
1 INHALT

1	INHALT	2
2	VORWORT	9
3	EINFÜHRUNG	11
3.1	Krisenmanagement in der Theorie	11
3.1.1	Krisenursache und -auslöser	16
3.1.2	Krisenverlauf	20
3.1.3	Erfolgsfaktoren im Krisenmanagement	22
3.2	Praxisbeispiel	32
3.2.1	Eckdaten der Einrichtung	35
3.2.2	Entstehung der Krise	36
3.3	Stecken Sie in der Krise: Selbstbewertung	37
3.3.1	Finanzen & Ressourcen	38
3.3.2	Kunden & Dienstleistungen	38
3.3.3	Strukturen & Prozesse	39
3.3.4	Personal & Innovation & Kultur	39
4	PROZESSMODELL KRISENMANAGEMENT	43
4.1	Vorgehensweise im Krisenmanagement	44
4.1.1	Krisenanalyse	45
4.1.1.1	Makroumwelt	48
4.1.1.2	Mikroumwelt	51
4.1.1.2.1	Kundenanalyse	51
4.1.1.2.2	Kundenzufriedenheit	52
4.1.1.2.3	Wettbewerbsanalyse	53
4.1.1.2.4	Multiplikatoren	54
4.1.1.2.5	Beschaffungsmarkt	55
4.1.1.3	Unternehmensanalyse	56
4.1.1.3.1	Produkte und Dienstleistungen	56
4.1.1.3.2	Personal und Kultur	58

4.1.1.3.2.1	Personalausstattung und Personalentwicklung	59
4.1.1.3.2.2	Mitarbeiterzufriedenheit	60
4.1.1.3.3	Finanzen und Ressourcen	61
4.1.1.3.4	Struktur und Prozesse	62
4.1.1.3.5	Management und Systeme	63
4.1.2	Entwicklungsprognose	64
4.2	Festlegung der Interventionsstrategien	66
4.2.1	Strategische Aktivitäten	67
4.2.2	Operative Aktivitäten	70
4.2.3	Finanzielle Aktivitäten	71
4.3	Sanierungsmanagement	71
4.3.1	Teambildung und Kommunikation	73
4.3.2	Auftragsklärung/ Sanierungsplan/ Meilensteine	74
4.3.3	Durchführung, Koordination und Kontrolle	75
4.3.4	Abschlussphase Evaluation	76
4.4	Praxisbeispiel	76
5	KRISENNAVIGATOR - DAS COCKPIT	81
5.1	Dimensionen des Navigators	85
5.1.1	Finanzen & Ressourcen	85
5.1.1.1	Controlling	85
5.1.1.2	Facility Management	95
5.1.2	Kunden & Dienstleistungen	102
5.1.3	Strukturen, Systeme und Prozesse	114
5.1.4	Personal & Innovation & Kultur	124
5.2	Praxisbeispiel	140
6	INSTRUMENTE ZUR VERMEIDUNG UND ERFOLGREICHEN BEWÄLTIGUNG VON KRISEN	152
6.1	Finanzen & Ressourcen	152
6.1.1	Buchhaltung	152

6.1.2	Kostenrechnung	158
6.1.3	Wirtschaftsplanung	170
6.1.4	Berichtswesen	178
6.1.5	Gemeinkostenanalyse	186
6.1.6	Gebäudemanagement	189
6.1.7	Optimierung und Outsourcing	192
6.2	Kunden & Dienstleistungen	198
6.2.1	Umfeldanalyse	198
6.2.2	Wettbewerbsanalyse	208
6.2.3	Zielgruppenanalyse	212
6.2.4	Stärken-Schwächen-Analyse	213
6.2.5	Analyse des Dienstleistungsangebotes	217
6.2.6	Ansprachekonzepte	220
6.2.7	Ideen- und Verbesserungsmanagement	223
6.2.8	Zuweisermanagement und -marketing	225
6.3	Strukturen & Prozesse	227
6.3.1	Geschäftsprozessbeschreibung und -optimierung	227
6.3.2	Internetbasierte Kommunikationssysteme	239
6.3.3	Reorganisation der Aufbauorganisation	246
6.3.4	Stellen-, Abteilungs- und Gremienbildung	249
6.3.5	Stellenbeschreibung	254
6.3.6	Geschäftsordnung und Geschäftsverteilungsplan	260
6.4	Personal & Innovation & Leitbild	267
6.4.1	Führung über Zielvereinbarung und Ergebniskontrolle	267
6.4.2	Führungskräftecheck	271
6.4.3	Personalbedarfsplanung	273
6.4.4	Personalfreisetzung	276
6.4.5	Führungskräfteleprofilierung	280
6.4.6	Identitätsarbeit, Werte und Leitbild	282
6.4.6.1	Identitätsarbeit	284
6.4.6.2	Bewusstmachen von Werten	286
6.4.6.3	Leitbild	288

