

geplätzen für ausreichend, Städte und Kreise freuten sich, die eingesparten 50 Millionen Euro jährlich anderweitig verwenden zu können. Die Hälfte fließt seitdem in die Förderung von Krankenhäusern. Die Regierung im Ländle hat inzwischen gewechselt, der Kurs ist stabil geblieben. Keine neuen Pflegeheime – so das Prinzip der Landesregierung unter Ministerpräsident Winfried Kretschmann. Rot-Grün will lieber Wohnformen wie Mehrgenerationenhäuser oder Senioren-Wohngemeinschaften unterstützen, die auf häuslicher Pflege fußen.

Dem Grundsatz ‚ambulant vor stationär‘ hat sich auch die neue Landesregierung unter Stephan Weil (SPD) in Niedersachsen verschrieben. Zum einen soll das Landesheimgesetz dahingehend geändert werden, dass selbstbestimmte Wohnformen unterstützt werden. Zum anderen will die Regierung erreichen, dass sich der Preis für die stationäre Pflege an der tatsächlichen Auslastung orientiert. Die öffentliche Hand soll nicht mehr für Leerständen haften müssen.

Dass es am Ende doch meist eher finanzielle Erwägungen sind als ethische Grundsätze, die den Regulierungswahn befördern, lässt sich im brandenburgischen Uckermark-Kreis beobachten. Im Oktober 2012 war der Rettungsdienst samt 136 Mitarbeitern vom DRK in eine kreiseigene Gesellschaft übergegangen. Ordnungszernent Bernd Brandenburg verweist auf die Beschlussvorlage einer Kreistagsitzung, in welcher das Gremium schon 2010 das Für und Wider einer Kommunalisierung abwogen hatte. Nachdem schon Bewerbungen verschiedener Rettungsorganisationen eingegangen waren, war es letztlich eine Kostenfrage gewesen, die den Kreis davon abgehalten hatte, das Geschäft auszuschreiben. Denn schon damals stand fest: Den Tarif, den die Retter zuletzt beim DRK bekommen haben, muss der Kreis laut Bürgerlichem Gesetzbuch lediglich ein Jahr lang weiterbezahlen. Danach ist es möglich, mittels eines Haustarifs Gehälter für die Rettungsdienstler auszuhandeln, die unter denen des DRK-Reformtarifes liegen. Für den Kreis liegen die Vorteile der Kommunalisierung in Form geringerer Personalkosten also auf der Hand – spätestens dann, wenn er mal wieder mit den Krankenkassen die Refinanzierung des Rettungsdienstes verhandeln muss.



**VERWALTUNG** Einen Königsweg zur Neustrukturierung uneffektiver Abläufe gibt es nicht. Unverzichtbar ist aber, dass die Mitarbeiter mit von der Partie sind.

Text: Jennifer Krämer

Nach 22 Jahren war es an der Zeit für einen harten Schnitt. Die Berliner Lebenshilfe, seit der Gründung 1991 stark gewachsen, hinkte mit ihrer Organisationskultur und den Geschäftsprozessen dem aktuellen Bedarf hinterher. „Fast alle Einheiten waren direkt an die Geschäftsführung angebunden“, sagt Geschäftsführer Ulrich Bauch. „Eine entscheidungsfähige und verantwortungsbereite zweite Führungsebene konnte sich überhaupt nicht entwickeln.“ Im März 2012 krepelte der Geschäftsführer mit seinen leitenden Mitarbeitern, dem Betriebsrat und dem Aufsichtsrat deshalb die Ärmel hoch und installierte eine neue Organisationsstruktur. „Zuvor wurde das Konzept mit allen Beteiligten beraten, dann den Mitarbeitern vorgestellt und am Ende in Kraft gesetzt.“ Nach drei Wochen war alles erledigt. „So etwas muss schnell gehen, um die Unsicherheitsphase für die Mitarbeiter kurz zu halten“, sagt Bauch. Den optimalen Weg zu einer effektiveren und sparsameren Verwaltung gibt es nicht, unterstreichen Berater immer wieder. Dementsprechend sind nicht alle Führungskräfte so schnell dabei wie Ulrich Bauch. Beim Kreisverband des Baye-

rischen Roten Kreuzes in Neu-Ulm entschied sich Stefan Kast im Herbst 2011 für eine gemächlichere Gangart. „Lieber einen Monat länger, als alles zu überstürzt anzugehen, damit die Mitarbeiter gut mitkommen.“ Kündigen musste er niemandem – etliche Mitarbeiter standen ohnehin vor der Verrentung.

