

# Komplexe Organisationen steuern

VON SANDRA WINTER  
UND ATTILA NAGY



Sandra Winter ist seit 2012 geschäftsführende Partnerin der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH und ist seit 2000 für das Unternehmen als Beraterin tätig. [www.rosenbaum-nagy.de](http://www.rosenbaum-nagy.de)



Attila Nagy ist seit 1997 geschäftsführender Partner der rosenbaum nagy unternehmensberatung in Köln. [www.rosenbaum-nagy.de](http://www.rosenbaum-nagy.de)

**Erhöhte Transparenz- und Nachweispflichten für die operative Leistungserbringung und den Personaleinsatz an der unmittelbaren Kundenschnittstelle schränken die bisherigen Möglichkeiten für Querfinanzierungen von Overheadbereichen ein. Gefordert sind neue Wege in der Steuerung und Führung komplexer Organisationen der Sozialwirtschaft.**

Die sogenannte VUCA-Welt (Volatility/Volatilität, uncertainty/Unsicherheit, complexity/Komplexität, ambiguity/Mehrdeutigkeit) stellt auch viele sozialwirtschaftliche Träger vor die Herausforderung, ihre Führungs- und Verwaltungsorganisation zukunftsfest, effektiv und effizient aufzustellen.

Die zentrale Aufgabe ist hierbei, trotz der weiterhin eng regulierten Finanzierungsspielräume für Führungsaufgaben eine schnell an Veränderungen reagierende und die zunehmende Kleinteiligkeit der Steuerung und Administration auf allen Ebenen beherrschende Organisation aufzustellen. Denn die letzten Reformschritte in den beiden großen Leistungsbereichen der Alten- und der Behindertenhilfe erhöhen die Anforderungen an die administrative Qualität und das Management deutlich und schränken zugleich durch erhöhte Transparenz- und Nachweispflichten für die operative Leistungserbringung und den Personaleinsatz an der unmittelbaren Kundenschnittstelle die bisherigen Querfinanzierungen der Overheadbereiche ein.

Daher müssen gerade größere und komplexer aufgestellte Träger ihre bisherige Organisation auf den Prüfstand stellen, um ihre größenbedingte Komplexität zu beherrschen. Ihre aktuellen Strukturen zementieren einerseits oft eine interne Versäulung der operativen Geschäftsfelder und andererseits schaffen sie herausfordernde Schnittstellen

zwischen den operativen Bereichen und den zentralen Führungs- und Dienstleistungsbereichen und Stäben.

Das grundsätzliche Layout der Aufbau- und Ablauforganisation wurde dabei oft vor 15 bis 20 Jahren erarbeitet. Seither haben sich jedoch sowohl die externen Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte, Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse, Finanzierungssystematik) als auch die eigenen Möglichkeiten (z. B. Funktionalitäten der IT, Qualifikation der Mitarbeitenden und Führungskräfte, vorhandenes Reporting etc.) wesentlich verändert. Zugleich stößt die aktuelle Organisation auch erkennbar an ihre Grenzen und führt bei allen Beteiligten zu Unzufriedenheiten.

Für die Neuausrichtung gilt es grundsätzlich, individuelle und für die jeweilige Organisation passende Lösungen zu entwickeln – ein Patentrezept gibt es nicht, jedoch typische Ansatzpunkte.

## Weiterentwicklung der Führungsorganisation

Im Zuge der Neuausrichtung sind in der Regel mehrere Bereiche zu adressieren. Auch wenn eine Veränderung der Aufbauorganisation im Organigramm am plakativsten wahrgenommen werden kann, sind die größten Effekte durch Optimierungen der Ablauforganisation sowie insbesondere auf der Verhalten-

sebene zu erwarten. Damit wird auch deutlich, dass die Neuausrichtung keine kosmetische Maßnahme ist, sondern einer tiefgreifenden Bearbeitung bedarf (vgl. Grafik). Bei der Neuausrichtung sollten typischerweise folgende Themenfelder geprüft und teilweise weiterentwickelt werden müssen:

- Gerade bei Konzernstrukturen mit auch formal verteilten Topmanagementfunktionen in den Tochtergesellschaften (Konzernvorstand, personell abweichende Geschäftsführungen von Tochtergesellschaften) erscheint uns die Definition eines »erweiterten Management-Boards« erforderlich, das neben dem Vorstand an der Entwicklung strategischer Themen mitwirkt. Hierbei ist zu klären, wie die zuständigen Geschäftsführungen oder Bereichsleitungen zumindest beratend stärker als bisher in die strategische und finanzielle Steuerung des Gesamtunternehmens eingebunden werden. Dies bindet nicht nur deren Kompetenz ein und sichert ein höheres Commitment, sondern wirkt auch der internen Versäulung entgegen.
- Für das »erweiterte Management-Board«, aber auch für einige weitere Querschnittsthemen (z. B. Digitalisierung, Innovation) müssen neue, fokussierte Austausch-Plattformen geschaffen werden. Dabei können in der Regel bestehende Austauschformate hinsichtlich der Teilnehmenden und der Inhalte entschlackt werden. Insbesondere sollten Formate etabliert werden, die stärker dem Austausch und weniger der reinen Information dienen. Digitale Technologien ermöglichen auch mehrere kurze Austauschformate und eine Reduktion von Fahrtzeiten.
- Grundsätzlich ist die Zentralisierung wesentlicher Dienstleistungsbereiche (z. B. Fibu, Personal, Finanzcontrolling, Bau/Liegenschaftsmanagement, Großküche) sinnvoll. Häufig sind die Prozesse jedoch sowohl innerhalb der zentralisierten Bereiche als auch bei den Zulieferprozessen an den Schnittstellen ineffizient. Neue technologische Möglichkeiten ermöglichen neue und bessere organisatorische Lösungen. Aufgrund der erhöhten administrativen Anforderungen bei zugleich reduzierten Finanzierungsspielräumen müssen im Zuge der Neuausrichtung