7	KRISENPRÄVENTION - LERNENDE ORGANISATION	295
7.1	Fachlichkeit und Professionalität	296
7.2	Verantwortungsvolle Vernetzung von Aufsicht und Führung	299
7.3	Innerbetriebliche Kommunikation	302
7.4	Identifikation der Mitarbeitenden	303
7.5	Personalentwicklung	304
7.6	Innovative Unternehmenskultur	305
7.7	Fehlerkultur/-management	307
7.8	Reflektion der unternehmerischen Tätigkeit	308
7.9	Organisationsentwicklung als Lernprozess	309
7.10	Systemdenken	311
8	SCHLUSSWORT	313
9	ANHANG	314
10	LITERATURVERZEICHNIS	320
11	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	324
12	TABELLENVERZEICHNIS	326
13	AUTOREN	328

2 VORWORT

Die Finanz- und Wirtschaftskrise nähert sich der Sozialwirtschaft. Industrieunternehmen klagen über massive Auftragsrückgänge und erschwerte Kreditvergaben. Die Bundesregierung geht mit führenden Forschungsinstituten von einem drastischen Strukturwandel aus: Sie erwartet neben einer massiven Neuverschuldung ein Minus beim Bruttoinlandsprodukt. Laut Bundesagentur wird sich in naher Zukunft die Arbeitslosenzahl wieder der fünf Millionen Grenze nähern.

Die Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf den Sozialbereich sind absehbar. Der Druck auf die öffentlichen Haushalte wird sich durch die Finanzmarktkrise stark erhöhen. Die Ausgaben für Gesundheit und Soziales werden wahrscheinlich weiter reduziert werden. Prognostizierte Defizite in der Pflegeversicherung stellen Pflegeeinrichtungen in kommenden Pflegesatzverhandlungen vor gewaltige Herausforderungen.

Nach der Studie „Pflegemarkt Rating Report 2007“ des Rheinland-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung sind bis zum Jahr 2020 etwa 13% der Einrichtungen der stationären Altenhilfe von der Insolvenz bedroht. (Augurzky/ Krolop/ Schmidt (2008), S. 24).

Erste Träger setzen Krisenpräventionsteams ein: In Kostenmanagement und Effizienzsteigerung sind Analysen gefragt, die Einsparpotenziale sondieren und Entscheidungen langfristig vorbereiten. Sie werden von „Strategen“ unterstützt, die aus Umweltentwicklungen Handlungsalternativen ableiten und mit realistischen Einschätzungen die Organisation in die richtige Richtung lenken. Diejenigen, die jetzt in Prävention investieren, sind auf potenzielle Krisen gut vorbereitet.

In einem kritischen Marktfeld ist sorgfältiges Management geboten. Das Buch erläutert die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen des Krisenmanagements in Pflegeorganisationen. Es beschreibt die Dimensionen eines spezifischen Krisennavigators für die Altenhilfe und erklärt die jeweiligen Messverfahren und Indikatoren.

Es erläutert die Krisenentstehung und -entwicklung in Pflegeeinrichtungen und gibt praktische Beispiele zum Vorgehen in der Krisenbewältigung.