### Wechsel von Struktur und Kultur

Gründe für einen Neubeginn gibt es viele. Berater Stefan Kalle kennt einige. Manchmal passen Personal und die Strukturen nicht zusammen. Mitarbeiter seien überfordert, weil die Verantwortung und die Aufgaben wachsen. Ulrich Bauch musste deshalb sechs von acht Positionen auf der zweiten Führungsebene neu besetzen. „Eine Strukturänderung ist auch ein Kulturwechsel und der ist nicht immer mit bisherigen Stelleninhabern möglich“, sagt der Lebenshilfe-Geschäftsführer.

Anders, so Berater Kalle, wenn Steuerungsprozesse blockiert sind und die Entscheider nicht zeitnah alle notwendigen Fakten in die Hand bekommen. Oder wenn Verantwortlichkeiten unklar und die Fachbereiche unzufrieden mit der Verwaltung sind. Um immer auf dem neues-



**Geschäftsführer Bauch, Kast,  
Berater Kalle:**  
Nicht immer ist Zentralisierung die  
beste Lösung für einen Träger

ten Stand zu sein, hat Christoph Röhrig, Geschäftsführer des Vereins Lebensraum Rheingau-Taunus, deshalb seinen Verwaltungsmitarbeitern aufgetragen, regelmäßig über die betriebswirtschaftliche Lage zu berichten. Teambesprechungen zwischen Verwaltung und Geschäftsführung gehören nun zum Alltag. Auf einen konsequenten Informationsfluss setzt auch Stefan Kast. Er arbeitet mit seinen Mitarbeitern seit einem Jahr an einem Wiki, in das alle Informationen und Projekte des Verbands eingearbeitet sind: „Statt Excel-Tabellen und PDF-Dateien gibt es jetzt eine Datenbank, auf die alle zugreifen können.“

Stefan Kalle warnt jedoch vor Überregulierung und Informationsflut: „Eine kennzahlenfixierte Kontrollkultur sollte nicht geschaffen werden. Das ist der blanke Horror.“ Es sollte geklärt werden, was der Geschäftsführer wissen muss und was in der Verantwortung der Fachbereiche besser aufgehoben ist. Doch auch hier ist Vorsicht geboten: „Der Verwaltungsaufwand etwa in der Pflege darf sich nicht erhöhen“, warnt Kalle.

## Verantwortung gut verteilen

Die Verantwortungen sollten klar geregelt werden, rät Coach Kalle. Wichtig sei, zu entscheiden, ob eine Organisation besser mit zentralisierten Verwaltungsdiensten zurecht kommt oder ob sich eher dezentrale Strukturen anbieten.

Die Lebenshilfe in Berlin hat sich für eine dezentrale Struktur und Regionalisierung entschieden. In Berlin erschien das sinnvoll: „Es berücksichtigt die Verwaltungsstrukturen sowie die soziologischen Besonderheiten der Stadtbezirke und ist besonders geeignet, das Prinzip Sozialraumorientierung zu verwirklichen“, ist Bauch überzeugt. Die Direktions- und Regionalleitungen als zweite Führungsreihe verfügen jetzt über mehr Gestaltungsspielraum und sind verantwortlich für das operative Geschäft der Lebenshilfe. Seit dem Umbau der Organisation kann sich Ulrich

Bauch ganz auf die strategische Führung der Gesellschaft und der Tochtergesellschaft konzentrieren.

