

# Tierheime als kommunale Infrastruktur

Warum das bestehende System an seine Grenzen stößt –  
und was Kommunen jetzt brauchen, um handlungsfähig zu bleiben

---

Ein Whitepaper für Kommunen, die Verantwortung strukturiert wahrnehmen wollen.

**Silvia H. Steinweber**

Neutrale Lösungsarchitektin für Tierheime, Kommunen und Unternehmen

Version 1.0 | April 2026

## Tierheime im Kontext kommunaler Pflichtaufgaben – eine unterschätzte Realität

Tierheime werden oft als Einrichtungen des Tierschutzes wahrgenommen. Tatsächlich übernehmen sie Aufgaben im Rahmen kommunaler Pflichtaufgaben.

Fundtiere, Sicherstellungen und Gefahrenabwehr fallen in den Verantwortungsbereich von Städten und Gemeinden.

Tierheime sind in der Praxis ein wesentlicher Bestandteil der Umsetzung dieser Aufgaben. Und dennoch werden sie vielerorts nicht als kommunale Infrastruktur behandelt. In der Praxis zeigt sich das deutlich:

Entscheidungen erfolgen häufig auf Basis historischer Vereinbarungen, punktueller Zuschüsse oder Einzelfallbetrachtungen – nicht auf Grundlage einer strukturierten Gesamtbewertung.

Das System funktioniert – solange nichts eskaliert.

Sobald Druck entsteht, fehlt die Grundlage für belastbare Entscheidungen. Genau diese Grundlage fehlt in vielen Kommunen bis heute.

---

### Quellen

„Wer eine verlorene Sache findet, hat dies der zuständigen Behörde anzuzeigen.“

§ 965 BGB

[https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/\\_965.html](https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/_965.html)

„Die zuständige Behörde kann die zur Beseitigung festgestellter Verstöße notwendigen Anordnungen treffen.“

§ 16a TierSchG

[https://www.gesetze-im-internet.de/tierschg/\\_16a.html](https://www.gesetze-im-internet.de/tierschg/_16a.html)

## Die aktuelle Finanzierungssystematik ist strukturell nicht tragfähig

In vielen Kommunen basiert die Finanzierung von Tierheimen auf pauschalen Vereinbarungen, häufig ergänzt durch Einzelfallabrechnungen.

Diese Modelle haben sich etabliert – sie greifen jedoch strukturell zu kurz. Das Problem liegt nicht in der Höhe einzelner Beträge.

Es liegt in der Logik der Finanzierung.

- Kosten werden nicht klar differenziert
- Leistungsbereiche werden vermischt
- Strukturelle Anforderungen bleiben unsichtbar

Insbesondere fehlt eine saubere Trennung zwischen:

- Vorhaltekosten (Infrastruktur, Personal, Betriebssicherheit)
- Fallkosten (konkrete Aufnahme und Versorgung einzelner Tiere)

Werden diese Ebenen vermischt, entsteht ein verzerrtes Bild:

- Tatsächliche Kostenstrukturen bleiben verborgen
- Budgets werden falsch bewertet
- Entscheidungen basieren auf unvollständigen Grundlagen

Das Ergebnis ist kein akutes Versagen – sondern eine dauerhafte strukturelle Schieflage.

Das System funktioniert –  
aber es steuert nicht.

---

### Quellen

Grundsatz der wirtschaftlichen Haushaltsführung Art. 61 Bayerische Gemeindeordnung (BayGO)  
<https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayGO-61>

Definition von Fixkosten (Vorhaltekosten) <https://de.wikipedia.org/wiki/Fixkosten>

## Welche Folgen sich daraus für Kommunen ergeben

Die Auswirkungen sind selten sofort sichtbar.

Sie entwickeln sich schleichend – und werden oft erst dann erkannt, wenn Handlungsspielraum fehlt.

Typische Konsequenzen sind:

- Steigende Kosten ohne klare Steuerbarkeit
- Fehlende Vergleichbarkeit zwischen Einrichtungen
- Überlastung bestehender Strukturen
- Investitionsentscheidungen ohne belastbare Grundlage

Gleichzeitig bleibt die Verantwortung eindeutig:

Auch bei ausgelagerter Leistungserbringung verbleibt die Verantwortung auf kommunaler Ebene.

Das betrifft insbesondere:

- Die Sicherstellung der Unterbringung
- Die Einhaltung von Standards
- Die Vermeidung von Risiken für Mensch und Tier

Verantwortung bleibt bestehen – auch dort, wo die Steuerungsgrundlage fehlt.

---

### Quellen

„Tiere sind ihrer Art und ihren Bedürfnissen entsprechend angemessen zu ernähren, zu pflegen und verhaltensgerecht unterzubringen.“

§ 2 Tierschutzgesetz (TierSchG)

[https://www.gesetze-im-internet.de/tierschg/\\_2.html](https://www.gesetze-im-internet.de/tierschg/_2.html)

## Der strukturelle Fehler im bestehenden System

Das bestehende System ist kein reines Finanzierungsproblem. Es ist ein Strukturproblem. Zentrale Schwächen sind:

- Fehlende Trennung von Kostenarten
- Fehlende Bewertungsmaßstäbe
- Fehlende Vergleichslogik
- Fehlende systematische Datengrundlage

Tierheime werden häufig als Einzelfälle betrachtet.