Der Leser erfährt, wie er mit praktisch einsetzbaren Instrumenten finanzielle, qualitative, personelle und prozessuale Herausforderungen meistert. Er kann die notwendigen Konsequenzen für das eigene Unternehmen ziehen und aus den umfangreichen Praxisbeispielen sinnvolle Instrumente ableiten und diese zum Nutzen des eigenen Unternehmens anwenden.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Frau Prof. Dr. Gabriele Moos
RheinAhrCampus Remagen

3 EINFÜHRUNG

Der Altenpflegemarkt ist ein Geschäft mit starken Marktdynamiken. Veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen, Finanzierungsengpässe der öffentlichen Hand, demografischer Wandel und die Intensivierung des Wettbewerbs erfordern ein vorausschauendes Management, das sich mit potenziellen Krisenursachen auseinandersetzt.

Im Idealfall kommt das Management in der Krisenprävention zu neuen Erkenntnissen und die Führungskräfte können frühzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen projektiert. Im Zusammenspiel von operativen und strategischen Managementinstrumenten werden vorhandene Erfolgspotenziale gesichert und neue aufgebaut. Unvorbereitete Pflegeunternehmen trifft die Krise am stärksten. Ist sie bereits akut, werden schadensbegrenzende Sofortmaßnahmen und langfristige Lösungsstrategien umgesetzt.

Anhand einer Selbstbewertung stellen Sie fest, ob Ihre Einrichtung in einer Krise steckt – und wie Sie wieder in normales Fahrwasser gelangen. Ihnen wird aufgezeigt, wie vorhandene und neue Analyseverfahren eingeführt und weiterentwickelt werden können. Ein durchgängiges Fallbeispiel und konkrete Handlungsempfehlungen weisen Ihnen den Weg zu einem erfolgreichen unternehmerischen Handeln im Pflegemarkt. Ein Krisennavigator mit vier Dimensionen zeigt unterschiedliche Betrachtungsebenen einer Krise. Krisenmanagement als immanenter Bestandteil der Unternehmensführung wird mit konkreten Managementinstrumenten Schritt für Schritt für Sie nachvollzieh- und umsetzbar.

3.1 Krisenmanagement in der Theorie

In der Fachliteratur wird der Begriff Unternehmenskrise in vielfältiger Weise definiert. Man versteht darunter ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit mit ambivalentem Ausgang (Krystek/ Müller (1995), S. 2).

Krisen können den Fortbestand der Pflegeeinrichtung substantiell und nachhaltig gefährden; somit haben Krisen eine überlebenskritische Bedeutung für das Sozialunternehmen. Der Zeitaspekt spielt dabei eine wesentliche Rolle. Je früher die Geschäftsführung und die Aufsichtsgremien die Notwendigkeit zum Gegensteuern erkannt und sich diese eingestanden haben, desto besser ist die Chance der Krisenbewältigung. Das Krisenmanagement hat dabei die Aufgabe der „Koordination und Durchführung von Kommunikationsanstrengungen mit dem Ziel, negative Konsequenzen wie Vertrauensverlust, Imageeinbußen etc. bei Krisen und Konflikten zu verhindern“ (Romeike (2004), S. 70). In Unternehmenskrisen sind Entscheidungen von großer Tragweite in kürzester Zeit zu treffen, ohne dass die dabei Handelnden in allen Fällen über die notwendigen Daten verfügen. Dabei ist eine klare Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten erforderlich. Das Krisenmanagement sollte im Krisenplan festgehalten werden. Unternehmensrisiken sind Auslöser von Unternehmenskrisen und beeinträchtigen die Erreichung der Unternehmensziele.

