

# Talente entdecken, Fähigkeiten einbringen, aktiv Arbeit gestalten

Die DRK Berlin Süd-West Behindertenhilfe gGmbH

Soziale Arbeit und Wohlfahrtspflege, wie passt dies in ein modernes Wirtschaftsunternehmen? Reiner Krüger, Geschäftsführer der DRK Berlin Süd-West Behindertenhilfe gGmbH (Bild rechts), hat mit Mut und Visionen einen anderen Weg beschritten und ein erfolgreiches und beispielgebendes Unternehmen im sozialen Bereich geschaffen. Er liefert den Beweis, dass soziale Interessen und wirtschaftliche Notwendigkeiten unter einen Hut passen.

Fotos: DRK Berlin Süd-West



**H**err Krüger, können Sie die DRK Berlin Süd-West Behindertenhilfe gGmbH kurz vorstellen?  
Die von mir vertretene Firma ist eine Rotkreuzgliederung, die schwerpunktmäßig im Land Berlin tätig ist und dort, als eine der wenigen volloperativen Einheiten unter dem Zeichen des Roten Kreuzes, soziale Arbeit leistet.

Der Spannungsbogen unserer Angebote reicht von Wohnangeboten für Kinder, Jugendliche und Erwachsene mit geistigen und mehrfachen Behinderungen über stationäre und ambulante Einrichtungen für Menschen mit psychischer Erkrankung, dem Mobilitätshilfedienst Friedrichshain-Kreuzberg, unseren Seniorenwohneinrichtungen und -wohnungen »Wohnen in Gemeinschaft« bis zu Angeboten für Kinder und Jugendliche im »Haus der Familie®«. Im Programm »Rückenwind« Generationsübergreifender Freiwilligendienst vermitteln wir interessante Möglichkeiten, sich ehrenamtlich zu engagieren und zu qualifizieren.

In unserem Info-Center in Steglitz informieren wir über Angebote und Dienstleistungen des Berliner Roten

Kreuzes. Wir vermitteln kompetente Babysitter, die wir in unseren Babysitterkursen ausgebildet haben. Ein spezielles Clearingsystem bietet schnelle und kompetente Hilfe in sozialen Fragen.

*Was ist gemeint, wenn sie von „Talente entdecken, Fähigkeiten einbringen, aktiv Arbeit gestalten“ sprechen?*

Die Erfahrung zeigt, dass wir in bestimmten Bereichen besonders vorteilhaft aufgestellt sind. Wir haben vor einigen Jahren begonnen, mit neuen Ideen, die sich an der Arbeits- und Lebenswelt sowohl der Bewohnerinnen und Bewohner und unserer Klientinnen und Klienten als auch der Beschäftigten orientieren, unsere Firma zu beleben. Das hat zur Folge, dass wir auf soziale Arbeit im Rahmen von Anforderungsprofilen mit Flexibilität reagieren. Wir gewinnen Menschen, die bereit sind aufgabenorientiert im Rahmen dessen, was Beweglichkeit notwendig macht und erforderlich ist, tatsächlich auch zu arbeiten.

Das ist deutlich zu sehen im Bereich der Arbeitsverträge, der Personaleinsatzplanung und durchaus auch in

der Vergütung. Bewerberinnen und Bewerber erfahren schon im ersten Gespräch, was wir von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten, aber auch, was sie erwarten können: Bei uns gilt es, Modelle zur Bewältigung der bürgernahen Themen zu entwickeln, lebendig zu bleiben, gesellschaftliche Strömungen zu erkennen und aufmerksam zu sein, für die Bedürfnisse der uns anvertrauten Menschen.

In diesem Zusammenhang ist es von entscheidender Bedeutung, dass wir Signale setzen, die dazu führen, dass zum Beispiel in der Arbeitswelt die Leistung bezahlt wird und nicht der Lebensumstand eines einzelnen Beschäftigten. Für uns hat die Lösung einer übertragenen Aufgabe einen Wert, den wir bezahlen. Die weit überwiegende Zahl aller derzeit 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit ihren Ideen einbringen, Interesse haben viele Geschäftsfelder unserer Firma kennen zu lernen und ihre Talente und Fähigkeiten einzubringen, zeigt uns, dass das System greift.

### *Steht der finanzielle Anreiz im Vordergrund?*

Nein, das würde ich nicht sagen. Wir haben jedoch Strukturen, die dazu führen, dass wir tatsächlich eine besondere Leistung auch besonders honorieren können und das in einer Art, die für Sozialbetriebe eher unüblich ist. Aber nicht alles läuft über monetäre Anreize. Wer eine Idee zu seiner Arbeit hat, etwas anders, besser oder innovativer zu gestalten und das auch umsetzen kann, ist auch erfüllter. Für uns ist es selbstverständlich, dass erfolgreiche Projekte auch mit den Namen der „Mütter und Väter“ des Projektes verbunden sind und kommunizieren es entsprechend. Nicht viele abhängig Beschäftigte haben im Laufe ihres Arbeitslebens Möglichkeiten zur Verwirklichung ihrer selbst. Wir bieten hier entsprechende Ansätze.