Tatsächlich handelt es sich jedoch um wiederkehrende Strukturen mit vergleichbaren Anforderungen. Ohne Systematik entstehen:

- Individuelle Lösungen statt belastbarer Modelle
- Kurzfristige Entscheidungen statt langfristiger Planung
- Abhängigkeit von Einzelpersonen statt klarer Strukturen

Damit fehlt die Grundlage, die kommunale Entscheidungen benötigen: eine belastbare und nachvollziehbare Entscheidungsbasis.

Was fehlt, ist nicht Engagement.

Was fehlt, ist Struktur.

## Welche Grundlagen für tragfähige Entscheidungen fehlen

Um Tierheime als Teil der kommunalen Infrastruktur steuern zu können, braucht es vier zentrale Elemente:

1. Transparenz

Eine klare Darstellung der tatsächlichen Kostenstruktur – getrennt nach Funktionen und Aufgaben.

2. Bewertbarkeit

Die Möglichkeit, bestehende Einrichtungen objektiv zu beurteilen.

3. Vergleichbarkeit

Einordnung im Verhältnis zu anderen Strukturen und Anforderungen.

4. Handlungssicherheit

Eine Grundlage, auf der Entscheidungen nachvollziehbar und vertretbar getroffen werden können. Diese Elemente sind in der Praxis häufig nur eingeschränkt vorhanden.

---

### Quellen

Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit Art. 61 BayGO

<https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayGO-61>

## Strukturierte Analysen als Voraussetzung für belastbare Entscheidungen

Gespräche, Erfahrungswerte und Einzelbetrachtungen reichen nicht aus, um komplexe Strukturen zu bewerten.

Was fehlt, ist ein systematischer, nachvollziehbarer Ansatz:

- Klare Kriterien
- Definierte Bewertungsmaßstäbe
- Strukturierte Datenerhebung
- Nachvollziehbare Auswertung

Eine strukturierte Analyse ersetzt keine Entscheidung. Sie macht Entscheidungen erst belastbar.

Erst wenn Strukturen sichtbar und vergleichbar werden, können Prioritäten gesetzt und Maßnahmen sinnvoll abgeleitet werden.

---

### Quellen

„Der Arbeitgeber hat die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu treffen.“

§ 3 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) [https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/\\_3.html](https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/_3.html)

„Der Arbeitgeber hat eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen.“

§ 5 ArbSchG

[https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/\\_5.html](https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/_5.html)

## Tierheime als Teil kommunaler Infrastruktur verstehen

Infrastruktur folgt anderen Regeln als Einzelprojekte. Sie erfordert:

- Planung statt Reaktion
- Systematik statt Einzelfalllösung
- Priorisierung statt Gleichbehandlung
- Klare Verantwortungszuordnung

Tierheime sind in diesem Kontext kein Sonderfall, sondern Teil eines größeren Systems. Wer sie als Infrastruktur versteht, verändert die Perspektive:

- Von Kosten zu Struktur
- Von Einzelfällen zu Systemen
- Von Reaktion zu Steuerung

Diese Perspektivverschiebung ist die Voraussetzung für nachhaltige Lösungen.

Ohne diese Perspektive bleiben Maßnahmen punktuell – und damit begrenzt wirksam.

---

### Quellen

Begriff Daseinsvorsorge (kommunale Aufgaben) <https://de.wikipedia.org/wiki/Daseinsvorsorge>

## Ein neuer Ansatz für Klarheit und Entscheidungsfähigkeit

Die Bewertung und Weiterentwicklung von Tierheimstrukturen erfordern eine neutrale, strukturierte Herangehensweise.

**steinweber.me** setzt genau an dieser strukturellen Lücke an. Genau hier entsteht die Grundlage für belastbare Entscheidungen.

Nicht durch zusätzliche Maßnahmen –  
sondern durch Klarheit über das, was bereits entschieden werden muss:

- Systematische Analyse statt punktueller Einschätzung
- Klare Bewertungslogik statt subjektiver Wahrnehmung
- Nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen statt Einzelmeinungen

Ziel ist nicht die Beratung im klassischen Sinne, sondern die Schaffung von Klarheit. Klarheit darüber,

- wie die bestehende Struktur einzuordnen ist
  - wo Risiken liegen
  - welche Prioritäten sich daraus ergeben.
-

## Nächster Schritt: Struktur schaffen, bevor entschieden wird

Wenn Tierheime als kommunale Infrastruktur verstanden werden, verändert sich die Art der Entscheidungen.

Der erste Schritt ist nicht die Maßnahme.

Der erste Schritt ist die strukturierte Analyse.

Sie ermöglicht:

- Eine realistische Einschätzung der Ausgangssituation
- Die Ableitung klarer Prioritäten
- Fundierte und vertretbare Entscheidungen

In vielen Kommunen  
fehlt die strukturierte Grundlage für Entscheidungen – getroffen werden sie  
dennoch.

Silvia H. Steinweber

Neutrale Lösungsarchitektin für Tierheime und Kommunen Fokus: Struktur, Sicherheit und  
Entscheidungsgrundlagen

[www.steinweber.me](http://www.steinweber.me)  
[steinweber@steinweber.me](mailto:steinweber@steinweber.me)  
0175 – 444 8697

---

Impressum: [www.steinweber.me/impressum](http://www.steinweber.me/impressum)