Ist eine Unternehmenskrise manifest ausgebrochen, so ist die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Krisenbewältigung zum einen vom Ausmaß und von der Intensität der Krise abhängig. Zum anderen wird sie vom grundsätzlichen Status der Pflegeeinrichtung zum Zeitpunkt des Krisenausbruchs bestimmt. Wesentlich sind hierbei insbesondere die internen Reservepotentiale des Unternehmens und wie schnell diese bei der Krisenbewältigung realisiert werden können. Die Instrumente in diesem Buch sollen dabei helfen, schnellstmöglich handlungsfähig zu werden. Die kurzfristige Krisenbewältigung setzt bei den Eskalationsfaktoren als letztendlichen Verursachern der Krise an. Die Existenzsicherung des Unternehmens erfolgt primär durch eine finanzielle Restrukturierung. Ziel ist die kurz-, mittel- und langfristige Sicherung der Liquidität und Gewährleistung der Kapitaldienstfähigkeit sowie der Finanzierbarkeit zukünftiger Unternehmensaktivitäten. Eine langfristige Krisenbewältigung senkt das Risikoniveau insgesamt ab. Vor dem Hintergrund von Markt und Wettbewerb erfolgt eine Restrukturierung der Prozesse und Geschäfte sowie eine Anpassung der betrieblichen Organisations-, Führungs- und Steuerungssysteme. Hierdurch können sowohl die allgemeinen Geschäftsrisiken als auch die unternehmensspezifischen Risiken - beispielsweise in Organisation und Führung - gesenkt werden.

Wenn die Überlebensfähigkeit der Pflegeeinrichtung akut bedroht ist, dann reicht die Zeit für die Erstellung eines ganzheitlichen Sanierungs- oder Restrukturierungskonzeptes meistens nicht mehr aus. In solchen Fällen empfiehlt sich als erster Schritt die Ermittlung eines Liquiditätsstatus, da die Zahlungsunfähigkeit ein Grund zur Insolvenzanzeige darstellt. Ausgehend von der verfügbaren Liquidität, dem aktuellen Liquiditätsbedarf und den auftretenden Liquiditätslücken wird das Unternehmen dabei ganzheitlich unter finanzwirtschaftlichen Aspekten durchleuchtet. Die Liquiditätsbetrachtung kann dabei zusätzlich um Renditegesichtspunkte ergänzt werden.

Im Mittelpunkt der Krisenfrüherkennung stehen Fragen nach einer möglichst frühzeitigen Krisenwahrnehmung, der konsequenten Krisenbewältigung und damit der erhofften Senkung des allgemeinen Unternehmensrisikos für die Zukunft. Neben den exogenen, kaum beeinflussbaren Risikofaktoren existieren eine Reihe weiterer, durchaus beeinflussbarer Faktoren. Diese können einerseits die Eskalation einer Krise beschleunigen, andererseits aber eine rasche Krisenbewältigung spürbar erleichtern. Voraussetzung dafür ist zum einen eine frühzeitige Wahrnehmung schwacher Signale durch Frühwarnsysteme. Der Beginn einer akuten Krise wird in der Regel durch das Zusammentreffen verschiedener interner und externer Parameter ausgelöst. Ist aufgrund erheblicher interner Risikofaktoren eine hohe Krisendisposition gegeben, so genügt meist schon ein geringer externer Eskalationsfaktor, um die Krise offen ausbrechen zu lassen. „Der Risikofrüherkennung kommt im Risikomanagement eine besondere Bedeutung zu, da sie ein wesentliches Instrument der Risikoidentifikation darstellt und somit einen wichtigen Grundstein für den weiteren Risikomanagementprozess legt“ (Speckert (2006), S. 221). Risikofrüherkennung soll die aktuellen und die potenziellen Risiken und Chancen über geeignete Frühwarnindikatoren erfassen und passgenaue Strategien und Maßnahmen ermöglichen.

Für die praktische Umsetzung eines Früherkennungssystems finden sich in der Literatur unterschiedliche, im Kern aber ähnliche Ansätze. Allen gemeinsam ist, dass es zunächst darum geht, die Erfassung von Signalen sicherzustellen, anschließend die Analyse und Beurteilung der Ursachen und darauf aufbauend die Formulierung und Einleitung von Reaktionen.

Die Einrichtung eines Früherkennungssystems kann nach fünf Schritten ablaufen. Im ersten Schritt sind die Beobachtungsbereiche in der Organisation festzulegen. Dazu gehört, dass alle Bereiche einer Organisation hinsichtlich der Überlebensfähigkeit untersucht und einer permanenten Überprüfung unterzogen werden sowie in eine Rangfolge gebracht werden. In einem zweiten Schritt sind die so genannten Frühwarnindikatoren festzulegen. Kennzahlen und Kennzahlensysteme werden für jeden Beobachtungsbereich ermittelt und hinsichtlich ihrer indikatorischen Relevanz für den Bereich bewertet (vgl. Solidaris (2003a), S. 55).

