

„HIERARCHIEN SCHAFFEN KLARHEIT“

Interview: Anja Keglevic | Foto: GWS

Seit einigen Monaten leitet Astrid Lamprechter die GWS, vormals Geschützte Werkstätten, Österreichs größten integrativen Betrieb. Eines ihrer Ziele: alle 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich kennenzulernen. Außerdem möchte sie neue Geschäftsfelder erschließen, den Begriff „integrativ“ im Sinne von mehr Offenheit und Transparenz neu definieren und den Kunden einen der Zusatznutzen der GWS näherbringen: ein Stück gutes Gewissen.

Sie haben sich gegen 190 Mitbewerber als Geschäftsführerin für die GWS durchgesetzt – was sprach für Sie?

In der Situation, in der ich mich beworben habe, war die GWS nicht gerade auf Rosen gebettet und ich stand wohl für einen notwendigen Kurswechsel: weil ich jung bin, durch meine berufliche Vergangenheit mit der öffentlichen Hand vertraut, weil ich die Ausbildung und Qualifikation habe und bereits durch meine Aufsichtsratsstätigkeit Einblick in den Betrieb hatte. Und ich glaube auch, dass eine Frau ein Signal der Veränderung war. Aber ganz ehrlich, am Anfang war ich sehr unsicher, ob ich das machen will.

Die GWS hat rund 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, kann man da noch jeden und jede persönlich kennen?

Das ist bei dieser Größenordnung natürlich nicht ganz einfach, aber ich probiere es, relativ strukturiert, dennoch: Jede Woche besuche ich ein bis zwei Mal die Produktion, zwei Mal im Monat bin ich bei unseren Standorten in Bruck an der Glocknerstraße und Sankt Margarethen im Lungau. Und zwei Mal im Jahr führe ich mit Gruppen von je zehn bis 15 Mitarbeitern Gespräche, erzähle ihnen, wie viel sie produziert haben, welche Aufträge anstehen, was für Veränderungen auf sie zukommen. Und dann können sie mich fragen, was sie interessiert: „Was tut der Aufsichtsrat?“ „Was sind Sie für ein Mensch?“ „Welche Förderungen bekommen wir heuer?“ „Wie geht es bei uns weiter?“

Jetzt ist die GWS nicht nur ein sehr großer, sondern auch ein „besonderer“ Wirtschaftsbetrieb. Was sind denn die größten Unterschiede?

Wir müssen uns immer wieder bewusst machen, dass wir beides sind: Wir sind ein integrativer Betrieb, aber auch ein Betrieb mit vollrechtlichen Kollektiv-Dienstverträgen. Wir haben also nicht nur einen sozialen Auftrag, sondern auch einen wirtschaftlichen, und sollten am Ende des Jahres zumindest ein ausgeglichenes Budget schaffen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen

übrigens großen Wert darauf, dass sie in einem „richtigen“ Betrieb angestellt sind. Und das ist richtig so: Sie haben einen vollwertigen Arbeitsplatz und bekommen ihren Lohn bzw. ihr Gehalt – und dafür verlange ich von ihnen ihre maximale Arbeitsleistung. Diese Gegenseitigkeit braucht es. Ich möchte keinen Betrieb leiten, von dem es heißt: „Das sind die G'schützten, ist ja egal, wenn der Termin nicht hält.“ Unsere Termine halten fast immer.

80 Prozent der Belegschaft sind körperlich, geistig und mental beeinträchtigt. Welche besonderen Bedürfnisse zieht das nach sich?

Die körperlichen Beeinträchtigungen sind im Arbeitsprozess gut einschätzbar. Bei den psychischen und mentalen Beeinträchtigungen ist der Leistungsdruck ein großes Thema. Hier müssen wir uns immer fragen: Wie viel Druck können wir aufbauen, sind wir im Umgang sensibel genug, funktioniert die Kommunikation? Es kommt immer wieder zu krankheitsbedingten Ausfällen, da reicht oft schon eine Instabilität im System, ein Wechsel, eine Unberechenbarkeit im Ablauf, um jemanden aus der Bahn zu werfen. Einige unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen die Stabilität, die Genauigkeit – und sie brauchen Aufträge, die zu diesen Bedürfnissen passen. Um Ausfälle zu kompensieren, müssen wir ständig „die Feuerwehr aktivieren: umschichten, jemanden aus einer Abteilung holen zum Aushelfen und positive Anreize schaffen, mehr zu leisten.“

Wie wichtig sind in der GWS Hierarchien?

