

Bernd Halfar im Gespräch: Die bisherigen Interviews



Rüdiger Becker: »Immobilien haben in der Sozialwirtschaft eine strategische Bedeutung«

»In der Evangelischen Stiftung Neuerkerode wurden keine stationären Flächen abgebaut, im Gegenteil, sie wurden konsequent seit der Psychiatrie-Enquête in den 1970er Jahren ausgeweitet. Menschen im stationären Wohnen und Betreuen bekamen mehr individuellen Wohnraum zur Verfügung.«

Pfarrer Rüdiger Becker ist Vorstand der Evangelischen Stiftung Neuerkerode. Das Dorf Neuerkerode ist Ortsteil der Gemeinde Sickte östlich von Braunschweig und Privateigentum der Stiftung. Im Dezember 2006 haben die Verantwortlichen die Ziele einer umfassenden und geschlossenen energetischen und ökologischen Modernisierung der Evangelischen Stiftung Neuerkerode beschlossen.

SOZIALwirtschaft 4/2011, Seite 7–9



Peer-Holger Stein: »Entweder man ist der Billigste oder der Beste«

»Wenn ich Aspirin vermarkte, verkaufe ich in Wirklichkeit gar nicht das Produkt, sondern die Dienstleistung ‚Schmerz weg‘. Und genau so muss man auch soziale Dienstleistungen angehen.«

Peer-Holger Stein ist Geschäftsführer der MarkenMonopole Entwicklungs GmbH in Leiburg bei Nürnberg. Die Beratungsgesellschaft berät Unternehmen bei Marketing, Werbung, Marktforschung sowie beim »Nachschärfen« von Konzepten und der Entwicklung von wirksamen Alternativen. Nach einer Lehre als Verlagskaufmann wurde Peer-Holger Stein zunächst Werbebetriebswirt, arbeitete er in verschiedenen Werbeagenturen und Marktforschungsinstituten.

SOZIALwirtschaft 1/2012, Seite 15–17



Beda Maria Sonnenberg: »Der Obere ist so gut wie seine Gemeinschaft«

»Erfolg ist eine Frage des Lebensstils. Als Mönch kann ich nicht den Ort wechseln oder das Kloster verlegen. Das heißt, wir sind auf einen bestimmten Raum beschränkt und müssen in diesem Raum leben. Vertrauen und Ehrlichkeit im Umgang mit den Mitmenschen haben deshalb eine sehr hohe Bedeutung. Daraus ergeben sich Umgangsformen, die von einer gewissen Langlebigkeit geprägt sind. Ein

weiteres Merkmal klösterlicher Wirtschaftsformen ist die Kreativität, die dadurch entsteht, dass Produktionsgüter und Personen nicht frei verfügbar sind. Aus dem Bestehenden ist das Geforderte zu entwickeln.«

Dr. Beda Sonnenberg OSB wurde im Jahre 2010 von den Mönchen der Abtei Plankstetten zum 55. Abt des Klosters gewählt. Nach der Fachoberschule absolvierte er eine Ausbildung zum Maschinenschlosser. Danach trat er in die Abtei Plankstetten ein und er studierte Religionspädagogik und Theologie. Nach der Priesterweihe war er als Religionslehrer an einer Grundschule und an einer Realschule tätig. Seit 1998 betreut er auch ein Jugendhaus. Im Jahre 2000 wurde er mit der Leitung der Bibliothek und des Klosterarchivs in Plankstetten betraut. Im Februar 2006 promovierte er an der Ludwig-Maximilians-Universität München im Fach Geschichte der Theologie. Unmittelbar danach übernahm er den Noviziatsunterricht und wurde zum Novizenmeister ernannt.

SOZIALwirtschaft 3/2012, Seite 14–16



Renate Pfautsch: »Wir müssen Leistungen zukünftig anders erbringen«

»Meines Erachtens produzieren wir viele Selbstläufer – die wiederum einen Markt kreieren – ohne sie immer wieder kritisch zu hinterfragen, ob Aufwand und Nutzen, ob Erkenntnisse und Ergebnisse im richtigen Verhältnis stehen – damit meine ich auch beispielsweise den Einsatz von Verfahren, Technik und Beratern.«

Renate Pfautsch absolvierte eine Ausbildung als Diplom-Verwaltungswirtin. Nach einer kurzen Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung studierte sie Pädagogik. Danach war sie bei der Seemannsmission, in der forensischen Psychiatrie und im Soziopsychiatrischen Dienst tätig. Seit 1994 ist sie in leitender Position in der Behindertenhilfe tätig, seit 2009 als Geschäftsführerin der EVIM Gemeinnützige Behindertenhilfe GmbH in Wiesbaden.

SOZIALwirtschaft 2/2013, Seite 21–23



Gerhard Wiesheu: »Festzustellen ist eine zunehmend zukunfts-fokussierte Ausrichtung«

»Unser Lieblingsmodell vereint den Versorgungsgedanken und den individuellen Wunsch nach Flexibilität. Wir sehen in Lebensarbeitszeitkonten ein großes Potenzial zur Lösung vieler Fragen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer könnten bilateral und individuell auf Basis von Kapitalkonten

den Austritt, den Übergang in die Rente und die langfristige Altersversorgung gestalten.«

Gerhard Wiesheu ist Partner des Bankhaus Metzler und dort für das Asset Management zuständig. Das Haus Metzler mit seinen rund 750 Mitarbeitern hat seinen Hauptsitz in Frankfurt am Main sowie Geschäftsstellen und weitere Niederlassungen in der ganzen Welt. Ein wichtiges Geschäftsfeld ist die Vermögensverwaltung für Organisationen und Unternehmen und die Gestaltung betrieblicher Alterssicherungssysteme.

SOZIALwirtschaft 3/2013, Seite 21–22



Dieter Czogalla: »Humor ist unverzichtbar«

»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.«

Dieter Czogalla ist seit 1994 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.

SOZIALwirtschaft 4/2013, Seite 24–25



Heinz Gerstlauer: »Die Sozialwirtschaft braucht die europäische Perspektive«

»Der demografische Wandel zum Beispiel macht an Ländergrenzen nicht halt. Die damit verbundenen Herausforderungen der Finanzierung beispielsweise der Pflege, der europaweite legale und illegale Fachkräftemarkt ... die Suche nach Best-practice-Beispielen braucht die europäische Perspektive.«

Heinz Gerstlauer ist seit 1995 Vorstandsvor sitzender der Evangelischen Gesellschaft Stuttgart e. V. Das Sozialunternehmen beschäftigt 1.400 hauptamtliche und 800 ehrenamtliche Mitarbeitende. Der Verein hält sieben Töchter als gemeinnützige GmbHs. Der Jahresumsatz der Unternehmensgruppe beträgt 140 Millionen Euro. Tätig ist die Evangelische Gesellschaft Stuttgart auf fast allen Feldern moderner Großstadtdiakonie: Kinder und Jugendhilfe, Kindertagesstätten, Altenhilfe, Wohnungslosenhilfe, Beratung, Soziopsychiatrie und Psychiatrie, Schule.

SOZIALwirtschaft 6/2013, Seite 19–20

www.sozialwirtschaft.nomos.de

BERND HALFAR IM GESPRÄCH

»Unsere Entscheidungen sind gelegentlich gegen kurzfristige wirtschaftliche Interessen«



VON BERND HALFAR

Prof. Dr. Bernd Halfar lehrt Management in sozialen Einrichtungen und Organisationsentwicklung an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er ist zudem Partner der Unternehmensberatung xit. forschen.planen.beraten GmbH sowie Mitglied des Beirats der Zeitschrift *SOZIALwirtschaft* und des Informationsdienstes *SOZIALwirtschaft* aktuell. bernd.halfar@ku-eichstaett.de

Bernd Halfar spricht regelmäßig mit Experten über Fragen der Führung und über die besonderen Herausforderungen für soziale Dienstleister. In dieser Ausgabe unterhält er sich mit Sandra Loew, die ein privatwirtschaftliches Unternehmen der Behindertenhilfe leitet.

Bernd Halfar: Ihr Unternehmen gehört zu den größten Familienunternehmen im Sozialbereich. Als ich Sie kennengelernt habe, da haben Sie gerade die Geschäftsführung übernommen, war alles noch sehr viel kleiner. Dr. Loew ist ein wachsendes Unternehmen. Wie finanzieren Sie Ihre Expansion?

