

Neuen Anforderungen an die Verwaltung gezielt begegnen

Der Fachkräftemangel stellt die Branche nicht nur im Bereich der Pflege sondern auch bei der Suche nach qualifizierten Verwaltungskräften vor Herausforderungen. Die Transformation klassischer Verwaltungsstrukturen in ein so genanntes Shared Service Center – unternehmensintern oder als Modell der Kooperation unternehmensübergreifend – kann dafür eine Lösung sein. Das Shared Service Center (SSC) vereint die Vorteile der internen Leistungserbringung mit Zielen des klassischen Outsourcings. Es bündelt Dienstleistungs- und Unterstützungsprozesse aus allen Unternehmensbe-

reichen in einer zentralen Einheit. Dabei interagiert das SSC in einer Kunden-Dienstleister-Beziehung mit den leistungsbeziehenden Unternehmenseinheiten. In Abgrenzung zum klassischen Outsourcing bleibt das SSC Teil der eigenen Organisation und erbringt seine Leistungen mit eigenen Mitarbeitenden.

Wesentliche Ziele des Konzepts sind Steigerung von Wirtschaftlichkeit, Prozessqualität und Prozesseffizienz sowie die Optimierung der personellen Ressourcensteuerung. Auch die Spezialisierung der Mitarbeitenden trägt zur Erhöhung der Prozessqualität bei: Die gleiche Auf-



MEHR ZUM THEMA
Analysen und Whitepaper zur Situation der Pflegewirtschaft finden Mitglieder des **CARE INVEST CIRCLE** exklusiv unter careinvest-online.net/care-invest-circle

gabe wird mit hoher Expertise immer nach den gleichen Vorgaben und den gleichen Methoden bearbeitet. Der notwendige Aufbau von Expertenwissen wird somit begünstigt.

Die Konzentration in einer Unternehmenseinheit ermöglicht es, Compliance-Standards effektiv nachzuhalten, was auf die Prozesssicherheit einzahlt. Die organisatorische Konzentration der Fachexpertise und die Standardisierung der Prozesse fördert auch die Sicherstellung von Vertretungsplänen und die Abdeckung von Arbeitsspitzen, wodurch der Personaleinsatz besser gesteuert werden kann.

Immobilien

► **IN DRESDEN** im Stadtteil Albertstadt ist in einer ehemaligen Kaserne ein Seniorenheim entstanden. Das Haus verfügt über 24 WG-Zimmer, 69 Service-Wohnungen und eine Tagespflege. Die Einrichtung ist in zwei historischen Kammergebäuden und einem Neubau untergebracht. Ursprünglich sollte Convivo den Betrieb übernehmen, doch dem Gebäudeeigentümer, einem Schweizer Vermögensverwalter, ist es mit Unterstützung des Hamburger Beratungsunternehmens DIMP gelungen, Renafan als Betreiber zu gewinnen.

► **IN GOSLAR** ist im 1. Quartal 2025 Baubeginn für einen neuen Wohnpark. Myco Living errichtet die Anlage zwischen den Stadtteilen Jürgenohl und Fliegerhorst. Die Einrichtung bietet zwei Wohngemeinschaften mit je zwölf Plätzen, 63 Wohnungen und eine Tagespflege mit 20 Plätzen. Daneben wird auch ein ambulanter Pflegedienst von Curaliving dort einziehen. Das Investitionsvolumen beträgt rund 30 Millionen Euro.

► **IN GUNZENHAUSEN** in Mittelfranken entsteht ein Haus mit 70 Wohneinheiten für Betreutes Wohnen und ambulant betreute Wohngemeinschaften. Die Apparte-



Foto: DIMP

Dresden-Albertstadt: Modernes Seniorenwohnen im historischen Gebäude, Betreiber ist Renafan.

ments sollen einzeln an Privatanleger verkauft werden. Realisiert wird das Projekt von Carestone.

► **IN RETHEM** in Niedersachsen entstehen 115 Plätze für Pflege und Service Wohnen. Das Haus Cara Vida soll im März die ersten Bewohner begrüßen. Betreiber der Einrichtung ist WH Care.



MEHR IMMOBILIEN-NEWS
careinvest-online.net

Die Spezialisierung der Kolleginnen und Kollegen auf Teilaufgaben ermöglicht zudem eine differenzierte Vergütungsstruktur. Innerhalb eines SSC können einzelne Mitarbeitergruppen mit aufgabenspezifischem Qualifizierungsniveau zugeordnet und damit differenziert vergütet werden.

Die angestrebten Skaleneffekte werden um die Vorteile der internen Leistungserbringung ergänzt. Leistungen und Prozesse lassen sich individuell an den Anforderungen des Unternehmens ausrichten, es besteht keine Abhängigkeit von externen Dienstleistern und das Expertenwissen verbleibt im Unternehmen.