Um eine existentielle Bedrohung möglichst frühzeitig zu erkennen, sind vor allem die Symptome, weniger die Ursachen von Bedeutung (Lüthy (1988), S. 32). Die Symptome sind die sichtbaren Wirkungen von zumeist komplexen Verflechtungen verschiedener Ursachen und deren Auswirkungen. Relativ leicht fällt die Krisenidentifikation, wenn die Symptome einen direkten Rückschluss auf die Krisenursachen zulassen. Meist gibt es jedoch keine eindeutigen kausalen Beziehungen zwischen Krisenursachen und deren Auswirkungen.

Die folgende Abbildung beschreibt beispielhaft Beobachtungsbereiche und Frühwarnindikatoren für den Bereich der Pflegeeinrichtungen:

Beobachtungsbereiche	Frühwarnindikatoren
Tarifentwicklungen	Extern vorgegebene Entwicklungen des Budgets, der Löhne und Gehälter, der Pflegesätze oder der Personalaufwandszuschüsse
Personaleinsatz	Vollkräftestatistik, Stellenpläne
Mitarbeiter/-innenstruktur	Altersaufbau
Mitarbeiter/-innenqualifikation	Anteil der Fachkräfte mit spezifischen Examina bzw. Abschlussprüfungen
Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter/-innen	Fehlzeitenstatistik, Fluktuationsrate, Fernbleiben von betrieblichen Veranstaltungen
Sachkosten und bezogene Leistungen	Entwicklung der Beschaffungs- und Bezugspreise, vertragliche Konditionen, ABC-Analysen, Ausschreibungen, Verbrauchsentwicklung nach Kostenstellen, Umschlagshäufigkeit der Vorräte
Belegung, Fehlbelegung, ...	Entwicklung der Pflege- bzw. Betreuungstage, Abweichung vom vereinbarten Budget
Strukturelle Verschiebung zwischen Leistungsbereichen, ...	Verschiebung zwischen Budgetbereich, Fallpauschalen, Sonderentgelten, Veränderungen zwischen den Pflegeklassen
Leistungsakzeptanz am Markt	Nachfrageentwicklung, Image, Qualität der (Dienst-) Leistungen
Preisentwicklungen	Budgetveränderungen, Änderungen der Leistungsentgelte
Vermögens- und Kapitalstruktur	Finanzierungskennzahlen, Kapitalausstattung im Vergleich zum Branchendurchschnitt, Strukturzahlen, Investitions- und Instandhaltungsplan
Liquidität	Abgestufte Liquiditätskennzahlen, Entwicklung des Kontokorrent-Zinsaufwands und der Lieferantenkredite, Veränderung der dinglichen Sicherheiten

Tab. 1: Beobachtungsbereiche und Frühwarnindikatoren (Solidaris (2003a), S. 25)

Im dritten Schritt müssen die für die Kennzahlen geltenden Sollwerte und Toleranzgrenzen ermittelt werden. Im vierten Schritt sind die Prozesse und die Struktur der Informationsverarbeitung festzulegen und in die vorhandenen EDV-Systeme einzubetten. Schließlich sind fünfens Maßnahmen und Strategien zur Gegensteuerung erkannter Fehlentwicklungen einzuleiten (vgl. Solidaris (2003a), S. 55).

3.1.1 Krisenursache und -auslöser

Wenn eine Krise erkannt ist, verlagert sich das Beobachtungsinteresse von den Symptomen zu den Ursachen. Bringt man die Krisenursachen in einen zeitlichen Zusammenhang, dann lässt sich folgender Verlauf darstellen:

