

An der Führungsspitze immer handlungsfähig bleiben

Eine zumindest zeitweise Überlastung ist in vielen Organisationen der Sozialwirtschaft längst kein Ausnahmezustand mehr. Dies gilt auch für die Altenhilfe: Pflege- und Betreuungsteams arbeiten an der Grenze des Leistbaren, Führungskräfte der mittleren Führungsebene sichern Dienstpläne und managen Qualität, Kommunikation und Krisen. Weniger im Blick stehen jedoch häufig die strategische(re)n Führungsebenen, wie etwa Vorstände, Geschäftsführungen, Bereichs- und Einrichtungsleitungen oder Leitungen zentraler Dienste. Und dabei geht es ausdrücklich nicht um eine

Hierarchie der Belastung. Die Herausforderungen in den Teams sind offensichtlich, aber wenn die zentrale Führungsmannschaft überfordert ist, bekommt am Ende die ganze Organisation die Folgen zu spüren.

Stresssituation durch neue Rahmenbedingungen

In den vergangenen Jahren haben sich die Rahmenbedingungen rasant verändert. Träger müssen parallel Digitalisierungsprojekte umsetzen, Umstrukturierungen vorantreiben, mit Kostenträgern um Refinanzierung ringen und sich gleichzeitig als attraktive Arbeitgeber positionieren.



MEHR ZUM THEMA
Aktuelle News bekommen Abonnenten von **CARE INVEST** täglich im News-Flash oder über die Website unter careinvest-online.net

Die damit einhergehende Arbeit verteilt sich auf wenige Schlüsselpositionen. Die Folge: Entscheidungsdruck, Verdichtung von Verantwortung und eine Fülle an Themen, die kaum noch zu priorisieren sind. Wo Leitungspersonen nahezu täglich zwischen Wirtschaftlichkeitsanalysen, Gesprächen mit Behörden, Krisensitzungen und Personalentwicklung wechseln müssen, steigt das Risiko, dass sie in einen permanenten Reaktionsmodus geraten statt vorausschauend zu steuern. Erste Anzeichen dafür sind im Alltag gut zu beobachten. Leitungen sind „ständig überall“ präsent, springen in operative Aufgaben, weil Struk-

Immobilien

► **TRAUNREUT** Für eine neue Seniorenwohnanlage mit 76 Wohnungen im oberbayerischen Traunreut ist ein Servicepartner gefunden. Bayerncare hat einen Servicevertrag mit dem Seniorservice Reif geschlossen. Das familiengeführte Unternehmen aus der Region übernimmt zentrale Service- und Unterstützungsleistungen für die künftigen Bewohner. Baubeginn für das Haus ist im Sommer. Die Anlage ist Bestandteil eines 18.000 Quadratmeter umfassenden Quartiers, das Bayerncare gemeinsam mit der Schwester S&P Commercial entwickelt.

► **BERLIN** Im Stadtteil Spandau ist ein ehemaliges Büro- und Verwaltungsgebäude in ein Ärztezentrum umgewandelt worden. Das 1960 errichtete und 2004 sanierte Objekt wurde für die Vermietung an mehrere Dienstleister umgebaut. Verantwortlich für die Umsetzung war das Unternehmen Areal. Eigentümer ist das Berliner Immobilienunternehmen Klingsöhr, das die Immobilie 2021 im Rahmen eines Sale-and-Lease-Back-Verfahrens von der AOK Nordost übernommen hatte. Die Krankenkasse belegt mit ihrem Kundenzentrum einen Teil der 4.000 Quadratmeter Mietfläche.



Foto: Imagineering3d, Christina Tölle

In Hoppegarten bei Berlin baut Cureus eine neue Seniorenresidenz.

► **HOPPEGARTEN** Bei Berlin entsteht ein neues Pflegeheim mit 137 Plätzen. Projektentwickler Cureus baut es für den Betreiber Vitanas, der damit seinen dritten Standort in Brandenburg erhält. Vorgesehen sind 137 Einzelzimmer, davon 64 rollstuhlgerecht. Das Grundstück misst 6.250 Quadratmeter, die Bruttogrundfläche beträgt 7.100 Quadratmeter. Die Fertigstellung ist für Ende 2027 geplant.



MEHR IMMOBILIEN-NEWS
www.careinvest-online.net

turen nicht tragen, und treffen Entscheidungen unter hohem Zeitdruck. Strategische Themen bleiben liegen, Sitzungen werden zur Abarbeitung von Dringlichkeiten. Gleichzeitig steigen Ausfallzeiten und Konflikte im Führungskreis. Solche Muster sind ein Hinweis auf strukturelle Überlastung und nicht Ausdruck mangelnder persönlicher Belastbarkeit.

Personelle Redundanzen schaffen

Verstärkt wird der Druck durch eine weit verbreitete Personenorientierung in der Führung. In vielen Einrichtungen hängt entscheidungsrelevantes Wissen an einzelnen Personen: Sie allein pflegen die Kontakte zu Kostenträgern, kennen die Details der Refinanzierung, steuern Bau- oder Digitalisierungsprojekte oder repräsentieren den Träger gegenüber Politik und Öffentlichkeit. Fällt eine dieser zentralen Personen aus, zeigt sich oft, dass es keine klaren Vertretungsregelungen gibt, Abläufe nur unzureichend dokumentiert sind und Beziehungen eher an Menschen als an Rollen gebunden wurden. Für die Betroffenen bedeutet das zusätzliche Verantwortung. Für die Organisation ein erhebliches Risiko.

