

Vorwort der Herausgeber

In diesem Buch wird das Controlling als systemtheoretische und handlungsorientierte Disziplin in der Betriebswirtschaftslehre dargestellt und analysiert. Die Spannweite dieser Konzeption soll hier in unterschiedlichen Beiträgen und aus differenzierten Perspektiven beleuchtet werden, um so deutlich zu machen, wie das Controlling in Gesundheitseinrichtungen genutzt werden kann. Controlling soll der Institution selbst nutzen, um sie so wirtschaftlich zu führen. Controlling wird aber auch für die Mitarbeiter eingesetzt, um Prozesse, Arbeitshandlungen und Ergebnisse optimal aufeinander abzustimmen und so ein gutes Arbeitsklima zu erreichen. Und letztendlich dient Controlling den Patienten, um ihnen eine sinnvolle Genesung, Heilung oder Linderung der Krankheiten oder Gebrechen zu ermöglichen.

Diese Sichtweise, Ausrichtung und diese Art, Controlling zu denken, hat Winfried Zapp immer wieder in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen gestellt. Mit seiner Controlling-Konzeption hat er an dieser komplexen Ausgangsbasis angeknüpft und den Managern und Controllern von Gesundheitseinrichtungen einen Orientierungsrahmen zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Controllings bereitgestellt – letztlich mit der Zielsetzung, ökonomisches Denken zu gestalten.

In den 26 Jahren an der Hochschule Osnabrück hat er etliche Studierende begleitet und zahlreiche Forschungsprojekte durchgeführt. Die Ergebnisse dieses Vierteljahrhunderts sollen hier zusammengetragen werden. Wie begann es und wie entstand dieses Controlling-Verständnis?

An der Justus Liebig Universität Gießen studierte Winfried Zapp ab dem Wintersemester 1973/74 Wirtschaftswissenschaften. Er belegte im Hauptstudium die betriebswirtschaftliche Vertiefung »Organisation, Führung und Personalwirtschaft« bei Professor Dr. Dres. h.c. Knut Bleicher. In diesem Fachgebiet schrieb er auch seine Diplomarbeit aus dem Krankenhausbereich sowie seine Doktorarbeit. In der volkswirtschaftlichen Vertiefung belegte er »Preis und Wettbewerb«, als nicht wirtschaftliche Vertiefung wählte er »Psychologie«. Nach seinem Examen als Diplom-Ökonom wurde er zunächst Assistent am Lehrstuhl bei Professor Bleicher, daran anschließend Wissenschaftlicher Mitarbeiter an einem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Projekt unter der wissenschaftlichen Leitung von Professor Bleicher. In dieser Zeit betreute er auch Aufgaben in der Zeitschrift für Organisation (ZfO).

Parallel studierte er postgradual Soziologie an der Justus Liebig Universität. Nach dem Vordiplom in Soziologie widmete er sich dem Abschluss seiner Doktorarbeit. Die Promotion zum Dr. rer. pol. erfolgte im Dezember 1984.

Von 1984 bis 1986 durchlief er das Traineeprogramm des Berufsbildungswerks Deutscher Krankenhäuser e. V. (BBDK e. V.) als Assistent des Verwaltungsleiters im Evangelischen Krankenhaus Castrop-Rauxel. Am 1. Oktober 1986 wurde er als Krankenhausbetriebsleiter an das Elisabethstift Darmstadt berufen. Kurz darauf wurde ihm in Personalunion die Finanzleitung des gesamten Stifts übertragen – neben dem Krankenhaus auch die Bereiche Altenheim, Schulen und Weiterbildung sowie das Diakonissenmutterhaus.

