

VOM VERWALTEN DES MANGELS IM
EIGENEN SILO ZUM GESTALTEN VON
ZUKUNFTSFÄHIGEN VERBUNDSTRUKTUREN

Regionale Daseinsvorsorge steht heute unter massivem Druck durch Demografie, Fachkräftemangel oder Strukturwandel. Dieses konzeptionelle Fallbeispiel zeigt anhand eines regionalen Bildungsträgers, warum klassische Management-Tools wie isolierte Sparkurse oder reiner Verdrängungswettbewerb versagen.

Die Lösung liegt in einem radikalen Sinneswechsel: Weg von der Einzelrettung, hin zu zukunftsfähigen Verbundstrukturen in einem gemeinsamen Ökosystem. Über vier praxisnahe Hebel wird gezeigt, wie Organisationen gemeinsam in einer Region krisenfest aufstellen und ungenutzte Potenziale heben können.

Regionale Stärke in der Krise

**Vom Wettbewerb zur kooperativen
regionalen Resilienz**

Stellen Sie sich einen kommunalen Bildungsträger im Gesundheitswesen vor. Binnen eines Ausbildungsjahres brechen die Schülerzahlen um die Hälfte ein. Gleichzeitig meldet der größte Partner aus der Praxis, dass die Bewerbungen um fast ein Drittel zurückgegangen sind.

Plötzlich im Krisenmodus

Dabei waren die Weichen unwiederruflich auf Expansion gestellt und die Unternehmensstrategie sah den weiteren Ausbau der Ausbildungskapazitäten vor. Erschwerend kommt hinzu, dass der Bildungsträger die historisch gewachsen originär bei den Praxiseinrichtungen verortete Aufgabe der Auszubildendenakquise selbst kaum aktiv begleitete.

Im ersten Reflex wird hektisch nach neuen, vermeintlich trendigen Sparten gesucht, um die Auslastung im eigenen Haus schnell wieder zu sichern. Doch ein nüchterner Blick auf die Region zeigt schnell, dass der Standort dafür gar nicht hergibt, was man sich erhofft.

Wenn die Rahmenbedingungen bisherige Lösungsmuster blockieren

Klassische Einzelmaßnahmen stoßen hier schnell an die Systemgrenzen. Ein Träger allein hat keinen Einfluss auf den ÖPNV oder den Lehrermangel. Es braucht eine Abkehr vom isolierten Handeln.

In dieser Situation nur an den eigenen internen Rädchen zu drehen, kuriert lediglich die Symptome.

Die Vertriebswege für ein erweitertes Einzugsgebiet führen entweder an den bereits etablierten Großzentren vorbei oder weiter in den strukturschwachen ländlichen Raum hinein. Zudem setzen konkurrierende Bildungseinrichtungen im Einzugsgebiet ebenfalls auf Wachstum. Diese regionalen Herausforderungen zeigen, wie der große gesellschaftliche Druck von außen auf historisch gewachsene Strukturen vor Ort trifft.

Das Netz der öffentlichen Verkehrsmittel ist nicht engmaschig genug. Die eigentliche Zielgruppe kommt ohne enormen Zeitverlust überhaupt nicht zum neuen Angebot. Mal davon abgesehen, dass das vorhandene Lehrpersonal die Voraussetzungen für völlig neue Ausbildungen gar nicht umsetzen könnte. Zudem leiden die Berufsschulen der gesamten Region eh unter einem akuten Fachkräfteproblem. Und die bisherigen Standorte der bestehenden kooperierenden Praxiseinrichtungen sind aufgrund von Strukturwandel im Gesundheitswesen gefährdet, ein weiteres Risiko für die Ausbildung in der Region.

Das Versagen klassischer Managementwerkzeuge

Was nun? In dieser Situation nur an den eigenen internen Rädchen zu drehen, kuriert lediglich die Symptome. Man verbaut sich den Blick auf das, was eigentlich möglich wäre. Die strukturellen Probleme bleiben bestehen und schwächen die gesamte Region weiter.

Die Sackgasse der Einzelkämpfer

Dieses Szenario kann stellvertretend für Alltag in unterschiedlichen Szenarien der Daseinsvorsorge etlicher Regionen stehen. Die Probleme bedingen sich gegenseitig: alternde Gesellschaft, der spürbare Mangel an Fachkräften oder eine löchrige Infrastruktur greifen ineinander. Wenn in einem solchen Geflecht die Auslastungszahlen einbrechen, versagen die klassischen Managementwerkzeuge. Ein harter Sparkurs oder schneller Aktionismus verpuffen oder lassen die Abwärtsspirale durch unerfüllte Erwartungen, Zukunftsängste und verpassten Chancen nach unten drehen.