Grundlegend kommen stark standardisierbare und nicht unmittelbar wertschöpfende Prozesse für die Überführung in ein Shared Service Center in Frage. Hierbei handelt es sich häufig um Unterstützungsprozesse der Bereiche Buchhaltung, Personalabrechnung, Einkauf und Sekretariate. Weitere Leistungen wie Fuhrparkmanagement oder Arbeitssicherheit kommen zusätzlich in Frage.

Zuständigkeiten müssen klar definiert sein

Eine besondere Bedeutung kommt der Organisation der Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmensbereiche mit dem SSC zu. Häufiger Grund für Differenzen zwischen den leistungsempfangenden Bereichen und dem SSC ist die unklare Definition von Zuständigkeiten, Fristen und Standards. Bei der Klärung dieser Standards können folgende Fragen helfen: Was ist konkret die Aufgabe des SSC? Wer benötigt wann, von wem, in welcher Form, welche Information? Wer erhält wann, in welcher Form, welches Ergebnis?

Die verfolgten Ziele können innerhalb des SSC nur auf Grundlage detaillierter Prozessbeschreibungen erreicht werden. Elementar für die Zielerreichung ist also der Aufsatz eines umfassenden Leistungsverzeichnisses mit detaillierten Prozessbeschreibungen. Ebenfalls zu klären ist die Frage der Leistungsverrechnung. Bei der



„Wesentliche Ziele des Konzepts sind Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Optimierung der Ressourcen-Steuerung.“

Martin Dietz, Curacon

„Preisermittlung“ gilt es neben der „Marktgängigkeit“ auch steuer- und gemeinnützigkeitsrechtliche Fragestellungen zu berücksichtigen. Das gilt besonders dann, wenn Leistungen für andere Rechtsträger erbracht werden.

Bei der Entscheidung, ob ein SSC als Bereich innerhalb eines bestehenden Rechtsträgers oder als eigenständige Servicegesellschaft des Konzerns oder Verbunds gegründet werden soll, sind organisatorische und rechtliche Fragestellungen zu berücksichtigen. Das erfordert eine mehrdimensionale Analyse. Dabei sollten die steuer-, gesellschafts- und arbeitsrechtlichen Vor- und Nachteile der jeweiligen Organisationsform fundiert beleuchtet werden. Darüber

GASTAUTOR dieses Beitrags ist **Martin Dietz, Senior Manager, Leiter Beratungsfeld Verwaltungsmanagement bei der Curacon GmbH.**

Der Fachkräftemangel ist aktuell der größte Treiber für die Umsetzung flexibler Modelle wie das eines Shared Service Center.

hinaus ist, bei Implementierung eines SSC in Kooperation mehrerer unabhängiger Unternehmen, die Gestaltung der Beteiligungsverhältnisse ein Schwerpunkt der organisatorischen Planung. Die Binnenorganisation richtet sich optimalerweise an den erbrachten Leistungen aus und berücksichtigt die Ziele der Konzentration, der Skalierbarkeit und der optimalen Steuerung.

Mitarbeitende bei Umsetzung einbeziehen

Die größte Herausforderung stellt die kulturelle Veränderung dar. Die konzeptionelle und prozessuale Planung ist eine wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Einrichtung eines Shared Service Centers. Die zielgerichtete Beteiligung von Stakeholdern ist ebenfalls erfolgsrelevant. Häufig liegen die tatsächlichen Hürden jedoch auf einer anderen Ebene.

Das oft angetroffene Beharrungsvermögen, Verwaltungsleistungen weiterhin dezentral verortet zu halten, um vermeintlich notwendige Individualitäten sicherzustellen und ebenso vermeintliche Qualitätseinbußen zu verhindern, stellt das größte Risiko für den Erfolg dar und ist Grund von Befürchtungen, Sorgen und Vorbehalten bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie bei Führungskräften. Diese Sorgen gilt es ernst zu nehmen. Eine adäquate Informations- und Kommunikationspolitik als Komponente des Change-Managements sowie die eindeutige Verständigung mit den betroffenen Führungsebenen spielt bei der Bewältigung dieser Herausforderungen eine zentrale Rolle.

Das Shared Service Center stellt also einen attraktiven Weg dar, um dem Spannungsverhältnis aus wachsendem Kostendruck, steigenden Anforderungen und Mangel an Fachkräften zu begegnen. Der Fachkräftemangel ist hierbei aktuell der größte Treiber für die Umsetzung. Die beschriebenen Sorgen und Vorbehalte stellen das größte Hemmnis dar. Für den Erfolg ist eine fundierte Konzeption und eine professionelle Projektierung Voraussetzung. ┘