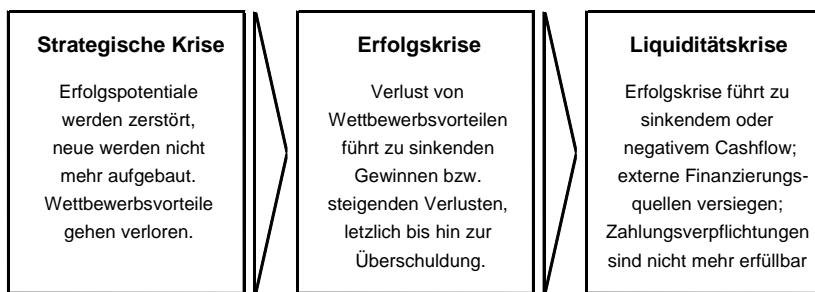


Abb. 1: Abstufung der Krisen (vgl. Kajüter (2003))

Der Beginn einer akuten Krise ist meistens nicht das Ergebnis einer kurzfristigen Änderung der exogenen Faktoren, sondern lässt sich auf fehlendes strategisches Controlling zurückführen. Die „Strategische Krise“ bedeutet, dass die Erfolgspotenziale des Unternehmens sich weitgehend unbemerkt verändern. Die Rahmenbedingungen verändern sich z. B. in folgenden Bereichen: Der Wettbewerb nimmt zu, die Fremdkapitalzinsen steigen, die Finanzierungsgeber legen härtere Bedingungen an, Fremdkapital ist nur schwer akquirierbar und die Rücklagen werden schlechend abgebaut. Trotz dieser negativen Entwicklungen im Umfeld ist die Chance, eine Unternehmenskrise durch Gegenmaßnahmen zu vermeiden, in dieser Phase am größten.

Die „Erfolgskrise“ spiegelt dieses Phänomen wieder. Das bedeutet, dass das Unternehmen ein Defizit i.d.R. im operativen Bereich erwirtschaftet. Die meisten Unternehmenskrisen werden erst in dieser Phase wahrgenommen. Der Spielraum für gegensteuernde Maßnahmen ist dann aufgrund der schlechten finanziellen Lage oft schon stark eingeschränkt. Neue Erfolgspotenziale lassen sich nur mit ausreichend finanziellen und zeitlichen Handlungsspielräumen realisieren. Die erzielten Gewinne reichen nicht aus, um Rücklagen für zukünftig notwendige Investitionen zu bilden. Da oftmals Gewinne erwirtschaftet werden, wird diese Form der Rentabilitätskrise oft nicht erkannt. Eine lang andauernde Ertragskrise kann zu Insolvenz aufgrund Überschuldung führen, nämlich dann, wenn ein negatives Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit aus den Rücklagen nicht mehr abgedeckt wird.

In der „Liquiditätskrise“ hat das Unternehmen Schwierigkeiten, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Die Unternehmenskrise kann sich verschärfen, weil vor allem höher qualifiziertes Personal das Unternehmen verlässt. Häufig endet die Liquiditätskrise wegen Zahlungsunfähigkeit in der Insolvenz (Gleißner (2002, S.5ff).

Der Verlauf einer ausgebrochenen Unternehmenskrise ist in der Regel abhängig von den Krisenursachen, der Krisenintensität und dem situationsspezifischen Mix der Risikofaktoren. Dabei müssen auch solche Faktoren berücksichtigt werden, die zu einer unerwarteten Eskalation der Krise führen können.

Die überwiegende Anzahl der Autoren misst der Analyse der Krisenursachen eine zentrale Bedeutung zu, da sie ein wesentliches Element der Lagebeurteilung darstellt. Es stellt sich die Frage, wie weit bei der Untersuchung der Ursachen in die Vergangenheit zurück geschritten werden muss. Die Lagebeurteilung dient nicht der vollständigen Beschreibung der Unternehmensgeschichte, sondern dem Herausfiltern der wesentlichen Auslöser für die Krise im Hinblick auf die Lösung der direkt wirksamen Probleme und zur strategischen Neuausrichtung.

Die Bedeutung und der Einfluss von unternehmensspezifischen Anspruchsgruppen verändern sich im Krisenverlauf deutlich. Während in normalen Zeiten die Gesellschafter, die Aufsichtsgremien und das Management dominante Rollen einnehmen, verschieben sich die Gewichte mit zunehmender Krisenbrisanz hin zu den Gläubigern wie Banken, Lieferanten und der Belegschaft. Eine interne Kündigungswelle kann die Möglichkeit zur Erstellung von Dienstleistungen zusätzlich schwächen und die Krisensituation verstärken. Nicht selten scheitern bewältigbare Krisen daran, dass verschiedene Anspruchsgruppen zu lange ihre Einzelinteressen verfolgen.