Wichtig! Hierarchien schaffen Klarheit und Zuständigkeiten, und von klaren Strukturen halte ich sehr viel. Das bedeutet aber nicht, dass Hierarchie nicht auch mit Wertschätzung verbunden ist. Ich sage meinen Leuten immer: Ich mache meinen Job als Geschäftsführerin so gut ich kann – aber wichtiger ist die Arbeit, die zum Kunden rausgeht. Wenn die nicht gut ist, ist der Kunde sauer. Deswegen ist bei uns keiner wichtiger als der andere, er hat vielleicht mehr Verantwortung, aber er ist nicht wichtiger. Eines muss allerdings

klar sein: Am Ende braucht es jemanden, der die Entscheidungen trifft. Ein so großes System wie die GWS braucht das. Und ich bin keine, die sich vor Entscheidungen drückt. Als gute Chefin muss ich es auch aushalten, dass meine Entscheidungen nicht verstanden, kommentiert und hinterfragt werden, manchmal auch kritisiert.

Welche Werte sind Ihnen persönlich wichtig? Lassen sich die auch alle unternehmerisch leben?

Bei mir geht es seit jeher um das Thema Gerechtigkeit. Ich komme ja beruflich aus dem frauenpolitischen Bereich, da waren Chancengleichheit und Gleichberechtigung zwei große Themen und auch jetzt, rund um die GWS, spielt das natürlich eine große Rolle. In unserer Gesellschaft steht Erwerbsarbeit immer noch für Leistung und Anerkennung – mit den Integrativen Betrieben öffnet sich dieses Tor für Menschen, die mit ihren Beeinträchtigungen in vielen Unternehmen diese Chance auf Anerkennung nicht bekommen. Ich finde es sehr wichtig, dass man sich alle Sinne offen halten kann für neue Erfahrungen und Erkenntnisse. Ich war viel im Ausland, habe dort studiert und gearbeitet, ich habe nie dieses „Kasterlendenken“ gehabt. Zu meinem Leben passt das Motto „Aufstieg durch Bildung“ – das war meine Chance. Deshalb ist das auch bis heute eine der wesentlichen Fragen für mich: „Wo steht ein Mensch im sozialen Gefüge, welche Chancen hat er oder sie?“ Als meinen Auftrag sehe ich es, meinen MitarbeiterInnen eine Chance zu bieten – nutzen muss sie jeder Mensch selber.

Sie haben internationale Wirtschaftswissenschaften studiert – haben Sie sich als Leiterin eines Integrativen Betriebes von wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten verabschieden müssen?

Auch für uns als Integrativen Betrieb gilt, dass wir im Wettbewerb mit anderen Unternehmen stehen. Der Kunde entscheidet sich für uns oder den Mitbewerber. Unser Privileg ist, dass Gewinn kein Muss ist. Ich muss niemanden bedienen, unsere Eigentümer nehmen sich aus dem Unternehmen nichts heraus. Es gilt zwar

„Ein eingefahrenes Image kann man nur ändern, wenn die Leute uns begegnen und wir ihnen anbieten: ‚Schaut euch das an!‘“

das Leistungsprinzip, aber den Bedürfnissen und dem Auftrag entsprechend, und der heißt, dass ich eine schwarze Null schreiben muss.

Kann bzw. muss man den Status „Integrativer Betrieb“ auch bewusst nutzen?

Ja, weil ich als Integrativer Betrieb meinen Kunden neben Qualität und einem fairen Preis auch ein Stück gutes Gewissen bieten kann.

Immer noch haben Eltern behinderter Kinder Angst, dass ihr Sohn oder ihre Tochter nach der Schule keinen Arbeitsplatz bekommt. Wie ist hier das Verhältnis von Angebot und Nachfrage?

