

# »Die Dinge vom Ergebnis her bewerten«

*SOZIALwirtschaft befragt in jeder Ausgabe, in Anlehnung an Marcel Prousts Fragebogen, Führungskräfte der Sozialwirtschaft nach ihren Erfahrungen und Meinungen, nach ihrem Arbeiten und Leben. In diesem Heft antwortet Volker Schirmer von der privaten bayerischen Unternehmensgruppe Dr. Loew Soziale Dienstleistungen.*

**SOZIALwirtschaft:** Was war Ihre Motivation, Führungskraft in der Sozialwirtschaft zu werden?

**Volker Schirmer:** Ich (ein engagierter 1968er!) hatte meine erste Anstellung als Diplompsychologe in einem Heim für geistig behinderte Menschen. Der Heimleiter – mir hierarchisch gleichgestellt – war Alkoholiker mit allen üblichen negativen Auswirkungen, der zusätzlich zum – überwiegend weiblichen – Personal noch in besonderer Weise nett war. Aus eben diesen Gründen wollte ich mit ihm nicht mehr zusammenarbeiten. Dr. Fritz Loew, der Träger der Einrichtung, motivierte mich: »Dann leiten Sie das Haus eben allein.« Ohne zu zögern wurde ich Führungskraft, zunächst auf der Ebene Heimleitung. Der nächste Schritt zur Gesamtleitung war eher von Befürchtungen denn von Karrieregedanken geprägt. Mein damaliger Vorgesetzter wechselte von unserem privaten Träger zurück zu einer freigemeinnützigen Organisation. Die Stelle sollte neu vergeben werden. Dr. Loew fragte mich, ob ich Interesse hätte. Ich sagte ja, nicht zuletzt aus der Angst heraus, mir könne ein nicht fachkundiger »Betriebswirtschaftler« vor die Nase gesetzt werden, der völlig andere Vorstellungen von der Arbeit mit behinderten Menschen mitbringen würde als ich.

**SOZIALwirtschaft:** Was ist für Sie Erfolg in der Sozialwirtschaft?

**Volker Schirmer:** Meine Ziele zu erreichen – und auf dem Wege dorthin an der Auflösung scheinbarer Widersprüche beteiligt zu sein. Ein Beispiel ist die Schaffung eines vertretbaren Verhältnisses von guter fachlicher Arbeit und wirtschaftlichem Erfolg. War dieses zu Beginn meiner Tätigkeit noch ein Gegensatz, ein Entweder-oder, so wurde es im Laufe der Jahre eine Balance, also ein Sowohl-als-auch. Heute ist das eine die Bedingung für das andere, eine »Conditio sine qua non«.

**SOZIALwirtschaft:** Welches Ereignis in Ihrem Leben hat Ihre berufliche Laufbahn am meisten beeinflusst?

**Volker Schirmer:** Ich kann mich an kein einzelnes Ereignis erinnern, vielmehr war es ein langer Prozess, in



*Volker Schirmer (56) studierte klinische Psychologie und ist seit 1979 Direktor der Dr. Loew Soziale Dienstleistungen GmbH & Co. KG, dem größten deutschen privat-gewerblichen Träger im Bereich der Betreuung von Menschen mit Behinderung mit Sitz im bayerischen Wernberg-Köblitz. Seit dem Jahre 2003 ist er Mitglied im Bundespräsidium des Bundesverbandes privater Anbieter sozialer Dienste e. V. (bpa), dem größten deutschen Trägerverband privater Einrichtungen und Dienste. E-Mail [schirmer.volker@loew.de](mailto:schirmer.volker@loew.de)*

dem es kontinuierlich Wechselwirkungen gab zwischen der eigenen Arbeit und der vieler anderen beteiligten Personen.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Rolle spielten Zufall und Glück in Ihrer Karriere?

**Volker Schirmer:** Ob es Zufall oder Glück war, weiß ich nicht, ich glaube eher Schicksal, nämlich die Begegnung mit Dr. Fritz Loew. Er ist der Begründer der Dr. Loew'schen Einrichtungen, heute »Dr. Loew Soziale Dienstleistungen«. Uns verband eine sehr lange persönliche Beziehung, die geprägt war von Hochachtung, wie ich glaube auf beiden Seiten. Am Ende schloss sich der Kreis: Dr. Loew war dabei, als ich 1949 in Wernberg auf die Welt kam; ich durfte die Grabrede halten, als er 2005 in Wernberg beerdigt wurde.

