

BERND HALFAR IM GESPRÄCH

»Die Herausforderung ist, die unterschiedlichen Interessen unter einen Hut zu bringen«



VON BERND HALFAR

Prof. Dr. Bernd Halfar lehrt Management in sozialen Einrichtungen und Organisationsentwicklung an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er ist Mitglied des Beirats der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell.
bernd.halfar@ku-eichstaett.de

Bernd Halfar aus dem Beirat von SOZIALwirtschaft spricht regelmäßig mit Experten über die aktuellen Herausforderungen für Verbände und Sozialunternehmen. In dieser Ausgabe befragt er Harald Frei zum Wandel der Rummelsberger Diakonie vom Familienbetrieb zum Sozialunternehmen. Unter anderem geht es bei dem Gespräch auch um die beste Kneipe am Ort ...

Bernd Halfar: Sie haben, oder hatten zumindest, einen der schwierigsten Jobs im Management sozialer Träger. Kann man das so formulieren?

Harald Frei: Es gibt hier sicherlich Unterschiede in der Eigen- und Fremdwahrnehmung. Man erlebt immer das als real und wahrhaftig, wo man selbst drin steckt. Andernorts kennt man es nur vom Hörensagen, auch das vergleichsweise woanders schon Erlebte stellt sich im Nachhinein ja in einem anderen biographischen Kontext dar. Das gilt in beiden Richtungen. Konkreter geantwortet: Ich empfinde meine Aufgabe auch nach fünf Jahren nicht als Spaziergang durchs Paradies. Neben branchenweiten Themen, wie beispielsweise dem bundesweit negierten, ehrlichen Diskurs über eine zukunftsfähige Altenpflege, neben üblichen, hausgemachten Problemen kommen hier in besonderem Umfang die vielfältigen, oft konkurrierenden Interessen der verschiedenen Stakeholder wie Landeskirche, aktive und sehr lebendige Gemeinschaften, Dachverband, Aufsichtsgremien aus Diakonie und Industrie dazu. So würde ich mir doch erlauben, den Schwierigkeitsgrad der Aufgabe als überdurchschnittlich zu bezeichnen. Das zeigen auch die Kommentare von außenstehenden Branchenkennern.

Bernd Halfar: Ohne aus dem Nähkästchen plaudern zu müssen: Warum sind die »Rummelsberger« damals in so schwieriges Fahrwasser geraten?

Harald Frei: Die Rummelsberger Diakonie ist einer der großen diakonischen Träger in Deutschland. Rund 5.000 Mitarbeitende erwirtschaften heute rund 200 Millionen Euro Umsatz. Für mich zeigt sich in der Retrospektive, dass in einem beziehungsweise gesteuerten, faktischen Familienbetrieb – der Dachverein hat über 1.000 Mitglieder – ein strammes Wachstum in den Achtzigern nicht nur durch die bloße Änderung von Struktur und Rechtsform oder die Verwendung von Anglizismen unterstützt werden kann, sondern auch substantielle Verhaltensänderungen aller Beteiligten braucht. Man könnte es auch »Professionalisierung« nennen. Erschwerend kam sicher dazu, dass dem gefühlten Familienbetrieb im Jahre 2007 der Patriarch abhanden kam, der bis dahin die hoch divergierenden Interessen der Familienmitglieder gebündelt hatte.

Bernd Halfar: Und dazu kamen noch andere Probleme?

Harald Frei: Wie für alle diakonischen Träger gilt auch hier, dass 35 Jahre nach dem Neubau von wichtigen Großeinrichtungen die immobilienindizierten Probleme einfach ans Tageslicht kommen, wenn man sich zwischendurch nicht da-

rum kümmert, dass offenkundiger Veränderungsbedarf bei Angebot, Organisation und Prozessen nicht zugunsten einer strahlenden Außenwirkung und der gerne geäußerten Grundhaltung – »Wir sind ein tradierter diakonischer Träger, was schert uns da die Welt, wen interessiert der Kunde« – unterdrückt werden sollte, dass man heute auf dem ganzen Globus aus jedem internen Thema durch entsprechend viel Aufmerksamkeit und Streuung von Halbwahrheiten via kommunikativem Bypass einen »Shitstorm« der Entrüstung entfachen kann. Und das hat nichts mit der notwendigen, ehrlichen wie transparenten Aufarbeitung von Sachverhalten zu tun.

Bernd Halfar: Als Sie hier im Vorstand angefangen haben, haben Sie einige schmerzhafteste Schnitte in die Angebotsstruktur vorgenommen, unter anderem auch Ihr Krankenhaus verkauft. Musste das sein, welche Alternativen hatten Sie erwogen?

