

# Malteser Bereitschaftsdienst

„Man neigt dazu, im Ehrenamt alles selbst zu machen“  
 Prozessharmonisierung in der Notfallvorsorge der Frankfurter Malteser



Für Wirtschaftsunternehmen sind Maßnahmen zur Prozessoptimierung bereits gang und gäbe. Dass diese auch bei klassischen Non-Profit-Organisationen wie dem Malteser Hilfsdienst e.V. funktionieren können, davon ist Carsten Witteck, Berater für Führungskräfteentwicklung und Meditation der Frankfurter Beratungsfirma *analytomics - analytics for your business*, überzeugt. Gemeinsam mit einem fünfköpfigen Führungsteam der Malteser Frankfurt aus den Bereichen Katastrophenschutz und Sanitätsdienst wurde unter seiner Leitung die Organisationsstruktur des Ehrenamts in den beiden Diensten analysiert, strategische Ziele formuliert und ein Umstrukturierungsprozess gestartet.

Im Gespräch mit Gudrun Preßler, Diözesanpressereferentin der Malteser im Bistum Limburg, schildert Witteck gemeinsam mit Gregor Demel, Rettungswachenleiter und Leiter Katastrophenschutz, was dabei herauskam und wie der aktuelle Stand des Harmonisierungsprozesses ist. Lesen Sie hier die ausführliche Version des Interviews aus dem Jahresbericht 2013.

## Was war die Ausgangssituation, bevor die Prozessharmonisierung startete?

Witteck: Der Hintergrund ist der, dass es sehr viele Verantwortungsbereiche im Malteser Ehrenamt gibt. Die dazugehörigen Aufgaben waren bisher einerseits auf zu wenigen Schultern verteilt, andere waren doppelt oder dreifach verteilt, und wieder andere waren zwar bekannt, dafür war aber kein Verantwortlicher irgendwo festgeschrieben. Deshalb habe ich vorgeschlagen eine Prozessharmonisierung zu machen.

Demel: Wir haben festgestellt, dass wir in den ehrenamtlichen Bereichen Katastrophenschutz und Sanitätsdienst zwar eine Gesamtführungsstruktur, auch ein Organigramm (haben<sup>1</sup>), aber darin waren nur die Führungsaufgaben und nicht die konkreten Zuständigkeiten geregelt. Das wollten wir ändern.

## Welche Ziele wurden mit der Prozessharmonisierung verfolgt?

Demel: Das Ziel stand vorher nicht fest. Da haben wir Herrn Witteck

erst mal Vertrauen geschenkt und uns darauf eingelassen, eine Bestandsaufnahme zu machen. Das Ziel war, dass wir gemeinsam ein Ziel finden.

Witteck: Als Berater habe ich auf Grundlage der Bestandsaufnahme zunächst drei strategische Ziele festgelegt: Verantwortlichkeiten benennen, Stellenprofile dazu erstellen und die Stellen letztendlich auch zu besetzen. Die eigentliche Zielstellung hat sich dann erst im Rahmen der Prozessharmonisierung herausgestellt, weil wir immer wieder festgestellt haben, dass die meisten Schwierigkeiten daraus resultieren, dass wir mit dem Sanitätsdienst und dem Katastrophenschutz zwei verschiedene Bereiche haben, die autark voneinander agieren aber eigentlich das Gleiche tun, nur mit anderen Verantwortlichkeiten.

Demel: Daraus wurde dann das Bestreben, die ehrenamtlichen Dienste in einen großen Dienst zusammen zu legen. Dass wir es schaffen, aus der gespaltenen

Struktur aus Katastrophenschutz und Sanitätsdienst einen gemeinschaftlichen Rahmen zu bilden.

## Was waren wichtige Schritte auf dem Weg zu diesem Ziel?

Witteck: Zuerst haben wir analysiert, welche Hauptprozesse es gibt und in welchem Verantwortungsbereich diese liegen. Und



Carsten Witteck

(gingen der Frage nach<sup>2</sup>): Welche Hauptprozesse gibt es, die in keinem Verantwortungsbereich liegen? Dazu haben wir dann eine Matrix aufgebaut, um für jeden sichtbar zu machen, wo tatsächlich die Lücken sind. Das war dann die Arbeitsgrundlage für die folgenden Schritte. Wir haben uns in fünf Terminen getroffen und haben für jeden Termin immer einen Teilschritt vereinbart. Das heißt, die Teilnehmer haben am Ende jedes Workshop-Tages immer eine kleine Hausaufgabe bekommen, die sie dann entsprechend abarbeiten mussten.

„Wir haben Probleme bei den Schnittstellen der einzelnen Dienste entdeckt“

## Wo gab es Schwierigkeiten?

Demel: Erst mal galt es, alle an einen Tisch zu bringen und gemeinsam festzustellen: Wir wollen den Prozess verbessern. Dann folgte die Erkenntnis, dass wir, um die Strukturen nachhaltig zu verändern, eine Strategie brauchen, keine kurzfristige Taktik. Dazu mussten wir zuerst die Prozesse und die Grundstruktur identifizieren. Auf dieser Grundlage haben wir dann festgestellt, dass wir verschiedene Schnittstellenproblematiken bei den einzelnen Diensten haben, was die Helfer dort jeweils machen. Das Ganze war zu koordinieren, Zuständigkeiten festzulegen und anhand der vorhandenen Führungsstrukturen die Aufgaben konkreter zu verteilen und Aufgabenbereiche zu definieren.

Witteck: Das Hauptproblem war die fehlende Verantwortung. Was nicht heißt, dass es keine Verantwortlichen gab. Es fehlte die Ver-

antwortung hinsichtlich der vielen Teilbereiche, die wir identifiziert haben. Dafür mussten erst einmal Stellenprofile erstellt werden, um die Verantwortlichkeiten klar zu definieren und Personen zuzuordnen.

## Was sind die bisherigen Ergebnisse des Harmonisierungsprozesses?

Witteck: Wir haben das Ziel erreicht, den Sanitätsdienst und den Katastrophenschutz miteinander zu verbinden. Die beiden Bereiche arbeiten jetzt zusammen und fungieren auch unter einem Namen. Demel: Herr Gies und ich haben uns im Ausklang des Prozesses auf eine gemeinsame Terminologie geeinigt und den „Bereitschaftsdienst“ mit einer entsprechenden Bereitschaftsleitung eingeführt, als einer Institution, die diesen gesamten Bereich flächendeckend führt. Herr Gies und ich haben diese Rolle gemeinsam übernommen. Wir vertreten uns gegenseitig. Dadurch konnten auch Redundanzen geschaffen werden, die sich inzwischen bewährt haben. Außerdem haben wir Stellenprofile formuliert und die dazugehörigen Stellen ausgeschrieben. Die eingegangenen Bewerbungen haben wir in den letzten Wochen geprüft und werden nun gezielt mit den Bewerbern sprechen. Wenn wir dann eine Personalie finden, wollen wir eine Erwartungshaltung formulieren, die dann in einer engen Zusammenarbeit mündet. Denn wir können dann nicht sagen: Du machst das jetzt, hier sind die Papiere, leg los. Nein, wir müssen das begleiten.

## Welche Aufgaben stehen noch bevor?

Witteck: Der Prozess ist grund-



Gregor Demel und Gudrun Pressler

sätzlich nie abgeschlossen, denn letztendlich muss sich ja jede Organisation unter einem KVP-Ansatz, sprich einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, immer wieder die Frage stellen: Machen wir das richtig, was wir gerade machen? Und: Wie überprüfen wir uns an welchen Stellen?

Demel: Wir haben im Laufe des Harmonisierungsprozesses festgestellt, dass wir in der Struktur des Malteser Ehrenamts und den Gliederungen einen unglaublich starken Baum an Führung haben. Außerdem haben wir eine breite heterogene Masse an ehrenamtlichen Helfern, die je nach Ausprägung ihrer Fähigkeiten oder Neigungen irgendwo ihre Stärken und Schwächen haben. Jetzt ist es die große Aufgabe, den Führungswillen und den Auftrag der Malteser aus dieser starken Führungsstruktur an den einzelnen Helfer zu bringen. Diese gigantische Aufgabe haben wir die ganze Zeit im Hinterkopf. Dazu müssen wir das Maximum an Förderung und Leistung abrufen, eine ganz klare Erwartungshaltung formulieren und gleichzeitig für den Helfer transparent alle Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Dafür haben die Malteser in den letzten Jahren viel getan und das wollen wir fortführen.