### *Sie sprachen bereits an, dass sie im Bereich Personaleinsatzplanung andere Wege gehen.*

Personaleinsatzplanung darf sich nicht an starren Dienstplansystemen orientieren, sondern an der Aufgabe. Natürlich ist es notwendig im stationären Bereich eine umfassende und verlässliche Betreuung, Förderung und Pflege bereit zu stellen. Das ist selbstverständlich und steht außer Frage. Aber unsere Art der Firmenentwick-

lung, die Philosophie und der Geist, der unsere Firma erfüllt, führen dazu, dass immer mehr Menschen in unserer Firma aufgabenorientiert ihre Leistungen erbringen. Das führt zum Teil auch zu Unruhe beim Einzelnen, weil die Aufgabe auch erforderlich machen kann, dass man für einen Zeitraum, der überschaubar bleiben sollte, nicht mit klar geregelten Arbeitszeiten rechnen darf. Für die Erfüllung der übernommenen Aufgabe hat aber der Einzelne maximale Freiheitsgrade in der Abwicklung. Es geht im Wesentlichen darum, die jeweilige Situation zu erfassen und Chancen zu erkennen, dass genau zu diesem Zeitpunkt die Möglichkeit besteht, das Projekt zum Erfolg zu führen. Die Chance, ein Projekt mitzugestalten, das im Ergebnis vielleicht sogar auch den „eigenen“ Namen trägt, ist sicher eine ganz besondere Antriebsfeder.

### *Inwieweit rechnet sich das wirtschaftlich?*

Wir sind im Jahr 2000 als tarifvertragsfreie Firma – zu diesem Zeitpunkt bestehend aus drei Standorten mit insgesamt ca. 70 Beschäftigten – aus einem vorher tarif-



gebundenen Gebilde heraus ausgegründet worden. Wir sind mit dem Ziel angetreten, einen Betrieb zu schaffen, der den Beweis liefert, dass soziale Interessen und wirtschaftliche Notwendigkeiten unter einen Hut passen. Und das Ergebnis dieser Bemühungen gibt uns Recht. In der Betrachtung des Berliner Marktes auf wirtschaftliche Kennziffern bezogen, d.h. in welchem Verhältnis bestimmte Zahlen innerhalb des Betriebes zueinander stehen, ha-

ben wir einen Status erreicht, der uns nachweislich im Kreis der besten Firmen der Berliner Gesamtwirtschaft einreihet. Die beständige Arbeit zur Konsolidierung der Finanzen führte im Jahr 2005 zu einer für unser Marktsegment sehr guten Eigenkapitalquote von über 35 Prozent. Das ist eine Größenordnung, die nur von sehr wenigen Betrieben überhaupt noch übertroffen wird. Daneben steht die Hälfte der Fremdmittel langfristig zur Verfügung.

Unsere Liquiditätsbasis erlaubt uns Spielräume für alle erforderlichen Aktivitäten. Wir finanzieren unsere Aktivitäten im weit überwiegenden Teil einzig und allein aus eigenen Mitteln heraus, das ist eine Besonderheit, die nicht gerade üblich ist. Wir wollten uns aber darauf einstellen, da Sozialbetriebe unserer Art lange Zeit von Geldinstituten und Investoren gemieden wurden. Mittlerweile verweisen Großbanken Investoren für bestimmte Themen und Projekte, die unser Spezialgebiet sind, auf der Suche nach möglichen Betreibern direkt an uns. Das ist eine Entwicklung, die uns freut und uns zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Seit über zwei Jahren verfügen wir auch über eine außerordentlich gut mit uns zusammenarbeitende Spezialbank für soziale Unternehmen: die Ev. Darlehns Genossenschaft eG mit Sitz in Kiel und einer Berliner Zweigstelle.

#### *Was ist Ihr Kerngeschäft?*

Das sind zu über 60 Prozent unsere vollstationären Angebote für Menschen mit geistigen Behinderungen. Darüber hinaus haben wir ganz andere Felder sozialer Arbeit dazu genommen und entwickelt. Einen wesentlichen Anteil hat das »Haus der Familie« mit seinen verschiedenen Netzwerkkomponenten. Das Besondere an diesem Haus ist tatsächlich die Idee, sich dem ständig verändernden Markt der sozialen Notwendigkeiten und Beratungsdienstleistungen anzupassen. Natürlich erfordert das einen hohen Einsatz aller Beteiligten und der Ideengeberin und Leiterin des Hauses, Andrea Baro. Beispielhaft genannt sei hier »PAM – Projekt Anti-Aggression und Mediation«. Das Projekt bietet unter dem Namen „Helden AG“ Trainings für Grundschul Kinder mit dem Ziel, frühzeitig zu lernen, Konflikte gewaltfrei zu lösen und respektvoll miteinander

umzugehen. Ein weiteres Angebot, Trainings für jugendliche Opfer von Gewalt, hilft, stark im Alltag zu werden und Selbstbewusstsein zu entwickeln.