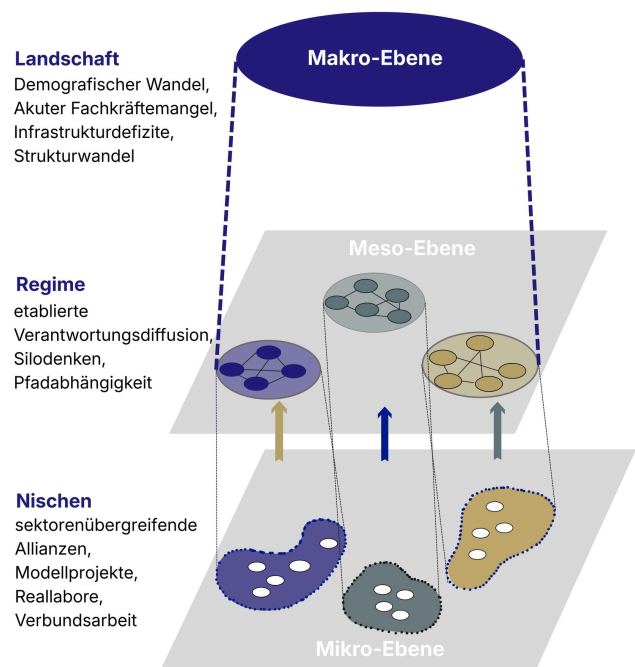
Am Ende nützt auch die beste Institution nichts, wenn die Rahmenbedingungen – wie Infrastruktur, die regionale Wohnraumsituation, Verkehrsanbindung, rechtliche Voraussetzungen oder das Konkurrenzfeld – sie physisch von der Zielgruppe abschneiden. Auch neue Angebote laufen ins Leere, wenn das Fachpersonal fehlt, um sie zu bedienen. Die klassische Rettung im Alleingang ist in einer vernetzten Welt schlicht unmöglich geworden.

Die Organisation als Teil des regionalen Gefüges

Hier hilft ein Blick auf die Psychologie von Organisationen in der Krise. Unter Druck ziehen sich Unternehmen in ihr eigenes Silo zurück. Man nimmt nur noch die eigenen Schmerzen wahr und beginnt im Extremfall einen erbitterten Verdrängungswettbewerb um die letzten regionalen Ressourcen – etwa um Fachkräfte oder Auszubildende. Am Ende verliert die gesamte Region.

Die regionale Transformations-Matrix

Das Fallbeispiel im Mehrebenenansatz nach Geels/UBA



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Mehrebenenmodell (MLP) nach Geels, angewendet auf die regionale Daseinsvorsorge nach Göbel (2020) und UBA (2015).

Erfolgreiches Krisenmanagement im öffentlichen Sektor darf Organisationen und Unternehmen daher nicht nur als isolierte Wirtschaftsbetriebe betrachten. Statt die Ellbogen auszufahren, braucht es einen radikalen Sinneswechsel. Die Frage darf nicht lauten: „Wie rette ich meinen eigenen Betrieb?“, sondern: „Welche Funktion müssen wir erfüllen, damit die Region als Ganzes gestärkt wird?“ Kooperation ist in der Krise eine harte strategische Notwendigkeit statt nur eine nette Geste.

Vom Silo zur Verbundsstruktur

Mögliche Hebel in der Praxis

Wie lässt sich dieser Sinneswechsel konzeptionell umsetzen? Die Grundlage für einen erfolgreichen Turnaround bildet eine schonungslose Umfeld- und Strukturanalyse. Sie deckt in der Regel schnell auf, dass blind geforderte neue Angebote ohne Verankerung in der Region eine massive Fehlinvestition wären.

Ein zentraler Erfolgsfaktor im Fallbeispiel war daher die breite Teilhabe und systematische Einbindung unterschiedlicher Stakeholder. Statt im stillen Kämmerlein zu planen, baut dieser Ansatz auf einer umfassenden Beobachtung des Marktes und dem gebündelten Erfahrungsschatz aller Betroffenen auf. Träger, Lehrkräfte, Kooperationspartner und Auszubildende legen am runden Tisch in Workshops oder über Befragungen die komplex verschachtelten Probleme offen: mangelhafte Verkehrsanbindung, überlastete Praxisbetriebe, differenzierte Bedarfe der Auszubildenden an das Umfeld und an moderne Lernformate, rechtliche Hürden bei den Ausbildungsbefugnissen, fehlende Lernumgebungen inklusive suboptimaler Gebäudestrukturen sowie der akute Lehrermangel.