Zum 1. April 1993 wurde Winfried Zapp zum Professor an der Fachhochschule Osnabrück ernannt. Sein Lehrgebiet umfasste Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen und Controlling in Gesundheitseinrichtungen. Sein Aufgabengebiet und sein Engagement bezogen sich auf Neugründungen von Studiengängen im In- und Ausland, auf Forschungsprojekte und Gutachtertätigkeiten im Forschungsbereich, Veröffentlichungen und den Einsatz für junge Menschen – hier besonders im Bereich der Erlangung der Hochschulzugangsberechtigung für Nichtabiturienten sowie bei Exkursionen, um Studierenden das weite Feld der Anwendungsorientierung in der Praxis über Fallbeispiele und über eine aufgabenorientierte Lehre im Rahmen pragmatisch-ausgerichteter Vorlesungen darzulegen.

Seine Schwerpunkte lagen auf drei Bereichen.

1. Forschungsprojekte

Ab 1997 wurden 13 Forschungsvorhaben durchgeführt, die durch Drittmittel finanziert wurden und in denen insgesamt mehr als 20 Mitarbeiter beschäftigt waren. Die Projekte umfassten controllingspezifische Themen aus den Bereichen Krankenhaus, Reha- und Fachkliniken, Alten- und Pflegeheime sowie ambulante Einrichtungen. Inhaltlich reichte der Spannungsbogen von der Kostenrechnung bis hin zum Strategischen Controlling, von Qualität und Risiko bis hin zur Geokodierung, von Selektivverträgen bis hin zur Integration von Angehörigen in Pflegeheimen. Die Forschungsergebnisse wurden in zahlreichen Büchern und Fachartikeln veröffentlicht und in Vorträgen sowie Seminaren vorgestellt.

Die Mitarbeiter in den Forschungsprojekten konnten sich so weiterqualifizieren; mehrere Mitarbeiter promovierten, zwei sind mittlerweile Hochschullehrer. Weitere Absolventen wurden in ihren Promotionen unterstützt und begleitet. Jeweils zu Beginn des

Jahres wurde regelmäßig ein Forschungskolloquium durchgeführt.

2. Veröffentlichungen und Vorträge

Die Forschungsvorhaben waren ein Fundus für qualifizierte Publikationen. Über 30 Bücher und über 210 Veröffentlichungen sind erschienen. An der Gründung von drei Buchreihen war Winfried Zapp maßgeblich beteiligt. In der Reihe »Controlling und Management in Gesundheitsreinrichtungen« erschienen wissenschaftliche Publikationen. In der Reihe »Controlling und Management« konnten aktuelle Themen mit innovativem Hintergrund publiziert werden. Im Kohlhammer-Verlag wurden in der Reihe »Health Care- und Krankenhausmanagement« umfassende wissenschafts- und anwendungsorientierte Themen behandelt. Zahlreiche anerkannte Autoren unterstützten die Reihe durch ihre Beiträge.

Vorträge und Seminare wurden zu Beginn der Hochschultätigkeit in ausgewählten Weiterbildungsinstitutionen wahrgenommen. Die Vorträge wurden zuweilen mit einem humoristischen Unterton hinterlegt. Wissenschaftliche Inhalte wurden über Analogien vermittelt: »Was Controller von Rotkäppchen lernen können«, »Warum Winnetou ein guter Controller geworden wäre« oder »KLEE ist wie das Ei des Kolumbus«.

3. Konzeptionelle Arbeiten

- a) Prozesse: Zu Beginn der Tätigkeit an der Hochschule Osnabrück kristallisierte sich mit einem der ersten Forschungsprojekte das Thema Prozessgestaltung heraus. Zum Zwecke der Prozessanalyse und -gestaltung wurde es immer weiter verfeinert und fand schließlich im sogenannten Prozesshaus eine klare Kontur.
- b) KLEE-Rechnung: In den Vorlesungen, insbesondere im Bereich Pflege, wurde deut-

lich, dass ein Verständnis für Kosten nur schwer zu vermitteln war. Warum sollte man sich mit Kosten beschäftigen, wenn doch Leistungen von Nicht-Ökonomen besser verstanden wurden. Daraus entwickelte sich die Vorgehensweise der KLEE-Rechnung als Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung.