Harald Frei: Durch die zeitweilige Verabschiedung aus der Welt des Kunden ist es in vielen unserer Handlungsfelder zu Innovationsstau oder, wie im Krankenhaus Rummelsberg, zu strategischer Fehlentwicklung gekommen. Das Krankenhaus war und ist ein fast schon europaweit renommierter Anbieter orthopädischer Leistungen. Aber das alleinige Festhalten an einem Produkt – »septische Wechselendoprothetik« – führte zu einem wirtschaftlichen Desaster. Patienten mit bis zu 600 Verweiltagen oder 180 benötigten Blutkonserven sprechen ihre eigene Sprache. Da nützt es nichts, wenn der gesundete Patient dann aus Paris einen Dankbrief an die Geschäftsführung schreibt. Zusammen mit einem Instandhaltungsbedarf in zweistelliger Millionenhöhe und der zunehmenden Schwierigkeit, heute als solitäres Krankenhaus ausreichend Fachkräfte wie auch Mittel für die zwingend notwendige Alleinstellung zu generieren, waren hier die Alternativen nicht sehr zahlreich. Mit den Mitteln aus dem Verkauf haben wir aber seitdem in allen anderen Feldern deutlich aufgeholt. Nebenbei bemerkt: Aus dem damals kirchen- und verbandsweit stark kritisierten Tabubruch, ein diakonisches Krankenhaus zu verkaufen – und das auch noch an einen privaten Träger – ist zwischenzeitlich große Erleichterung über diesen mutigen Schritt geworden.

Bernd Halfar: Die »Rummelsberger« haben ja, mit der Bruderschaft, eine



Harald Frei (52) studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität der Bundeswehr, München und war anschließend Offizier der Bundesluftwaffe. Nach drei Jahren in der Wirtschaftsprüfung ist er über verschiedene leitende Funktionen beim Augustinum als Finanzvorstand zur Graf-Recke-Stiftung in Düsseldorf gewechselt. Seit April 2007 ist er Hauptgeschäftsführer und zuletzt auch kaufmännischer Vorstand der Rummelsberger Diakonie e. V. Der zur Diakonie gehörende Verbund beschäftigt rund 5.000 Mitarbeitende und betreut mit 203 Einrichtungen in Bayern circa 6.000 Menschen in den Handlungsfeldern Alten-, Behinderten-, Jugendhilfe und Bildung.

www.rummelsberg.de

ganz besondere, nicht ganz unkomplizierte Organisationsstruktur. Können Sie diese erläutern und aus Managementsicht kommentieren?

Harald Frei: Der Verein Rummelsberger Diakonie e. V. (früher: »Anstalten der Inneren Mission«) als Rechtsnachfolger des früheren Diakonischen Werkes Bayern ist seit offizieller Gründung in 1905 berufliche wie geistige Heimat von heute rund 900 Brüdern – organisiert in der Bruderschaft – und seit Gründung der Diakoninnengemeinschaft von rund 300 Diakoninnen. Diese sind gleichzeitig Mitglied im Verein Rummelsberger Diakonie e. V., dessen eine wesentliche Aufgabe die Ausbildung von Diakoninnen und Diakonen für den Dienst in der evangelischen Landeskirche und Diakonie Bayerns ist. Im Gegensatz zu den anderen bundesdeutschen Gemeinschaften, sind Bruderschaft und Diakoninnengemeinschaft hoch lebendige, sich regelmäßig kooptierende Systeme.

Seit einer Aufspaltung im Jahre 2005 ist der Verein über seinen zweiten Satzungszweck Alleingesellschafter einer Holdinggesellschaft, unter der wiederum Betriebsgesellschaften für die einzelnen Handlungsfelder angesiedelt sind.

Bernd Halfar: Das war wohl ein schwieriger Schritt?

Harald Frei: Die Rummelsberger Diakonie befindet in der Übergangphase eines traditionell patriarchalisch gesteuerten Systems zum kundenorientierten, dezentral agierenden Dienstleister. Die Herausforderung ist, die unterschiedlichen Interessen unter einen Hut zu bringen: Einerseits fühlen sich die Gemeinschaften dem spirituellen Auftrag und Dienst verpflichtet, andererseits haben wir in unseren Handlungsfeldern täglich mit den Problemen der realen Welt zu tun. Das spiegelt ein bisschen das Spannungsfeld zwischen den Kirchen und »ihrer« Diakonie wieder, die beide in unterschiedlichen Kontexten arbeiten. Auch hier fehlt zuweilen die wirklich Einsicht in die Welt des Anderen, das Gefühl ist oft das beherrschende Element. Aber um die vorhandenen, unschätzbaren Vorteile einer so starken Gemeinschaft nutzen zu können – denken Sie allein an den allgegenwärtigen Fachkräftemangel, dem wir mit diesen hochmotivierten Personen begegnen können –, ist jeden Tag aufs Neue der Blick auf die gemeinsame Zielvorstellung nötig.

Bernd Halfar: Wie sehen Sie die mittelfristige Zukunft Ihres Unternehmens? Was haben Sie vor?