Sandra Loew: Unsere Expansionen muss man aufgliedern in Immobilien und Betrieb. Die Immobilien werden nach Möglichkeit angemietet oder – wenn von Dr. Loew gebaut – fremdfinanziert. Der Betrieb – Vorlaufkosten, Ausstattung etc. – wird ausschließlich über Eigenmittel finanziert.

Bernd Halfar: Hatten Sie schon mal daran gedacht, sich am Kapitalmarkt nach institutionellen oder privaten Finanzpartnern umzuschauen?

Sandra Loew: Daran gedacht ja und auch entsprechende Gespräche geführt; meistens vermittelt durch unsere Partnerbanken. Kapitalgeber, die an dem Betrieb Dr. Loew interessiert waren, habe ich bis jetzt immer durchweg abgelehnt, da ich – und auch der Rest der familiären Shareholder – eine Fremdbestimmung und sei sie auch noch so klein rundweg ablehnen. Selbst stille Beteiligungen schaffen Verpflichtung. Unsere Entscheidungen sind hin und wieder etwas unorthodox und auch im Einzelfall kurzfristig entgegen wirtschaftlichen

Interessen. Nur mit diesen Entscheidungsfreiheiten schaffe ich Expansion. Investoren im Immobilienbereich haben wir bereits; bei größeren Investitionsvolumen, also mehr als zwei Millionen Euro, ist ihnen aber eine Rendite von 4,5 Prozent meist zu wenig – im Vergleich zu einem Supermarkt, der bei circa zehn Prozent Rendite liegt.

Bernd Halfar: Wie sehen Sie eigentlich als profitorientiertes Dienstleistungsunternehmen die Wettbewerbsstrukturen im deutschen Sozialwesen, insbesondere die Waffengleichheit mit gemeinnützigen Organisationen?

Sandra Loew: Waffengleichheit? Dazu könnte ich einen Roman schreiben. Gesetzlich gibt es die Gleichstellung der privatgewerblichen Träger mit den freigemeinnützigen seit dem Jahre 1994. Faktisch ist es aber so, dass die Gemeinnützigen in vielen Bereichen noch die Nase vorne haben. Aus ihrer sozialgesellschaftlichen Tradition heraus, besetzen und beherrschen sie die meisten Gremien, beispielsweise Psychosoziale Arbeitsgemeinschaften und diverse Sozialhilfeausschüsse. Viele Absprachen werden dort untereinander getroffen oder zumindest vorbesprochen. Auch aus gesellschaftlicher Sicht haben die Freigemeinnützigen vermeintlich die »ehernernen« Motive, um sich sozialen Aufgaben zu widmen. Die Akzeptanz

der Privaten steigt zwar zusehends, da der Blick zunehmend auf der Ergebnisqualität liegt, doch eine offen kommunizierte Gewinnerzielungsabsicht gilt teilweise noch als anrüchig. Auch bei Refinanzierungen haben Privatgewerbliche einen gewissen Nachteil: Weder werden unsere Immobilien gefördert, noch können wir in Entgeltverhandlungen die durchschnittlichen Jahreslohnsummen der freien Wohlfahrtspflege verhandeln. Von Waffengleichheit kann man noch nicht sprechen, trotzdem hat sich das Ungleichgewicht in den letzten Jahren schon ausgeglichen. Dafür haben wir andere Vorteile; Flexibilität, Schnelligkeit, Kreativität bei Lösungen usw.

Bernd Halfar: Ihr Firmensitz und auch ein Großteil Ihrer Einrichtungen liegen in der bayerischen Provinz. Ist das ein Vorteil bei Verhandlungen mit den Kostenträgern oder ein Nachteil bei der Personalgewinnung. Oder ist das egal?