Anders löste der Caritasverband für die Stadt Bottrop seine Organisationsprobleme. Hier wurden die Verwaltungsdienstleistungen, die vor der Neustrukturierung bei den einzelnen Fachbereichen gelegen hatten, zentralisiert und der Fachbereich ‚Zentrale Dienste‘ gegründet. Seit zehn Jahren leistet der verwaltungstechnische Dienstleistungen für die anderen Fachbereiche des Caritasverbands.

„Alles, was nicht in die einzelnen Fachbereiche gehört, sollte an anderer Stelle verwaltet werden“, empfiehlt Kalle, damals Projektleiter der Organisationsentwicklung in Bottrop. Besonders ratsam sei es, den Einkauf, die IT, Personalverwaltung, Buchhaltung und das Marketing zu zentralisieren. „Ein zentraler Einkauf ergibt Sinn, weil dadurch Rabatte ausgehandelt werden können, ein zentrales Marketing gibt dem Verband ein einheitliches Gesicht.“ Ein Arbeitgeber, eine Marke, so Kalle. Eine zentrale Steuerung lasse ein soziales Unternehmen nach außen professioneller wirken. Etwa wenn die Verwaltung die Personalsuche für die einzelnen Einrichtungen übernimmt. Auch fachspezifische Verwaltungsprozesse sind nicht tabu: „Buchhaltung ist Buchhaltung. Eine Verwaltung kann sowohl die Personalverwaltung der Altenpflege wie die der Kindertagesstätten machen.“

Für den Neu-Ulmer BRK-Chef Kast ist Zentralisierung kein Allheilmittel. „Die föderalistische Struktur unserer Hilfsorganisation hat Stärken und Schwächen“, räumt er ein, aber alles an einer Stelle zu konzentrieren, sei auch nicht immer richtig. „Wir als Kreisgeschäftsstelle unterstützen, wo es Sinn ergibt, und übernehmen Aufgaben,

## Serie Zukunft und Entgelte

Mit einem Blick auf die Verwaltung endet unsere Serie ‚Zukunft und Entgelte‘ (siehe auch Beitrag auf Seite 22). Im kommenden Heft erhalten Sie den aktualisierten Gesamtüberblick sämtlicher Berufe.

die wir effizienter erledigen können.“ Kast setzt auf die Kompetenzen vor Ort. So nutzt der Kreisverband das Können des Bezirksverbands Schwaben. Der macht die Personalabrechnung für den Kreisverband. Ob zentrale Steuerung oder Fachbereichseigene Verwaltung – ohne die Mitgestaltung der Mitarbeiter kann eine Neustrukturierung schnell nach hinten losgehen. Die Meinungen, ob für einen solchen Prozess ein Berater benötigt wird, sind geteilt. „Die zentralen Lösungen müssen von innen kommen“, sagt Ulrich Bauch von der Lebenshilfe Berlin. „Man muss als Geschäftsführer eine Organisation und ihre Kultur selbst erfassen, wissen, was verändert werden muss und auch selbst durchsetzen“, ist Bauch überzeugt.

Auch Stefan Kast hat in Neu-Ulm auf die Hilfe eines Beraters verzichtet. Zwar sah sich ein Unternehmen die Gesamtstruktur an und empfahl Einsparmöglichkeiten. Den Umbau ist Kast dann aber mithilfe von Kollegen selbst angegangen. „Ein Kollege aus einem anderen Kreisverband hat das Projekt

begleitet“, erzählt er. „Mit kollegialem Coaching wurden die neue Struktur und die neue Aufgabenverteilung vorbereitet.“ Kast stellte Lösungsoptionen auf und beriet die mit seinen Mitarbeitern. Die eigene Kompetenz, die seiner Mitarbeiter und die von erfahrenen Kollegen zu nutzen, hatte für den Kreisverband einen großen Vorteil: „Gekostet hat das nichts, das war sehr schön“, freut sich Kast noch heute.

## Der Umbau einer Verwaltung ist immer zugleich ein Wechsel von Struktur und Kultur.