Hinzu kommt, dass sich die Inhalte vieler Führungsrollen leise, aber grundlegend verschoben haben. Einrichtungsleitungen tragen heute nicht mehr „nur“ Fach- und Personalverantwortung, sondern moderieren Veränderungsprozesse, steuern die Wirtschaftlichkeit ihrer Einheit und sind Teil der Arbeitgeberpositionierung. Pflegedienstleitungen werden zunehmend in betriebswirtschaftliche Steuerung eingebunden, HR-Leitungen sollen gleichzeitig Fachkräfte sichern, Arbeitgebermarken entwickeln und Führungskompetenz aufbauen. Nicht selten wurden Stellenprofile, Entscheidungsrechte, Ressourcen und Unterstützungssysteme jedoch kaum angepasst. Die jeweiligen Rollen sind gewachsen, die Profile aber gleich geblieben. Zwischen Anspruch und Machbarkeit besteht in vielen Organisationen bereits eine gefährliche Lücke und in anderen



„Wo die strategische Ebene dauerhaft handlungsfähig bleibt, wird die gesamte Organisation stabiler.“

Daniel Beckers, Rosenbaum Nagy

entwickelt sich die Situation genau in diese Richtung.

Belastungssteuerung ist kein Luxusprodukt

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Träger die Belastung ihrer wichtigsten Führungsrollen systematisch in den Blick nehmen können. Ein solcher Blick ist kein Luxusinstrument für „Top-Manager“, sondern ein Hebel, um die gesamte Organisation, und damit auch die Mitarbeitenden in Pflege und Betreuung, zu stabilisieren. Denn dort, wo die strategische Ebene handlungsfähig bleibt, können Prioritäten klarer gesetzt, Ressourcen besser verteilt und Entscheidungen transparent begründet werden.

Ein organisationsinterner „Führungs- und Belastungscheck“ kann helfen, blinde Flecken zu vermeiden. Ausgangspunkt ist eine ehrliche Diskussion darüber, auf welchen Positionen sich aktuell Ergebnis-, Veränderungs- und Krisendruck bündeln und welche Rollen im Fall eines Ausfalls kaum abzusichern wären. Ebenso wichtig ist der Rückblick: In welchen Bereichen wurden Aufgaben, Verantwortung und Komplexität in den letzten zwei bis drei Jahren deutlich ausgeweitet, ohne dass Rollenprofile, Unterstützung und Qualifizierungsangebote nachgezogen

wurden? Und wo zeigen sich Kompetenzlücken, etwa in der Digitalisierung, in der betriebswirtschaftlichen Steuerung oder in der Verhandlung mit Kostenträgern, die das gesamte Team immer wieder ausbremsen?

Unterschiedliche Führungsebenen beteiligen

Solch eine Analyse sollte nicht im kleinen Kreis der Geschäftsführung stattfinden, sondern unterschiedliche Ebenen einbeziehen: mittlere Führungskräfte, zentrale Dienste, Mitarbeitendenvertretungen, eventuell das Aufsichtsgremium. Nur wenn Wahrnehmungen abgeglichen werden, entsteht ein realistisches Bild. Das Ergebnis muss nicht immer ein detaillierter Maßnahmenplan sein. Oft reicht zunächst die Klarheit darüber, welche Führungsrollen strukturell besonders verletzlich sind.

Mögliche Konsequenzen reichen von der klareren Priorisierung von Aufgaben über die Ergänzung durch Stabs- oder Projektunterstützung bis hin zur Überarbeitung von Stellenprofilen und Vertretungsmodellen. Ebenso gehört dazu, gezielt in Kompetenzen zu investieren, die bisher zu kurz gekommen sind, etwa im Bereich digitaler Steuerung oder Verhandlungsführung. Entscheidend ist, dass Entlastung nicht nur individuell sondern strukturell gedacht wird: Welche Rahmenbedingungen brauchen Menschen in Schlüsselrollen, um ihre Aufgaben verantwortlich erfüllen zu können? Und wie bleiben sie bei all den An- und Herausforderungen gesund?

Die Altenhilfe steht vor der Herausforderung, bei begrenzten Ressourcen große Transformationen zu bewältigen. Sie wird dies aber nur schaffen, wenn sowohl die Teams in der direkten Arbeit mit den Bewohnern als auch die Führungspositionen tragfähige Arbeitsbedingungen vorfinden. Ein bewusster, selbstkritischer Blick auf die Belastung der wichtigsten Führungsrollen ist ein Schritt in diese Richtung. Er ist kein Allheilmittel, aber ein wichtiger Ansatz, um Organisationen robuster und zukunftsfähiger zu machen. **J**

GASTAUTOR
dieses Beitrags ist
Daniel Beckers,
Geschäftsbereichs-
leiter HR, Rosenbaum
Nagy Unternehmens-
beratung.