

Flexibilität durch Führung



VON THOMAS MAMPEL

Thomas Mampel ist Gründer und Geschäftsführer des Stadtteilzentrums Steglitz e. V. Der Verein betreibt in Berlin zwanzig Einrichtungen, seit November 2015 auch Notunterkünfte für geflüchtete Menschen.
www.stadtteilzentrum-steglitz.de

Zahlreiche örtliche Wohlfahrtsverbände und Sozialunternehmen mussten im letzten Jahr das Management von Flüchtlingsunterkünften übernehmen, ohne damit bereits Erfahrung zu haben. Gefragt dabei ist Flexibilität und Führung.

In Berlin sind allein im letzten Jahr rund 75.000 Geflüchtete angekommen; bundesweit waren es wohl mehr als eine Million Menschen, die in Deutschland Zuflucht vor Krieg, Gewalt und Terror gesucht haben.

In Berlin werden die neu angekommenen Menschen auf rund einhundert Notunterkünfte verteilt, nach Klärung ihres aufenthaltsrechtlichen Status werden sie in der Regel auf sogenannte Gemeinschaftsunterkünfte verteilt, wobei der Anteil derer, die lange – zum Teil mehrere Monate – in Notunterkünften verbleiben müssen, mangels ausreichender Kapazitäten in Gemeinschaftsunterkünften immer größer wird.

Die Unterbringung der Geflüchteten stellt nicht nur die Ämter und Behörden – in Berlin beispielsweise das Landesamt für Gesundheit und Soziales, das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Senats- und Bezirksverwaltungen – vor große Herausforderungen, sondern vor allem die Träger und Betreiber dieser Einrichtungen. Folgende Anforderungen an das Management der Betreiberorganisationen stechen dabei besonders heraus:

1. Personal: Mitarbeitende müssen kurzfristig akquiriert, Stellen oft von jetzt auf gleich besetzt werden, da die Beauftragung seitens der zuständigen Behörde in der Regel ohne Vorwarnung erfolgt. Mittags erfolgt der Anruf des Landesamts für Gesundheit und Soziales: Ab abends soll die Unterbringung von mehreren hundert Geflüchteten organisiert sein – in Berlin kein Einzelfall, sondern die Regel. Die Träger

betreiben deshalb schon häufig »Personalsuche auf Vorrat« und sie bedienen sich dabei immer häufiger auch der viralen Kraft sozialer Netzwerke: Die relevanten Gruppen bei Facebook und Co. sind voll von Jobangeboten in der Flüchtlingsarbeit. Der enorme Fachkräftemangel verschärft den Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter – der Arbeitsmarkt ist quasi leergefegt. Hieraus ergeben sich allerdings auch große Chancen für Quereinsteiger. In Berlin startet derzeit der erste Ausbildungslehrgang zum »Flüchtlingshelfer« (<http://www.garageberlin.de/garage-fluechtlingshelfer/>). Eine enorme Bedeutung kommt in dieser Situation der Werbung und Einbindung von Freiwilligen zu: Ohne die zahlreichen ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer wäre das System der Betreuung und Unterbringung von Geflüchteten schon längst kollabiert. Kompetenzen im Bereich des »Freiwilligenmanagements« sind daher in der aktuellen Situation ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Sozialorganisationen, die sich in der Flüchtlingsarbeit engagieren.

2. Organisation der Abläufe: Die Organisationsentwicklung der Träger wird durch derzeitigen Rahmenbedingungen vor große Herausforderungen gestellt. Aufträge werden kurzfristig erteilt, fast jeden Tag ändern sich Rahmenbedingungen. In Berlin wertet eine »Task-Force« bei der Senatsverwaltung mehrmals täglich die Lage aus, bewertet den täglichen Zugang neuer Flüchtlinge und trifft darauf hin kurzfristig umsetzbare Standort- und Träger-

rentscheidungen bezüglich des Betriebs von Unterkünften. Die Fluktuation bei den Bewohnern der Notunterkünfte ist enorm – dies ist dem recht komplizierten Registrierungsverfahren in Deutschland geschuldet –, was die Planbarkeit von Arbeit und Alltag sehr beeinflusst. Erschwerend kommt hinzu, dass (zumindest in Berlin) ein unkoordiniertes, zum Teil chaotisches Verwaltungshandeln einen ordnungsgemäßen Betrieb erheblich behindert.

3. Räume: Bei der Einrichtung von Notunterkünften haben die Betreiber keinen Einfluss auf die Räumlichkeiten. Es werden Turnhallen, Lager- oder Messehallen, bei Gemeinschaftsunterkünften häufig auch leerstehende Gewerbeflächen beschlagnahmt. Räume, die nicht für Wohnzwecke geschaffen wurden – aber mit ebensolchen Auflagen (Sanitärräume, Brandschutz etc.) belegt werden.

4. Finanzen: Der vorgegebene (nicht verhandelte) Kostensatz liegt an der absoluten »Schmerzgrenze«. Betreiber von Notunterkünften erhalten in Berlin 15 Euro pro Tag für die Unterbringung und Betreuung eines Geflüchteten. Hinzu kommt eine Essenpauschale von 10 Euro pro Mensch und Tag. Von der Pauschale müssen Personal, Verwaltung, alle Angelegenheiten des täglichen Lebens und die Sicherheitsdienstleister (»Security«) für die Unterkunft bezahlt werden. Für die Betreiber bedrohlich: Sie müssen bereit und in der Lage sein, ihre Leistungen lange, teilweise mehrere Monate, vorzufinanzieren, sodass sich erhebliche Außenstände ansammeln. Bei größeren Flüchtlingseinrichtungen ist man schnell schon mal bei einer bis eineinhalb Millionen Euro »offenen Forderungen« gegenüber dem Landesamt für Gesundheit und Soziales. Das schafft nicht jeder.

5. Kooperationen: Den Partnern im Sozialraum muss einiges abverlangt werden: Schulen, Kirchengemeinden, Kitas, Jugend- und Nachbarschaftseinrichtungen sind gefordert, damit Integration mittelfristig gelingen kann – den Betreibern kommt hier eine zentrale Moderatorenrolle zu.

Für die Leitung und das Management sozialer Organisationen, die Unterkünfte

für Geflüchtete betreiben, ist es in dieser Situation wichtig, Klarheit über den Kontext und die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit herzustellen. Denn: Verschiedene Kontexte und verschiedene Rahmenbedingungen erfordern unterschiedliche Management- und Führungskompetenzen. Hilfreich ist hier das Modell »Balanced Environment«, das der Berliner Management- und Unternehmensberater Oliver Schmidt vorgestellt hat (www.andersberater.de). Er unterscheidet vier verschiedene Situationen:

■ **Einfache Situationen:** Diese zeichnen sich aus durch »stabile Rahmenbedingungen« und sich wiederholende Abläufe. Wir können einschätzen, was von uns verlangt wird und wie das Ergebnis aussehen muss. Und wir kennen den Weg dorthin und können ihn gehen. Die Managementaufgabe lautet: einordnen – loslegen – kontrollieren. Klassisches Management mit dem Ziel der Schaffung und Optimierung bewährter Abläufe. Für die meisten Träger ist der Betrieb

um Wiederholungen, sondern um einmalige Probleme handelt, werden Experten gebraucht. Klassisches Beispiel: Das interne IT-Netzwerk bricht zusammen. Die Herausforderung für den Betreiber einer Flüchtlingsunterkunft besteht also darin, mit Experten ein funktionierendes System aufzubauen, und dabei die Kosten nicht außer Acht zu lassen: Personalmanagement, Buchführung, IT, Hauswirtschaft und Haustechnik etc.

■ **Komplexe Situationen:** Hier haben wir es mit dynamischen Rahmenbedingungen zu tun. Flexibilität und Anpassung in allen Arbeitsfeldern sind erforderlich; neue Modelle und Konzepte müssen entwickelt werden. Oliver Schmidt beschreibt treffend: »In komplexen Situationen ist Zukunft nicht vorhersagbar, denn erstens sind die Fragestellungen vielschichtig und zweitens ändern sich Rahmenbedingungen so dynamisch wie ein Wasserstrudel. Entwickelt ein Sozialunternehmen beispielsweise ein neues Geschäftsfeld, hat

»Viele Träger haben zwar keine Erfahrungen mit dem Betrieb von Notunterkünften, können aber auf bewährte Prozesse zurückgreifen: vom Betrieb einer Großküche über die Organisation von Kommunikation bis zum klassischen Qualitätsmanagement«

einer Notunterkunft neu, trotzdem können erfahrene Organisationen bewährte Prozesse, vom Betrieb einer Großküche über interne und externe Kommunikationsprozesse bis hin zu klassischem Qualitätsmanagement in die neue Aufgabe einbringen. Ziel ungeordneter Organisationen ist immer die möglichst schnelle Etablierung stabiler Abläufe.

■ **Komplizierte Situationen:** Hier finden wir ebenfalls meist stabile Rahmenbedingungen vor, aber: Da es sich nicht

es plötzlich viele Fragen zu beantworten. Finanzielle, organisatorische, juristische und persönliche Aspekte sind ineinander verwoben und die Beantwortung einer Frage beeinflusst alle anderen. Die Randbedingungen dieses Szenarios sind zudem dynamisch, Märkte werden durch technische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Trends beeinflusst und manchmal durcheinander gewirbelt. (...) Für neue Geschäftsmodelle und Herausforderungen gibt es keine

exakten Vorlagen oder Schablonen. Das bedeutet, die Einrichtung und der Betrieb einer Flüchtlingsunterkunft sind immer auch ein Experiment, ein Prototyp. Der Gewinn muss darin bestehen, dass nicht nur der Betreiber, sondern auch potentielle Konkurrenten, Partner und Behörden aus diesen Vorgängen lernen können. Hierin liegt ein Kern der Sozialwirtschaft in Abgrenzung zur klassischen Wirtschaft, dass Markthürden, beispielsweise durch Know-how, niedrig gehalten werden im Sinne einer gesellschaftlichen Entwicklung.«

- **Chaotische Situationen:** Das sind hochdynamische Situationen in einer chaotischen Umgebung. Nichts ist vorhersehbar; Führungsstärke und Leadership sind gefragt. Schmidt: »Im Chaos ist Führungsstärke gefragt, denn wenn es brennt, sollte vor allem jemand da sein, der die Nerven

behält. Im Chaos gilt es möglichst schnell die Situation in Ordnung zu bringen. Im Chaos beweisen sich aber nicht nur Führungspersönlichkeiten, hier zeigt sich auch, wer bereit und in der Lage ist, Kommandos zu folgen. Führungskultur entsteht und beweist sich im Chaos und manchmal werden hier sorgfältig entworfene Organigramme auf den Kopf gestellt. Ziel dieser Phase ist die Führung aus dem Chaos heraus.«

Resümee

Betreiber und Träger von Not- und Gemeinschaftsunterkünften für Geflüchtete arbeiten in der Regel in komplexen und chaotischen Situationen. Die zentralen Anforderungen an die Leitung und das Management dieser Sozialunternehmen ergeben sich aus dem Modell »Balanced Environment«: Das Chaos langsam, si-

cher und durch erfahrene Führung in eine funktionierende Ordnung zu verwandeln.

Es braucht klare Strukturen vor Ort, Zuständigkeiten müssen geregelt sein, Es braucht Entscheidungskompetenz vor Ort und Bevollmächtigung hierfür durch die oberste Leitung im Träger; Notfallpläne müssen für alle zugänglich und verständlich sein – eine banal klingende, aber oft schwer umsetzbare Anforderung auch an die Organisation der internen Kommunikation beim Träger.

Und es braucht Flexibilität sowohl vor Ort, als auch im Träger selbst, vor allem die Bereitschaft und die Fähigkeit, schnell auf sich verändernde Anforderungen zu reagieren und die Bereitschaft, bewährte Strukturen, Abläufe und Hierarchien für neue Aufgaben zeitweise außer Kraft zu setzen – oder zumindest zu hinterfragen. ■

Kurze Rast für kleine Geflüchtete

Wie Wohlfahrtsverbände konkret helfen: Die »Mobile Kita« in Hamburg

Der Paritätische Wohlfahrtsverband hatte auf dem Höhepunkt der Flüchtlingskrise in Deutschland am Hamburger Hauptbahnhof ab Oktober letzten Jahres eine Kinderbetreuung auf die Beine gestellt. Das Angebot richtete sich vor allem an Familien mit kleinen Kindern, die meist auf der Durhreise nach Skandinavien sind, um dort, oft nach Monaten auf der Flucht, Asyl zu beantragen.

Jeden Tag zwischen 10 und 16 Uhr diente ein Zelt als Schutzraum für Frauen und Kinder. Ausgestattet mit kindgerechtem Mobiliar, Buntstiften, Straßenkreiden und Seifenblasen gab er den Kleinen zumindest für kurze Zeit die Möglichkeit, ein Stück Normalität und unbeschwerzte Kindheit zu erleben.

Das Angebot der »Mobilen Kita« am Hauptbahnhof wurde nur dadurch möglich, dass sich viele Erzieherinnen und Erzieher der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen freiwillig engagierten. In kürzester Zeit Vertrauen aufzubauen, Hilfe anbieten und auch die eigene Unsicherheit überwinden – das sind Herausforderungen, denen sich die Fachkräfte vor Ort täglich stellten. Manchmal waren mehr als 40 Kinder im Zelt, dann wird es schon mal eng. »Es ist schade, dass man die Kin-

der vermutlich nie mehr wieder sieht«, sagt Trixi Wildenauer-Schubert, Fachberaterin beim Paritätischen Hamburg für den Bereich Frühe Bildung, Betreuung und Erziehung. Sie hatte die »Mobile Kita« aufgebaut und war seit dem ersten Tag dort im Einsatz.

Auch Mütter konnten im beheizten und trockenen Kita-Zelt für einen Moment lang zur Ruhe kommen. Auf der Wickelkommode konnten sie ihre Babys mit frischen Windeln versorgen oder sie in einer ruhigen Kuschelecke stillen. Nicht selten nutzten sie das schützende Zelt, um auch selbst ein wenig zu schlafen. Die Anstrengungen der vergangenen Monate und die Unsicherheit, wie es weitergeht, zehren an den Menschen. Viele Männer organisierten derweil Zugtickets, warme Kleidung und luden ihr Mobiltelefon auf. Die »Mobile Kita« als sicherer Ort für ihre Familie gab ihnen die Möglichkeit dazu.

Neben der »Mobilen Kita« unterstützte der Paritätische Hamburg das freiwillige Engagement am Hamburger Hauptbahnhof mit weiteren Zelten und einem festen Container. Das Angebot der selbst organisierten Helfergruppe umfasste eine Kleiderkammer, die Ausgabe von Essen und Trinken, einen Dolmetscherdienst sowie



die ärztlichen Versorgung, die der Paritätische koordinierte.

Zur Jahreswende konnte der Paritätische Wohlfahrtsverband Hamburg dann am Hauptbahnhof eine feste Tagesstätte für Flüchtlinge eröffnen. Die 900 Quadratmeter große Tagesstätte befindet sich in der ersten Etage des Bieber-Hauses, in dem auch das Ohnsorg-Theater und das Finanzamt Oberalster untergebracht sind. Die Tagesstätte ist täglich von 8 bis 22 Uhr geöffnet und steht bis Ende August 2016 mietfrei zur Verfügung.

Sidonie Fernau

Sidonie Fernau ist Stabsreferentin für Diversität und Migration beim Paritätischen Wohlfahrtsverband, Landesverband Hamburg e. V.

www.paritaet-hamburg.de