Effizienzsteigerungen realisiert werden.

- Für alle Akteure ist ferner die Klärung der Aufgaben und Verantwortung erforderlich, denn oft bestehen Rollenunklarheiten bei Zentralbereichen u. a. hinsichtlich der Frage, ob ihre Arbeit eher einen Dienstleistungs- oder Kontroll- oder Führungscharakter hat und welche finanzielle oder qualitative Ergebnisverantwortung bei ihnen liegt. Nach unserer Überzeugung muss die Zielrichtung in einer starken Dezentralisierung von Verantwortung für das operative Geschäft liegen, wobei die Zentralbereiche hochwertige administrative Dienstleistungen und Steuerungsinstrumente bereitstellen.

## »Neue Technik ermöglicht bessere organisatorische Lösungen«

- Um trotz der Dezentralisierung eine wirksame Konzernsteuerung und Risikomanagement zu gewährleisten, muss allen Managementebenen ein hochwertiges Controlling bestehend aus Finanz-, Personal-, Leistungs- und fachlichem Controlling zur Verfügung stehen. Dies erfordert in der Regel eine deutliche Prozessverbesserung sowie Technikeinsatz im Controlling, insbesondere durch Business-Intelligence-Tools. Dies reduzieren zugleich den Aufwand, indem die Führungskräfte ihre Informationen selbst aus den Systemen ziehen können, etwa durch sogenannte Drill-down-Funktionen.
- Darüber hinaus ist es sinnvoll, die Leistungen der zentralen Dienstleistungsbereiche transparent zu machen. Hierdurch kann einerseits ein Teil dieser Leistungen eher in den Vergütungsverhandlungen durchgesetzt oder direkt abgerechnet werden (z. B. Leistungen der Bauabteilung oder zentraler Hausmeisterdienste). Andererseits entstehen durch die Preistransparenz auch Anreize, die Prozesse sowohl seitens der Zentrale als auch der dezentralen Bereiche zu optimieren.
- Mit der Bereitstellung differenzierterer Daten steigt auch die Fähigkeit der Führungskräfte und damit auch der Gesamtorganisation, kompetente Entscheidungen treffen zu können. Dies erfordert teilweise Schulungen (u. a. in den Bereichen Betriebswirt-

schaft, Arbeitsrecht), insbesondere aber auch das Fördern eines gemeinsamen Selbstverständnisses der Verantwortung für die Gesamtorganisation.

- Auch bei der Aufbauorganisation können Anpassungsmaßnahmen erforderlich oder sinnvoll sein. So ist zu überprüfen, ob es weiterhin angemessen ist, die Aufgaben auf mehrere GmbHs aufzuteilen. Denn häufig sind die ursprünglichen Gründe der Ausgliederung (z. B. Tarifierung) entfallen oder sie sind nicht wirklich belastbar (z. B. Haftungsbegrenzung). Auch die Überführung einer Spartenorganisation (z. B. ambulante und stationäre Angebote) in eine regional ausgerichtete Organisation kann

erwägenswert sein, um Wertschöpfungsketten besser abzubilden. Ferner denken aktuell viele Organisationen über die Schaffung selbstorganisierter Teams analog dem niederländischen Buurtzorg-Modell nach.

Damit das weiterentwickelte System – in welcher Ausprägung auch immer – funktionieren kann, müssen möglicherweise auch einige herausfordernde Themen bewältigt werden. Hierbei ist auch damit zu rechnen, dass die Funktion und der Status einzelner Führungskräfte kritisch hinterfragt werden. Dies kann mit Machtverlusten einhergehen, so dass auf dem Weg der Veränderung mit Widerstand gerechnet werden muss. Dementsprechend ist der Gestaltung des Change-Prozesses besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Auch wenn das Thema der Neuausrichtung der Führungsorganisation anspruchsvoll ist, lohnt es sich, es anzugehen. Als Ergebnis steigt die Effizienz und Effektivität der Führungsorganisation und durch ein einheitliches Rollenverständnis können Reibungsverluste deutlich reduziert werden. Dies zahlt unmittelbar auf den kurz- und langfristigen Unternehmenserfolg ein. ■