Überblick über wirtschaftliche Risiken und ihre spezifischen Folgen		
Art des Risikos	Ursache(n)	wirtschaftliche Folgen für die Einrichtung
unzureichende Förderung	teilweise Nichterfüllung der Fördervoraussetzung	Investitions(folge)kosten zu Lasten des Trägers
	zu hohe Investitionskosten	
	zu niedrige Zuwendungen bzw. Zuwendungs-Grenzwerte	
Verlust wegen Geringauslastung	Überkapazität	Unterdeckung der belegungsfixen Kosten
	Nachfrageschwankungen	
	inflexible Kostenstruktur	
	unwirtschaftliche Größe	
	zu hohe Preise (Selbstbeteiligung)	
	unzulässige Ausstattung	
	schlechtes Image	
	unzureichender Bekanntheitsgrad	
	Situations-/Verhaltensänderungen bei den pflegenden Angehörigen	
	Änderung der Rahmenbedingungen	
Verlust trotz ausreichender (Durchschnitts-) Auslastung	zu hohe (Betriebs-)Kosten	Kostendeckung ist nicht erzielbar
	inflexible Kostenstruktur	
	Gesamt- oder Einzelvergütung zu gering	
	unzureichende Organisationsstruktur	
	Managementfehler	
	zu hoher Pflegeaufwand	
	Änderung der Rahmenbedingungen	
Verluste wegen unzureichender Kostensätze	Preisdiktat der Kostenträger	Kostendeckung ist insgesamt oder in einzelnen Bereichen nicht erzielbar
	Inflexible Kostenstruktur	
	Einhaltung von (zu) hohen Qualitätsstandards bei der Pflege, der Verpflegung und/oder Unterkunft	

Tab. 2: Überblick über wirtschaftliche Risiken und ihre spezifischen Folgen

3.1.2 Krisenverlauf

In dem hier exemplarisch abgebildeten Verlauf einer Krise wird aufgrund von Indikatoren gezeigt, wie schlimmstenfalls der Weg in die Insolvenz führt. Die folgende Abbildung zeigt, wie in einem Krisenverlauf der Unternehmenswert mit fortschreitender Zeit abnimmt, wenn durch ein effizientes Risikomanagement die Krise nicht rechtzeitig erkannt und ihr entgegengesteuert wird.