Harald Frei: Bis Ende 2015 wollen wir vier Großprojekte umgesetzt haben. So soll die Kommunikation der vielen vorhandenen guten Ideen nach innen wie nach außen verbessert werden. Wir sind schon viel besser, als unsere Umwelt und die Mitarbeitenden in schöner Tradition der Vergangenheit unterstellen. Von einer bloßen Reaktion auf feuchte Kellerwände kommend arbeiten wir an der Verwirklichung einer aktiven Immobilienbewirtschaftung, an der Trennung von nicht betriebsnotwendigem Vermögen. Bei den Verwaltungsdienstleistungen wie Finanzbuchhaltung, Informationstechnologie, Personalabrechnung wollen wir eine Struktur erreichen, die dann mal wieder für die üblichen sieben Jahre gilt. Man kann dies auch unter der plakativen Überschrift »zentral oder dezentral?« subsumieren. Dies aber nicht als machtpolitische, sondern

als sachorientierte Frage. Und als wichtigstem Punkt arbeiten wir intensiv an der Personalentwicklung. Heute funktioniert es nicht mehr, wenn alle darauf warten, was der Rektor entscheidet. Wir brauchen Wille wie Kompetenz zur Entscheidung und Verantwortung vor Ort, die Eigeninitiative unserer Leitenden wie auch der Mitarbeitenden muss gefördert werden. Gleichzeitig müssen die vielfältigen Chancen als Komplexträger durch

Hinweise geben, was man in solchen Extremsituationen tun und was man besser lassen sollte?

Harald Frei: Lassen Sie sich nicht zum Messias weihen, alleine schafft keiner das vorhandene Aufgabenpaket. Ziehen Sie sich aber auch nicht zum vermeintlichen Selbstschutz ein Märtyrerkleid über, glauben Sie nicht eines Tags selber, dass es ohne Sie nicht ginge. Wenn Sie sich den sichtbaren Einzelthemen

und Ehrlichkeit, Punkte immer wieder anzusprechen und zu ändern, wenn Sie davon überzeugt sind. Sie sind der Entscheider, der Verantwortliche. Das nimmt Ihnen keiner ab. Dann sind Sie eben der Bösewicht, wenn Sie vom Verkauf eines Krankenhauses überzeugt sind. Wenn Sie das nicht aushalten, wäre ein anderer Job besser geeignet. Wenn es ihre Stakeholder nicht aushalten, sollten sie es ihnen ehrlich sagen. Dann eben nicht, man kann keine Beziehung zum Glück zwingen.

Bernd Halfar: Ich danke Ihnen für die offenen Antworten. Noch eine Frage aus katholischer Sicht: Stimmt es, dass Rummelsberg größer als der Vatikan ist? Und wenn ja: wie findet man die beste Kneipe?

Harald Frei: Es ist größer, richtig. Mit der monumentalen Pracht, mit der wunderbaren Eleganz der Bauten im Vatikan können wir aber nicht mithalten. Die Lässigkeit des mediterranen Lebens fehlt in der Trutzburg Franken, es lag halt hinter dem Limes ... Auch wenn die beste Kneipe am Ort, das Hotel »anders« – ein Integrationsbetrieb mit tollen Mitarbeitenden – wunderbare Gerichte anbietet, die sich deutlich von »Kloß mit Soß« abheben. ■

»Sie sind der Entscheider, der Verantwortliche. Das nimmt Ihnen keiner ab.«

ein konstruktives Miteinander der einzelnen Handlungsfelder realisiert werden, nur die Fokussierung auf unsere regionale Verbundwirkung wird Erfolg bringen. Wenn wir diese wesentlichen Basics abgearbeitet haben, habe ich alle Zuversicht in eine gute Zukunft.

Bernd Halfar: Ich habe Sie damals, mitten in der »Rummelsberger Krise« als persönlich sehr angespannt und belastet erlebt. Können Sie rückblickend

gewachsen sehen, denken Sie nicht zu viel über das »Extreme« der Gesamtsituation nach. Bewahren Sie sich dabei vor allem einen Grundoptimismus. Nicht allein im Sinne von »Der Mensch denkt (zwar), doch Gott lenkt«, aber eben auch. Wie oft habe ich erlebt, dass in gefühlt ausgeweglosen Situation doch eine nicht geahnte Wendung zum Guten möglich ist. Bleiben Sie unabhängig. Bewahren Sie sich dadurch Ihre Courage



Studienführer Sozialmanagement

Studienangebote in Deutschland, Österreich und der Schweiz:
Befunde – Analysen – Perspektiven

Von Prof. Dr. Karl-Heinz Boeßenecker und Prof. Dr. Andreas Markert

3. Auflage 2014, ca. 200 S., brosch., ca. 19,- €

ISBN 978-3-8487-0956-4

(Edition Sozialwirtschaft, Bd. 19)

Erscheint ca. Juli 2014

www.nomos-shop.de/21806

Die Autoren rekonstruieren in der vollständig überarbeiteten und aktualisierten 3. Auflage des Studienführers die an Hochschulen Deutschlands, der Schweiz und Österreichs bestehenden Studiengänge im Bereich Sozialmanagement/Sozialwirtschaft und ordnen diese fachlich ein. Studierende, Lehrende und Praktiker/Praktikerinnen erhalten so eine systematische Übersicht über ein expandierendes Studien- und Handlungsfeld.

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos