

Wenn Entscheidungen zu weit weg sind

Zentralisation als Belastungsfaktor in Wohnheimen der Behindertenhilfe

Florenz Wendt, Igling 2026

Belastung entsteht nicht nur durch Aufgaben. Sie entsteht auch dadurch, wie Entscheidungen getroffen werden - und ob Teams Einfluss auf die Bedingungen ihrer Arbeit haben.

Schlüsselwörter: Zentralisation; Beteiligung; Entscheidungsspielräume; Wohnheime; Organisationsstruktur

Organisation als Belastungsquelle

Die Untersuchung „Wohnheim mit Zukunft“ fragt ausdrücklich, ob Arbeitsbelastung in Wohnheimen auch eine Frage der Organisation ist. Die Ergebnisse sprechen dafür. Grundlage waren 1.912 auswertbare Fälle aus einem Rücklauf von 2.803 Datensätzen. Besonders relevant ist die Zentralisation von Entscheidungen.

Zusammenhang mit Erschöpfung

In den Burnout-Modellen zeigt Zentralisation einen signifikanten Zusammenhang mit Erschöpfungssymptomen. Auch weitere Zusammenhänge stützen die Bedeutung dieses Faktors: Zentralisation steht unter anderem mit häufigeren Gedanken an Berufsaufgabe, geringerer Vorhersehbarkeit, geringerer Rollenklarheit, mehr Rollenkonflikten, weniger Gemeinschaftsgefühl, weniger kollegialer Unterstützung und schlechter bewerteter Führungsqualität in Verbindung.

Warum Beteiligung entlasten kann

Wenn Entscheidungen zu weit entfernt vom Alltag getroffen werden, erleben Beschäftigte Vorgaben möglicherweise als wenig passend, spät kommuniziert oder nicht ausreichend begründet. Beteiligung bedeutet nicht, dass jedes Team alles selbst entscheidet. Sie bedeutet aber, dass Praxiserfahrung systematisch in Entscheidungen einbezogen wird - insbesondere wenn neue Vorgehensweisen, Standards oder organisatorische Veränderungen eingeführt werden.

Gefährliche Missverständnisse

Zentralisation ist nicht automatisch falsch. In Einrichtungen braucht es Verantwortung, klare Entscheidungen und verbindliche Standards. Belastend wird Zentralisation vor allem dann, wenn sie als Abkopplung vom Arbeitsalltag erlebt wird: Entscheidungen werden getroffen, ohne die Umsetzungssituation zu berücksichtigen; Mitarbeitende sollen Verantwortung übernehmen, ohne Einfluss zu haben; Teams erhalten Vorgaben, aber keine Erklärung.

Praktische Ansatzpunkte

Einrichtungen können Zentralisation reduzieren, ohne Führung aufzugeben. Hilfreich sind klare Beteiligungsformate, transparente Entscheidungswege, Rückmeldeschleifen nach Veränderungen und die Frage: Welche Entscheidungen müssen zentral getroffen werden, und wo braucht es Spielraum vor

Ort? Besonders wichtig ist, Teams nicht nur zu informieren, sondern ihre Erfahrung bei der Gestaltung von Abläufen einzubeziehen.

Fazit

Entscheidungen wirken auf Belastung. Wenn sie zu weit weg vom Alltag getroffen werden, können Erschöpfung, Rollenkonflikte und Berufsaufgabe-Gedanken zunehmen. Gute Organisationsentwicklung fragt deshalb nicht nur, was entschieden wird, sondern auch, wie Entscheidungen entstehen.

Quellenbasis

- Wendt, Florenz (2018): Arbeitsbelastung in Wohnheimen für Menschen mit Behinderungen - auch eine Frage der Organisation?
- Karasek & Theorell (1990): Healthy Work.
- Pugh et al. (1968): Dimensions of organization structure.
- Maslach & Leiter (1999): Six areas of worklife.