**SOZIALwirtschaft:** Haben Sie Vorbilder?

**Volker Schirmer:** Dr. Fritz Loew kann ich guten Gewissens als Vorbild nennen. Seine freie Art zu denken, sich für behinderte Menschen einzusetzen und sie zu integrieren, war immer und wird auch in Zukunft immer der Maßstab für mein Denken und Handeln sein.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Ihrer Eigenschaften war beruflich besonders wichtig?

**Volker Schirmer:** Ich glaube, es war die Schnelligkeit sowie ein gewisses Talent, die Dinge kausal zu betrachten und vom Ergebnis her zu bewerten. Ich meine, ich kann Situationen recht schnell einschätzen, begreifen, worum es geht und welches die Konsequenzen von welchem Handeln sind. Außerdem kann ich relativ schnell rechnen, was aber zu Zeiten ohne Computer natürlich mehr Vorteile hatte als heute.

**SOZIALwirtschaft:** Welche waren eher hinderlich?

**Volker Schirmer:** Ich neige dazu, persönlich beleidigt zu sein, wenn etwas nicht so läuft, wie ich es mir vorstelle. Das ist nicht immer leicht für meine Kolleginnen und Kollegen.

**SOZIALwirtschaft:** Was kennzeichnet Ihren Arbeitsstil?

**Volker Schirmer:** Bei mir muss die grobe Linie stimmen; das genaue Ausarbeiten rein theoretischer Pläne liegt mir nicht. Auf der anderen Seite kann ich mich aber auch, wenn es sich lohnt, in den kleinsten Details verböhnen. Ich lasse mich durch Aktualität fesseln, manchmal auf Kosten von systematischem Abarbeiten der anstehenden Aufgaben. Außerdem brauche ich anscheinend zeitlichen Druck, um wirklich schnell und gut arbeiten zu können.

**SOZIALwirtschaft:** Was war Ihr bisher größter beruflicher Erfolg?

**Volker Schirmer:** Wesentlichen Anteil gehabt zu haben an dem Auf- und Ausbau der Dr. Loew'schen Einrichtungen zu dem, was sie heute sind: ein mittelständisches Unternehmen und ein fachlich anerkannter und ein privater Träger sozialer Dienstleistungen.

**SOZIALwirtschaft:** Ihr größter Misserfolg?

**Volker Schirmer:** Eine Niederlage vor Gericht, die aufgrund der falschen Einschätzung einer rechtlichen Situation zustande kam. Dass es dabei um viel Geld ging, war umso schmerzlicher.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Eigenschaften schätzen Sie besonders an Ihren Mitarbeitern?

**Volker Schirmer:** Selbstständiges Handeln und das Vermögen, die Dinge beherrscht anzupacken. Umsichtigkeit und unkonventionelles Vorgehen sind aus meiner Sicht ebenso vorteilhaft.

**SOZIALwirtschaft:** Welches Verhalten von Mitarbeitern macht Ihnen am meisten Probleme?

**Volker Schirmer:** Das Gegenteil der oben genannten Schlüsselkompetenzen: zaudern, abwarten, die Dinge aussetzen, nachlässig sein, faul sein.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Eigenschaften sind bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft besonders wertvoll, welche besonders hinderlich?

**Volker Schirmer:** Ich bin mir nicht sicher, ob dies bei privaten Trägern die gleichen Eigenschaften sind wie bei

kirchlichen oder freigemeinnützigen Trägern. Bei privaten Trägern ist es das, was Führung per se ausmacht, nämlich sein Handwerkszeug zu beherrschen. Das heißt: Situationen managen zu können, auch wenn Unerwartetes passiert und Menschen führen zu können, sie für Ziele begeistern. Wichtig ist dabei, als Führungsperson sichtbar, präsent zu sein, auch in schwierig erscheinende Situationen hineinzugehen, Menschen direkt anzusprechen, keine Konflikte zu scheuen. Dabei sollte man auch auf sein »Bauchgefühl« achten, nicht alles nur mit dem Kopf bearbeiten. Hinderlich ist das Gegenteil von dem, was ich eben genannt habe, aber auch eine alleinige Ausrichtung auf Ausbildung sowie ein zeitlicher Aufstieg in Führungspositionen allein aufgrund der Tatsache, dass jemand »dran« ist.