Ein Netzwerk wie das »Haus der Familie«, innovativ und beweglich, ist eher unüblich. Dieses Netzwerk funktioniert aber nur dadurch, dass die anderen operativen Einheiten in diesem Zusammenhang die erforderlichen Beständigkeiten in der Finanzsituation beibringen – allen voran der vollstationäre Bereich, den Sabine Schmück erfolgreich managt. Wenn die Basis an dieser Stelle nicht stimmt und das sind die vollstationären Einheiten, dann ist das, was Bewegung und Lebendigkeit bedeutet, nicht möglich. Das Zusammenspiel aller Bereiche ist für unseren Erfolg entscheidend.



#### *Werben Sie für Ihre Projekte Spenden ein?*

Ja, und wir sind sehr stolz darauf, dass jeder Euro auch wirklich im Projekt ankommt. Jede Spende wird nur für Sachverhalte verwendet, die dem Spendenzweck entsprechen. Wir können versprechen, dass alles Geld diesem Zweck zugeführt wird, weil alle anderen Bereiche finanziell stimmen und so aufgestellt sind. Das ist eine Besonderheit. Zudem dient unsere Spendenakquise vornehmlich der Freundschaft und der Leumundpflege. Auch ist in diesem Zu-





sammenhang wichtig zu wissen, dass wir keine Aufwendungen für Verwaltung aus dem gespendeten Geld verwenden. Unsere Verwaltung ist bei derzeit 250 Beschäftigten an 13 Standorten mit nur 7 Personen sehr schlank und effizient.

*Sind neue Geschäftsfelder dazu gekommen oder planen Sie es?*

Beides kann ich bejahen. Seit dem Januar 2006 haben wir uns dem Segment der vollstationären Betreuung von Seniorinnen und Senioren zugewandt. Zum vollstationären Angebot haben wir Ideen zu Beratungsdienstleistungen, zur Mobilitätshilfe und anderem mehr entwickelt. Dadurch sind wir zum größten ausschließlich volloperativ tätigen Anbieter unter dem Zeichen des Roten Kreuzes für soziale Dienstleistungen im Land Berlin und allen ostdeutschen Ländern aufgestiegen. Wir haben uns in der Ent-

wicklung weiterer Geschäftsfelder ganz bewusst nicht mit einem Konkurrenzangebot in den bestehenden Wettbewerb gestellt. Vielmehr haben wir Gespräche mit privatwirtschaftlich orientierten Betreibern aufgenommen, die keine Nachfolgeregelung getroffen hatten oder keine treffen konnten. Interessant waren wir sicher auch aus dem Grund, dass wir mit überzeugender Sicherheit für den weiteren Bestand der jeweiligen Einrichtungen Sorge tragen. Unser ganzes Handeln ist darauf ausgerichtet, diese Betriebe zum Nutzen der Bewohnerinnen und Bewohner weiter voranzubringen und über lange Jahre zu führen. Uns interessiert nicht vorrangig die Gewinnmaximierung aus privatwirtschaftlicher Orientierung, obwohl wir auch Überschüsse brauchen, sondern die Zuführung von erzielbaren Überschüssen zurück in die Einrichtungen. Das führt zu einem dauerhaften Rückfluss von Geldern in die Einrichtungen, sei es für die Verbesserung der Infrastrukturen der Häuser, der Anschubfinanzierung für neue Projekte oder als Hilfestellung für die bedürftige Klientel.

Unsere Wachstumserfahrungen und die erkennbaren von uns noch erreichbaren Arbeitsfelder führen zur Planung, in den nächsten 3 bis 5 Jahren um ca. 400 bis 450 Plätze im vollstationären Bereich zu wachsen.

*Was trägt noch zum Erfolg Ihrer Firma bei?*

Ich denke, das ist die Art und Weise, wie wir Geschäftsbeziehungen pflegen. Wir versuchen unsere Partnerschaften wirklich zu leben. Der Geschäftspartner, der bereit ist mit uns eine Partnerschaft einzugehen, der kann von uns viel erwarten. Das eine ist, dass wir Partnern gegenüber treu sind und in schwierigen Situationen das Gespräch anbieten wie suchen. Wir streben partnerschaftliche und möglichst beidseitig auskömmliche Lösungen an, wenn sich Unstimmigkeiten zeigen. Dafür erwarten wir von unseren Partnern, dass sie sich uns in besonderer Art zuwenden. Unsere Geschäftspartner denken mit, nehmen Anteil an unserer Entwicklung, ja, leben und fühlen mit uns. Diese partnerschaftliche Beziehung versuchen wir in besonderen Einzelfällen auszuweiten und zu Sponsoringideen mit wechselseitigem Nutzen für alle Seiten zu kommen. □