- c) Controlling: Controlling ist mehr als bloße Abstimmung oder Koordination. Die Zahlen, Daten und Fakten, die aus der Buchhaltung oder der Kostenrechnung, aus leistungserbringenden Abteilungen oder Berichten der Mitarbeiter kommen können, sind so zu gestalten, dass sie in sich schlüssig sind. Das geschieht mittels der Harmonisation. Der Bereich des Normativen ist gegenüber dem strategischen oder operativen Denken zu stärken. Die kybernetische Sichtweise ist in den Mittelpunkt zu stellen.
- d) Ethik: Ethische Grundlagen sind verstärkt zu vermitteln, um deutlich zu machen, dass ökonomisches Handeln in ethischer Verantwortung erfolgt. Für Master- und MBA-Studiengänge wurden Ethik-Schwerpunkte und -Vorlesungen aufgebaut und integriert.

Die Vielfalt, Breite und die Abwechslung des Forschungsgebiets um das Controlling und die Förderung junger Menschen haben Winfried Zapp beschäftigt, motiviert und immer wieder vorangetrieben. Auf Wilhelm Freiherr von Humboldt (1767–1835), deutscher Philosoph, Philologe und preußischer Staatsmann, geht folgendes Zitat¹ zurück: »Im Grunde sind es immer die Verbindungen mit Menschen, die dem Leben seinen Wert geben.«

Die Menschen, die zusammen mit Winfried Zapp vom weiten Spektrum des Themas Controlling fasziniert sind, haben in diesem Buch mit ihren Beiträgen die unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Diese Personen sind mit ihm und miteinander fachlich und persönlich verbunden – als gemeinsame Weg-

gefährten, als ehemalige Mitarbeiter oder Vorgesetzte, als Experten, als Kollegen und als Wissenschaftler oder Praktiker.

Verbunden ist Winfried Zapp auch mit dem Kinderheim Hoger del Sol in Jujuy (Argentinien) von der Christusträgerschwesterschaft, die er seit 1994 mit Spenden unterstützt. Die Autoren dieses Buches spenden ihre Honorare diesem Kinderheim, damit dort weiterhin Kinder gefördert werden können, um ihnen »ins Leben zu helfen«. Hier haben schon viele bedürftige sowie oft auch kranke oder behinderte Kinder eine Heimat gefunden. Sie erleben hier Geborgenheit und Fürsorge statt Unsicherheit und Angst. In den Familiengruppen lernen sie, Verantwortung zu übernehmen und werden so auf ein sinnvolles und lebenswertes Leben vorbereitet.

An diesem Buch haben mehrere Personen mitgewirkt:

Zu allererst ist Herrn Dr. Ruprecht Poensgen zu danken. Die Zusammenarbeit mit ihm und den Mitarbeitern des Kohlhammer-Verlags war eine kooperative und erfolgreiche Begleitung. Unser besonderer Dank gilt Heike Asbach, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Osnabrück. Mit viel Geduld, Ausdauer und Akribie hat sie die zahlreichen Beiträge für die Veröffentlichung vorbereitet. Schließlich danken wir den Autoren für ihre anregenden und nutzenbringenden Beiträge für die Theorie und Praxis von Gesundheitseinrichtungen: Monika Abeling, Bouchra Achoumrar, John Ahrens, Heike Asbach, Uwe Bettig, Daniela Bürks, Thorsten Drieaus, Matthias Ernst, Martin Eversmeyer, Christine Fuchs, Uwe Hegen, Kathrin Heier, Viola Henke, Christin Henrichs, Lucia Šmidová, Sarah Kalinski, Volker Koch, Heinz Kölking, Christian Kröger, Andreas Lasar, Reinhard A. Lenz, Holger Limbeck, Björn Maier, Peter Mayer, Franziska Mecke-Bilz, Sabine Neumann, Julia Oswald, Michael Philippi (†), Johannes Rasche, Anneke Riehl, Roland Riepel, Stefan Schnieder, Barbara Schulte, Juliane Siebert, Matthias-Christopher Straede, Silvia

1 <https://www.aphorismen.de/zitat/20900>

Straub, Julian Terbeck, Klaus Theuerkauf, Oliver Torbecke, Frank Wacker, Davina Weinrich, Andreas Wiedmer, Michael Wittland, Annette Woesten, Aline Wurm, Christoph Zulehner.