Gemeinsam wird die Lösung darin gefunden, diese Schwächen partnerschaftlich auszuformen und kreative Freiräume in der Region zu nutzen, um neue Praxishebel anzusetzen, die den Wandel von der Basis aus antreiben.

Sektorenübergreifende Allianzen

Realisierung einer integrierten Campusidee, um die Infrastrukturprobleme auszugleichen, integrierte Lern- und Lebensorte zu schaffen und auch für überregionale Ausbildungsbetriebe interessant zu sein. Für die Schaffung von möbliertem Wohnraum sucht die Institution gezielt den Schulterchluss mit teils branchenfremden Unternehmen, die vor exakt derselben Herausforderung stehen. Gemeinsam lässt sich größer denken und bezahlbarer Wohnraum realisieren.

Modellprojekte über den Tellerrand

Kooperationen mit anderen Bildungseinrichtungen werden erarbeitet, um dem Lehrermangel gemeinschaftlich zu begegnen, etwa durch gemeinsame hybride Unterrichtsmodelle. Ziel ist hier nicht mehr, nur den eigenen Unterrichtsausfall zu verhindern, sondern die regionale Versorgungskette des betroffenen Landkreises zu stärken. Zudem dienen Modellprojekte einem Lupeneffekt für mehr Sichtbarkeit. Dies bedeutet mehr politisches Interesse und somit auch mehr Unterstützung bei der Standortsicherung. Zudem beteiligt sich die Institution an Projekten, die zur Verbesserung der regionalen Patientenversorgung beitragen sollen. Denn letztlich steht hinter dem Ziel, eine gute Ausbildung anzubieten, der gemeinsame Wunsch, auch in Zukunft die medizinische Versorgung einer Region sichern zu können. Über gemeinsame Visionen entsteht Loyalität und Zusammenhalt.

Gemeinsame Infrastruktur & Mobilität

Ein hochmodernes Simulationszentrum wird mangels ausreichender Eigenmittel sowie Raum- und Personalressourcen nicht mehr von der Schule allein geplant, sondern als eigenständige Gesellschaft und geförderter, überregionaler Netzwerkleuchtturm gemeinsam mit der hiesigen Hochschule gedacht und weiterentwickelt. Damit werden einer gesamten Region völlig neue Perspektiven eröffnet. Es entsteht eine überregionale Strahlkraft, die nicht nur die Ausbildungsqualität einer ganzen Region auf ein neues Level bringt, sondern auch den Wirtschaftsstandort stärkt.

Aus dieser kooperativen Zusammenarbeit entstehen dynamisch neue Projektideen, die den Zugang zu Fördermitteln von Bund und Land eröffnen, die für Einzelkämpfer unerreichbar wären. Indem Mitarbeiter und Partner aktiv an dieser Lösungsfindung teilhaben, entsteht eine tiefe Verwurzelung mit der eigenen Region und eine nachhaltige Bindung der Fachkräfte. Die gemeinschaftliche Kraft, die daraus erwächst, ist unbezahlbar.

Das Transformationsjahr und Konzepte zur Absicherung

Ein solcher radikaler Kurswechsel benötigt in der Konzeption eine klare zeitliche Taktung. Die Erfahrung zeigt, dass ein Jahr intensiver Neuausrichtung und des strategischen Rebrandings ausreicht, um die Weichen für die Zukunft so zu stellen, dass sich Schülerzahlen bereits im darauffolgenden Ausbildungsjahr stabilisieren können. Auch wenn die gemeinsame Strategie nicht in einem Jahr vollständig umgesetzt werden kann, wirkt das wiedergewonnene Vertrauen in die Institution von Anfang an. Was tun, damit das Vertrauen nicht wieder verspielt wird?

Institutionelle Absicherung

Ein kritischster Erfolgsfaktor bei solchen tiefgreifenden Transformationen im öffentlichen Sektor ist die formelle Institutionalisierung. Nur so gelingt es, die neuen kooperativen Ansätze dauerhaft im gelebten Alltag der Region zu verankern, statt sie als flüchtige Projektideen verpuffen zu lassen.

