlich beständig daran zu arbeiten, die Produktivität zu steigern und weiter zu entwickeln.

Das ist die Grundlage, will man einen stabilen und zukunftsfähigen Betrieb führen. Auf dieser Basis aufbauend kommen die Skills und die Kultur. Denn: Der Mensch lebt nicht vom Brot allein.

2. Menschenbild und Führungskultur

Der Geschäftsführer ist ein selbstreflexiver Mensch, aber keiner vom professionellen Fach, der sozialen oder therapeutischen Intervention. Entsprechend sieht es in der zweiten und dritten Führungsebene aus. Gut qualifizierte und hoch erfahrene Fachleute mit dem Herz auf dem rechten Fleck. Aber nicht mit dem Herz in der Aufarbeitung frühkindlicher Traumata - gemeinsamer Betriebssport geht vor Encounter-Gruppe.

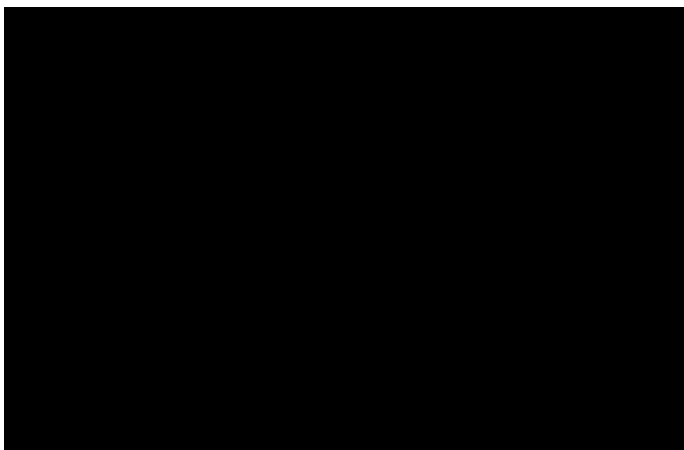
Die Mitarbeiter*innen werden in ihren Nöten ernst genommen, die Türen stehen immer offen. Und wenn es Not tut, wird auch eine sozialpädagogische Unterstützung bereitgestellt. Alle Führungskräfte werden regelmäßig gecoacht. Trotzdem stehen die beruflichen Fähigkeiten und die Arbeit im Vordergrund - 5.000 Essen müssen täglich auf den Tisch "ohne Wenn und Aber".

Führen bedeutet motivieren. Und Motivation gelingt durch Übertragung von Verantwortung, Sinnstiftung und Anerkennung. Alle wissenschaftlichen Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass diese Werte weit vor der Höhe des Gehalts liegen. So gelingt es dem Unternehmen auch, immer wieder gutes Personal in Zeiten eines gravierenden Fachkräftemangels, gerade in dieser Branche, zu finden. Das Soziale in der Unternehmensphilosophie der BIB findet sich im Wesentlichen in dieser Denkweise wieder. Nicht in der individuellen Schonung, nicht in der persönlichen Begleitung, sondern in der bewussten Pflege einer Einstellung, die dem Menschenbild des Thomas von Aquin verpflichtet ist: Alle Menschen sind als Gleiche geboren, egal ob behindert oder nicht. Und sind gleichermaßen (was nicht heißt: im gleichen Umfang) mit Talenten und Entwicklungspotenzialen ausgestattet. Im Unternehmen des Antragstellers sind in der zweiten und dritten Leitungsebene auch Menschen mit psychischer Behinderung tätig. Eben weil sie es können.

3. Förderung der Mitarbeitenden

Von Geburt an gleich heißt nicht mit gleichen Chancen versehen. Die einen wachsen in einem fördernden Elternhaus aus, die anderen werden mit durchgeschleppt. Die einen erfahren Bildung und Unterstützung, die anderen Traumata und Einsamkeit. Die einen möchten sich in der Arbeit verwirklichen, die anderen schaffen gerade mal zwei Stunden am Tag.

Ein Unternehmen wie die BIB hat viele Arten von Arbeitsplätzen und Anforderungen. Rechenkünstler in der Finanzbuchhaltung werden ebenso gebraucht, wie freundliche Ausgabekräfte in der Schulkantine. Kreativität ist im Marketing gefragt, Zuverlässigkeit und Kraft in der Küche. Der eine Job erfordert durchgehende Präsenz, der andere ist auf viele Köpfe aufteilbar.



Ein Viertel der Beschäftigten im Unternehmen sind geringfügig Beschäftigte. Zuverdient zu Rente oder zum Familieneinkommen. Weil sie es so wollen, aus Gründen der Lebensumstände oder der eigenen Belastbarkeit. Die anderen drei Viertel leben von ihrer Hände oder ihrer Gedanken Arbeit. Immer, wenn eine Stelle zu besetzen ist, wird geschaut, ob es jemanden aus den eigenen Reihen gibt. Mit Fortbildung, Coaching, mit Begleitung wird jeder und jede unterstützt, sich beruflich und menschlich zu entwickeln. Damit wurden die besten Erfahrungen gemacht. Manche brauchen die Unterstützung auch, um sich zu halten. Die BIB arbeitet an 30 Standorte über die Stadt verteilt. Da wird viel möglich gemacht.

4. Lernende und selbstreflexive Organisation

Unter den Strukturbedingungen des wirtschaftlichen Verwertungsprozesses ist es nicht leicht, die Grenze zwischen maßvoll und maßlos zu finden. Was ist anständig und was ist unanständig? Wer zahlt den Preis für wirtschaftlichen Erfolg? Der Kunde? Oder die eigene Mitarbeiterin? Und wohin wollen wir kommen? Größtmöglicher Ertrag? Bestmögliche Arbeitsbedingungen? Expansion zur Schaffung neuer Arbeitsplätze?

In der Privatwirtschaft beantworten Eigentümer diese Fragen, im sozialen Unternehmertum die Verantwortlichen in den Trägerstrukturen. Entlang der Zeiten drängen sich die Fragen unterschiedlich auf und die Antworten fallen ebenso unterschiedlich aus. Das Festhalten an einst erfolgreichen Strategien, das lehrt die Geschichte des Bergedorfer Impuls, ist trügerisch. Die Organisation muss einen Weg, einen Mechanismus finden, sich selbst in ihren Zielen und Methoden beständig zu hinterfragen und daraus Konsequenzen ziehen. Das Klettern auf der Leiter des Erfolgs findet seine Erfüllung für die BIB nicht in dem Erreichen der höchsten Sprosse, sondern in den vielen Tritten dazwischen, die da heißen: Gute Arbeit organisiert, Krise gemeistert, Datenschutzgrundverordnung erfüllt, Mitarbeiterin X gehalten, Kunden Y gewonnen.

Das Verhältnis von Sicherung der Statik und Dynamisierung der Entwicklung muss immer wieder neu überdacht und ausgerichtet werden. Hierzu bedarf es interner und externer Expertise. Die BIB versucht dem gerecht zu werden durch regelmäßige betriebsinterne Workshops, durch Thinktanks und regelhafte Erörterungen auf der Stiftungsebene sowie extern durch Mitwirkung in Netzwerken der sozialen und der unternehmerischen Welt. Die BIB GmbH bemüht sich, aus ihrer Geschichte und den Geschichten Anderer zu lernen. Sie kennt die Wege auf der Leiter hoch und runter. Und sie weiß auch, wie gut es sich anfühlt, die Leiter zu verlassen und auf der Hochebene horizontal gehen zu können.