**SOZIALwirtschaft:** Haben Sie ein persönliches Motto für Ihr eigenes Führungskonzept?

**Volker Schirmer:** Ja, es wurde neulich in dieser Zeitschrift auch bereits genannt (vgl. SOZIALwirtschaft 3/2006): »Handle mit Auftrag, handle ohne Auftrag, handle gegen den Auftrag, aber handle im Sinne des Unternehmens!« Mit anderen Worten: Viele Wege führen zum Ziel, sofern sie gangbar sind und dem Wohle des Ganzen dienen.

**SOZIALwirtschaft:** Welche strukturellen Probleme in der Sozialwirtschaft erschweren am meisten unternehmerische Erfolge?

**Volker Schirmer:** Eindeutig: Die irrige Vorstellung, man könne durch eine intensivere Kontrolle der Einrichtungen zu einer besseren Qualität der Leistungen kommen. Es gibt kein wirkliches Vertrauen in die Marktfähigkeit sozialer Dienstleistungen. Dies führt zu einer Überbewertung von Struktur- und Prozessqualität – und damit auch zu reinen Bürokratismen –, die mit Ergebnisqualität, also der Zufriedenheit der betreuten Menschen, nahezu nichts mehr zu tun hat. Dies führt außerdem zu einer ausufernden Bürokratie. Jede echte unternehmerische Weiterentwicklung wird damit ausgebremst.

**SOZIALwirtschaft:** Wie sehen Sie die Chancen und Perspektiven für Betriebe und Unternehmen in der Sozialwirtschaft?

**Volker Schirmer:** So hart wie es ist, ich halte die derzeitige Krise auch für eine Chance. Immer mehr Menschen mit immer weniger oder allenfalls konstant bleibenden Ressourcen betreuen zu können, stellt alle Beteiligten im Sozialbereich vor eine große Herausforderung. Wir haben uns viel zu lange an alte, über viele Jahre hinweg erfolgreiche Konzepte geklammert. Das geht nicht mehr. Wir brauchen neue Konzepte, müssen kreativ und innovativ sein. Dass dabei die alte Strukturqualität nicht mehr bezahlt werden kann, sehe ich eher als Chance für unternehmerische Tätigkeit. »Unternehmer«, wie der Name schon sagt, unternehmen etwas. Sie warten nicht ab, dass etwas von selbst passiert.

**SOZIALwirtschaft:** Wie entspannen Sie sich?

**Volker Schirmer:** Hier habe ich zwei Alternativen, beide im Familien- und Freundeskreis, wobei ich gut aufpassen muss, dass die erste nicht zu kurz kommt, weil sie mir

wirklich gut tut. Erstens: Sport in den verschiedensten Arten: Walken, Laufen, Tischtennis, Mannschaftssport, Tennis, Skifahren, Mountainbike, Bergtouren und nicht zuletzt Golf. Zweitens: Gut essen (meine Frau ist wirklich eine Spitzenköchin!) und guten Wein trinken.

**SOZIALwirtschaft:** Was werden Sie machen, wenn Sie nicht mehr Führungskraft sind?

**Volker Schirmer:** Auch hier wieder zwei Aspekte: zusammen mit Kolleginnen und Kollegen Wissenswertes erarbeiten, weitergeben und über Neu- und Weiterentwicklungen nachdenken. Und: mehr Golf spielen. Beides bleibt für mich, bis an mein Lebensende, eine echte Herausforderung. ♦

# Schnell und kompakt



*Der Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell unterrichtet schnell und kompakt über neue Entwicklungen in der Sozialwirtschaft. Im Mittelpunkt stehen Informationen und Kommentare zu politischen, fachlichen, rechtlichen und steuerlichen Trends. Neben kurzen Fachbeiträgen informieren Kurzmeldungen, Unternehmensnachrichten, Tipps, Personalien und Terminhinweise. Leser sind Vorstände sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Wohlfahrtsverbänden, Vereinigungen, Initiativen und Einrichtungsträgern, Leitungskräfte in sozialen Diensten und Einrichtungen, Referenten in Verwaltungen und Organisationen, Berater, Wissenschaftler und Studierende in Aus- und Weiterbildung. Einige Themen der letzten Zeit:*

**Persönliches Budget: Die Leistungsanbieter müssen wachsen sein**  
Mit Persönlichen Budgets bekommen Menschen anstelle der bislang üblichen Sachleistung einen Geldbetrag, mit dem sie die für ihre individuelle Situation passenden Hilfen selbst organisieren können. Eine Herausforderung sowohl für die Budgetnehmer als auch für die Anbieter sozialer Dienste und Einrichtungen, die sich nun direkt mit dem Nutzer auseinander setzen müssen. Ein Modellprojekt in Baden-Württemberg legt die ersten Ergebnisse vor.  
SOZIALwirtschaft aktuell 14/2005

**Unternehmensführung: Erfolgreich steuern in Krisenzeiten**  
Der Non-Profit-Sektor steht unter einem enormen Wettbewerbsdruck. Gleichzeitig beeinflusst die Vorgabe externer Budgets durch die Kostenträger die Arbeit von Non-Profit-Organisationen in entscheidender Weise. Doch mit Instrumenten der betrieblichen Steuerung können die geringen Spielräume genutzt werden.  
SOZIALwirtschaft aktuell 17/2005

**Finanzmanagement: Energiekosten kappen – jetzt!**  
Mit großer Sorge beobachten die Geschäftsleitungen vieler sozialer Einrichtungen die stetig steigenden Energiekosten. Mit organisatorischen und technischen Maßnahmen können die Energiekosten konsequent gedeckelt werden.  
SOZIALwirtschaft aktuell 20/2005

**Ausschreibungen: Keine exklusive Vergabe von Sozial- und Jugendhilfeleistungen**  
Immer öfter werden Träger sozialer Dienste und Einrichtungen mit Ausschreibungen konfrontiert. Öffentliche Träger argumentieren, sie seien europarechtlich zur Ausschreibung verpflichtet. Nach der Rechtsprechung sind Vergabeverfahren, deren Ziel die exklusive Vergabe von Leistungserbringungsverträgen an ausgewählte Leistungserbringer ist, im Bereich der Sozial- und Jugendhilfe jedoch gar nicht zulässig.  
SOZIALwirtschaft aktuell 23/2005

**Werkstätten für behinderte Menschen: Erfolgsergebe gesichert?**  
Über 700 Werkstätten in Deutschland ermöglichen rund 250.000 Menschen mit Behinderung die Teilhabe am Arbeitsleben. Zur Erfüllung dieses Auftrages haben die Werkstätten in den letzten Jahren ihr Angebot deutlich erweitert und qualifiziert. Trotz der sozialpolitischen Bedeutung der Werkstätten und der Zufriedenheit der behinderten Menschen mit den Werkstatteleistungen nimmt in den letzten Jahren die Kritik an den Werkstätten deutlich zu. Die Vorwürfe lassen sich auf drei Punkte konzentrieren: Die Werkstätten für behinderte Menschen zu teuer, sie verhindern Integration und sie sind fehlbelegt.  
SOZIALwirtschaft aktuell 3/2006

**Kostenrechnung optimieren**  
Non-Profit-Organisationen sehen sich einem enormen wirtschaftlichem Druck ausgesetzt. Der Wandel wird deshalb zum Normalfall; eine Neuorientierung und vor allem die Senkung der Kosten sind nötig. Die betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente sozialer Organisation sind häufig diesen Anforderungen nicht gewachsen. Der Ausweg wird oftmals von der Durchführung kostenintensiver Projekte mit wohlklingenden Namen erwartet. Doch einfache Methoden sind oft besser und wirksamer.  
SOZIALwirtschaft aktuell 4/2006

**Wer verdient was?**  
In einer Umfrage in mehreren europäischen Ländern versuchen Gewerkschaften und Wirtschaftsinstitute, die wirklichen Monatsverdienste von Beschäftigten zu ermitteln. In Deutschland mit dabei sind auch soziale Berufe.  
SOZIALwirtschaft aktuell 6/2006

Der Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell erscheint alle zwei Wochen. Das Jahresabonnement des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell kostet 99,- Euro. Der Kombi-Preis für die Zeitschrift SOZIALwirtschaft und den Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell beträgt zusammen 149,- Euro. Das Einzelheft kostet 7,- Euro.

Probehefte und Bestellung: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 76520 Baden-Baden, Telefon 07221 2104-0, Fax 07221 210427, E-Mail [hohmann@nomos.de](mailto:hohmann@nomos.de), Internet <http://www.nomos.de>