Kooperative Regionalprojekte und Infrastrukturmaßnahmen sind langfristige Aufgaben. Sie dürfen niemals vom „Faktor Mensch“ oder einzelnen Personen abhängen. Im Fallbeispiel wurde ein umfassendes Strategiepapier aufgesetzt, um es als verbindlichen Leitfaden direkt in den Gremien und im Aufsichtsrat sowie in der Strategieplanung und im Risikosystem zu verankern.

Diese formelle Absicherung unterstützt das systemische Verständnis und verpflichtet die politischen und gesellschaftlichen Entscheider dazu, den Weg weg von der „Inselrettung“ langfristig mitzutragen. Sie schützt ebenso vor Fluktuation. Personelle Wechsel – ob auf Ebene der Geschäftsführung, im Aufsichtsrat oder bei den Gesellschaftern – dürfen den langfristigen Prozess nicht ins Stocken bringen. Ist die Strategie erst einmal gremienübergreifend als Leitplanke beschlossen, bleibt sie auch bei einem Wechsel in der Führung als verbindlicher roter Faden für das Unternehmen und die Nachfolge bestehen. Erst dieses Zusammenspiel sorgt dafür, dass aus den zielgerichteten Erwartungen der Entscheider, dem regionalen Netzwerk und den neuen Maßnahmen ein dauerhaft erfolgreicher Turnaround wird.

Was die Praxis-Erfahrung stützt

Dieser konzeptionelle Ansatz lässt sich durch fundierte Erkenntnisse aus der Organisationsentwicklung belegen. Partizipative Veränderungsprozesse, die die Belegschaft und Partner aktiv einbinden und auf breiter Marktbeobachtung fußen, weisen eine enorm hohe Erfolgsquote auf. Demgegenüber scheitern rein von oben verordnete Sanierungsmaßnahmen in den meisten Fällen an internen Widerständen.

Untersuchungen zur Sicherung der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum bestätigen zudem: Funktionale Partnerschaften senken administrative Belastungen drastisch und sichern das Überleben kriselnder Träger nachhaltig. Geteilte Infrastrukturen und das Bündeln von Ressourcen erhöhen die Erfolgsquote bei der Gewinnung von Fördermitteln entscheidend. Eine gemeinsame, gewichtige Stimme erzwingt das Gehör der Politik.

Fazit

Komplexe Herausforderungen können zukünftig nicht allein mit den alten Werkzeugen der rein internen betriebswirtschaftlichen Optimierung gelöst werden. Es gilt, den öffentlichen Sektor nicht mehr als Ansammlung isolierter Kostenstellen zu begreifen, sondern als lebendiges, regionales Ökosystem. Nachhaltiges Krisenmanagement bedeutet im Kern: Weg vom Verwalten des Mangels im eigenen Silo, hin zum Gestalten von zukunftsfähigen Verbundstrukturen. Das ist der strategische Fahrplan, mit dem Unternehmen gemeinsam die Daseinsvorsorge in regionalen Räumen sichern und Potenziale eröffnen, die vorher nicht sichtbar waren.

Weiterführende Literatur

Dieses Konzeptpapier basiert auf Marktbeobachtungen der Daseinsvorsorge sowie Erkenntnissen der Organisations- und Transformationsforschung:

Bauknecht, D. / Brohmann, B. / Griebhammer, R. (2015): Transformationsstrategien und Models of Change für nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel: Gesellschaftlicher Wandel als Mehrebenenansatz. Texte / Umweltbundesamt, Nr. 66/2015, Freiburg. (Grundlage für den Mehrebenenansatz bei Systemtransformationen).

Deutsches Institut für Urbanistik (Difu) (2019): Lebensqualität und Daseinsvorsorge durch interkommunale Kooperation. Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin. (Forschungsarbeiten zur interkommunalen Zusammenarbeit und Sicherung regionaler Träger).

Glasl, F. (2020): Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 12. Auflage, Haupt Verlag, Bern. (Grundlage für den Umgang mit organisationalen Widerständen und Kriseninterventionen).

Glasl, F. / Lievegoed, B. (2016): Dynamische Unternehmensentwicklung: Wie Organisationen Lebensprozesse bewusst gestalten. 5. Auflage, Haupt Verlag, Bern. (Grundlage für Phasenmodelle und partizipative Veränderungsprozesse).

Göpel, M. (2020): Unsere Welt neu denken. Eine Einladung. Ullstein Verlag. (Zur Einordnung des öffentlichen Sektors als regionales Ökosystem statt als reine Ansammlung von Kostenstellen).



Steffi Lehn
steffi.lehn@sinneswechsel.de
www.sinneswechsel.de