Julia Oswald, Uwe Bettig

Osnabrück, im Sommer 2019

Hinweis: Aus Gründen der Einfachheit wird in der Regel die männliche Form verwendet; es sind aber stets beide Geschlechter gemeint.

Prof. Dr. Winfried Zapp: Schwerpunkte in Forschung und Lehre

Forschung und Lehre	
Mitglied von Arbeitsgruppen in Studiengängen	<ul style="list-style-type: none"> • Pflegedienstleitung im Krankenhaus (PDL): Beauftragter 1995–1998 • Pflege- und Gesundheitsmanagement (PGM): Beauftragter 2012–2019 • Krankenpflegemanagement (KPM) • Betriebswirtschaft im Gesundheitswesen (BIG) • Management im Gesundheitswesen (MIG) 2007–2012 • Gesundheitsmanagement (MBA, berufsbegleitend) • Akademie für Krankenhaus-Management e. V. (AKM): Mitglied im Kuratorium 2002–2009; Beauftragter 2004–2009, in der Weiterbildungsstätte Osnabrück
Aufbau von Studiengängen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglied der Errichtungskommission Verwaltungsmanagement: 1996–2000 • Mitglied der Arbeitsgruppe Ergotherapie, Physiotherapie: 1997–2001
Internationaler Kontext	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines Studiengangs im Rahmen des Tempus Phare Projekts in Warschau, Polen (1999–2001) • Aufbau des MBA Studiengangs in Taschkent, Usbekistan (2003–2006) an der Universität für Pädiatrie in Taschkent • Summer Schools in Usbekistan (2003 und 2004) • Exkursionen nach Hefei, China (2008), Sri Lanka (2003, 2013), Bratislava, Slowenien (2010) • Betreuung ausländischer Studierender aus China (2006–2012) • Promotionsbegleitung einer Slowakischen Doktorandin (2016)
Prüfungs- und Berufungskommissionen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglied interner und externer Berufungskommissionen • Mitglied und Schriftführer des ersten Wissenschaftlichen Beirats des Deutschen Vereins für Krankenhaus-Controlling e. V.; Entwicklung des Controller Leibildes 1999–2004 • Mitglied der Prüfungskommission der Akademie für Controlling, Management und Qualitätssicherung des Deutschen Vereins für Krankenhaus-Controlling e. V. (1996–2004) und Vorsitzender der Prüfungskommission (1999–2004). • Mitglied (ab 1994), Prüfungsvorsitzender der Prüfungskommission der Fakultät WISO (ab 1996), Beauftragter und Koordinator aller Fakultäten der Hochschule Osnabrück für die Prüfung zum Erwerb der fachbezogenen Hochschulzugangsberechtigung (2004–2012). Die Immaturrenprüfung ermöglicht Nichtabiturienten nach erfolgreicher Prüfung die Aufnahme eines Studiums.
Gutachter- und Expertengremien	<ul style="list-style-type: none"> • Gutachter wissenschaftlicher Projekte • beim Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für unterschiedliche Forschungsschwerpunkte • bei der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) • Mitglied mehrerer Expertengremien
Exkursionen	<p>Münster (1999, 2008), Köln (2000), Bad Bentheim (2001), Halle (2002), Sri Lanka (2003, 2013), Leipzig (2005), Berlin (2004, 2006), Usbekistan (2006), München (2007), Hefei (2008).</p> <p>Seit 2015 wechselten sich Berlin und Hamburg als Exkursionsorte ab.</p>