Die Nachfrage ist sicherlich größer als das Angebot, auch wir haben Wartelisten und einen „Deckel“, wie viele geförderte behinderte Menschen wir anstellen können. Es gibt auch deshalb wenige offene Stellen bei uns, weil wir nur eine geringe Fluktuation haben. Wir haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die seit Jahrzehnten bei uns arbeiten – einerseits, weil sie nur sehr schwer einen anderen Arbeitsplatz finden, andererseits, weil sie sehr gerne bei der GWS sind. Manche freuen sich nicht mal auf ihren Urlaub, weil sie hier am Arbeitsplatz ihre Struktur haben, Freunde, Gespräche, Begegnung. Wir haben also sehr wenige offene Stellen, aber wir würden beispielsweise wieder sehr gerne damit beginnen, Lehrlinge auszubilden, Lehrstellen können wir zurzeit nämlich leider auch keine anbieten.

In anderen Ländern sind Menschen mit Behinderung in der öffentlichen Arbeitswelt schon längst „sichtbar“, wir sind von dieser Art der Integration noch weit entfernt. Was braucht es, damit sich daran etwas ändert?

Deshalb probieren wir, zunehmend neue Wirtschaftszweige zu erschließen, und gehen immer mehr „hinaus“, auf die Kunden zu. Wir haben inzwischen Aufträge für Ausbesserungsarbeiten, Rasenmähen und andere Dienstleistungen direkt beim Kunden – aber das wichtigste sind der soziale Kontakt und die Kommunikation, die damit verbunden ist. Gerade davor haben übrigens nicht nur

die Nichtbehinderten Angst. Manche unserer MitarbeiterInnen wollen nicht „raus“, die fühlen sich in unserer Produktionshalle sehr wohl, weil sie hier alles kennen und es keine Überraschungen gibt. Da gilt es zu unterstützen, zu erklären, zu begleiten. Und wenn sie dann „ihren Mann“ und „ihre Frau“ stehen, sind sie selbst und wir alle sehr stolz. Wir müssen offener werden. Das versuchen wir im wahrsten Sinne des Wortes, indem wir unsere Türen öffnen und einladen, etwa Schulen und Betriebe. Wir nehmen am Girls Day teil, laden die Rotarier ein, Nachbarbetriebe, Kunden, Lieferanten ..., und wollen einfach zeigen: Wir sind hier keine Black Box und bei uns wird qualifizierte Arbeit geleistet. Ein eingefahrenes Image kann man nur ändern, wenn die Leute uns begegnen und wir ihnen anbieten: „Schaut euch das an!“

Wo verläuft für Sie die Grenze zwischen „Auf Augenhöhe sein“ und Herablassung? Und wie stellen Sie Augenhöhe zu Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern her?

Ganz stark in der Sprache. Ich lege großen Wert auf eine Sprache, die einen wertfreien Umgang ausdrückt. Es ist ein Unterschied, ob ich jemanden dazu ermutige mitzudenken oder ihm signalisiere: „Du musst dir eh keine Gedanken machen, das mache schon ich für dich!“ Ich will meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht das Denken abgewöhnen und unterstütze sie darin, so viel wie möglich Eigeninitiative zu ergreifen. Ich frage immer wieder: „Wie würden Sie das machen? Haben Sie sich auch etwas dazu überlegt?“ Und die Leute überlegen sich total viel und haben wirklich oft gute Ideen und Anregungen,



Astrid Lamprechter

wie man etwas anders oder besser machen könnte. Sie auch nach ihrer Meinung zu fragen und zuzuhören, das ist für mich ein wichtiger Teil der Augenhöhe. ■

Was ist die GWS?

Die GWS wurde 1977 als Verein Geschützte Werkstätten als erster Integrativer Betrieb Österreichs gegründet, und zwar mit dem Ziel, Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen und zu fördern, um sie langfristig in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Mittlerweile beschäftigt die GWS 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 80 Prozent mit Behinderung (Grundkriterium ist mindestens 50 Prozent Leistungsfähigkeit), an den drei Standorten: Salzburg-Stadt, Bruck an der Glocknerstraße und St. Margarethen im Lungau. Die GWS ist in den Bereichen Werbemittel, Druck, Reinraum (Medizintechnik), Montage und Dienstleistungen tätig.

GWS, Warwitzstraße 9, 5023 Salzburg, Tel.: 0662 / 80910 - 0, office@gws.at, www.gws.at