Sandra Loew: Bei Verhandlungen ist das weder Vorteil noch Nachteil, denn die Bezirke berücksichtigen Strukturbedingungen einer Region. Wir betreiben



Sandra Loew ist Geschäftsführerin eines Familienbetriebs für Behindertenhilfe in der dritten Generation. Das Unternehmen war von ihrem Großvater Dr. med. Fritz Loewsen im Jahre 1968 gegründet worden. »Dr. Loew Soziale Dienstleistungen« ist heute ein Dienstleistungsunternehmen für behinderte Menschen in Bayern. Derzeit betreut das Unternehmen über 1.705 Personen in 107 Häusern. Neben Wohnhäusern für die verschiedenen Altersgruppen der Menschen mit Behinderungen und heilpädagogischen Einrichtungen stehen auch Werkstätten für behinderte Menschen zur Verfügung. Das Unternehmen stiftet jährlich den ConSozial Wissenschaftspreis.

ja auch Einrichtungen in Nürnberg, in Ingolstadt, im Einzugsgebiet von München etc. – und darauf sind Entgelte abgestimmt. Bei der Personalgewinnung ist auch kein offensichtlicher Nachteil zu erkennen. Vielleicht mag das Angebot der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter (quantitativ) kleiner sein als in Ballungsgebieten, da »der Deutsche« aber allgemein relativ unflexibel in seiner Mobilität ist, haben wir bis jetzt genügend Mitarbeiter, die wohnungsnahe

Arbeitsplätze suchen. Es sind immer noch über 70 Prozent weibliche Mitarbeitende, die in der direkten Betreuung arbeiten; also besteht die Arbeitsplatzattraktivität eher in der Flexibilität der Arbeitszeiten und ähnlichen Faktoren. Wie sich das allerdings in der Zukunft mit dem allgemeinen Fachkräftemangel entwickelt, bleibt abzuwarten.

Halfar: Danke für das Gespräch.

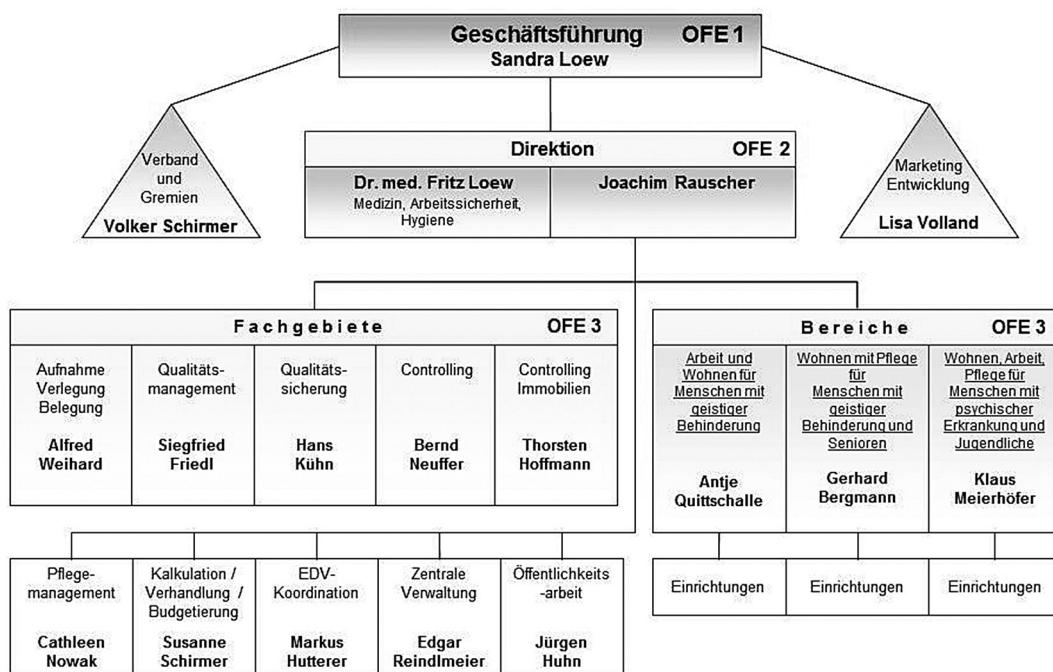
Loew: Gern geschehen – hat mir Spaß gemacht!



Dr. Loew

Eine gute Perspektive

Service GbR - Organigramm der Oberen Führungsebene



Die Firmengruppe Dr. Loew Soziale Dienstleistungen ist eines der größten privaten Anbieter sozialer Dienstleistungen in Deutschland. Die Organisation, die ausschließlich im Bundesland Bayern aktiv ist, hat sich seit seiner Gründung vor 46 Jahren zu einem mittelständigen Unternehmen mit einer breit ausdifferenzierten, qualitativ und quantitativ hochwertigen Angebotspalette für behinderte Menschen entwickelt.