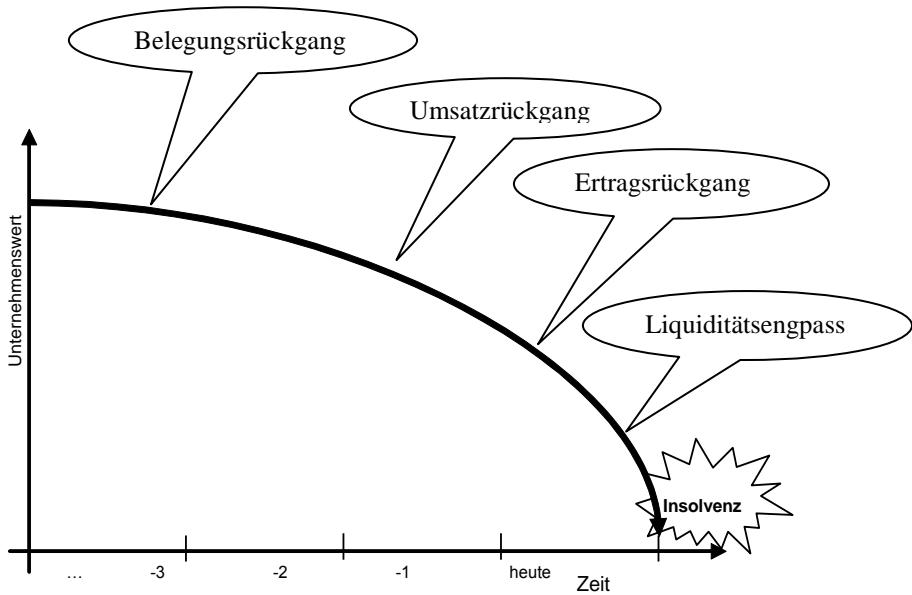


Abb. 2: Krise im Zeitverlauf

Keine Krise hat nur eine Ursache und eine der Krisenursachen liegt fast immer im falschen Umgang mit externen und internen Risikofaktoren sowie in der mangelnden Durchsetzung notwendiger Veränderungen. Vier Krisarten mit jeweils spezifischen Krisenverläufen können unterschieden werden:

Eine Ertragskrise deutet auf eine nachlassende Marktwirkung des Geschäftsmodells, leistungswirtschaftliche Wettbewerbsnachteile und abnehmende Alleinstellungsmerkmale hin. Erste Anzeichen dafür sind z. B. sinkende Leistungsentgelte und Vergütungen bzw. keine Erhöhungen und rückläufige Deckungsbeiträge. Die Bewältigung von Ertragskrisen ist häufig langwierig, denn ihr Verlauf ist insbesondere anfangs schwer zu beeinflussen. Schnelle Erfolge zeichnen sich bestenfalls dann ab, wenn die Ursachen primär interner Natur sind - beispielsweise eine mangelnde Auslastung aufgrund organisatorischer Einflüsse.

Im Falle einer Kostenkrise ist der Ressourceneinsatz zu hoch. Erste Anzeichen einer Kostenkrise sind zunehmende Fixkosten, geringe Prozesseffizienz und vergleichsweise hoher Personalbestand. Da sich kurzfristig über Kosteneinsparungen erhebliche Potenziale realisieren lassen, lässt sich dieser Krisentyp in aller Regel gut bewältigen. Mittelfristig muss eine fundamentale Restrukturierung der Geschäfte und Prozesse sowie eine umfassende Neuausrichtung realisiert werden.

Eine Finanz- und Liquiditätskrise ist eine besonders kritische Krise und kann schnell zur Insolvenz des Unternehmens führen. Sie wird zumeist durch fortschreitende Kontokorrentlinienüberschreitungen, eine steigende Kapital- und Finanzintensität des Geschäfts und nicht refinanzierte Abschreibungen sichtbar. Sie kann selbst bei positiver Ergebnislage auftreten, wenn die Budgets nicht durch eine mittelfristige Liquiditätsvorschau unterlegt sind. Die Bewältigung einer Liquiditätskrise ist insbesondere von zwei Faktoren abhängig: Vom Ausmaß und von der Geschwindigkeit mit der eine Liquiditätsgenerierung im eigenen Unternehmen möglich ist sowie vom Verhandlungsgeschick mit Banken und Kunden.

Ursächlich für eine Managementkrise sind zumeist Managementdefizite. Die Krisenbewältigung hat einen ungewissen Ausgang, wenn Führungs- und Entscheidungsstrukturen, Steuerungsmechanismen und Führungssysteme nur in unzureichendem Maße vorhanden sind. Mangelnde Krisenfahrung und Krisenkompetenz des Managements spiegelt sich nicht selten auch in einer völlig unzureichenden Erkenntnisfähigkeit bezüglich des eigenen Bedrohunggrades wider. Zu spätes Wahrhaben der Bedrohung und zu langes Hinauszögern führen zur Krisenverschleppung und z. T. auch in die Insolvenz.

3.1.3 Erfolgsfaktoren im Krisenmanagement

Bekanntlich dauert es genauso lange, um in eine Krise zu kommen, wie sie zu bewältigen. Die entscheidende Frage ist: Wie stellen sich die Erfolgsfaktoren im Krisenmanagement dar?

Krisen können nur durch einen systematischen, verbindlichen und in einem oftmals nur mit harten Einschnitten verbundenen Prozess des Wandels gemeistert werden. Insofern steht Krisenmanagement im engen Zusammenhang mit dem Thema Change Management. Das Change Management kann sowohl den theoretischen Unterbau als auch die praktischen Instrumente zur Bewältigung einer Krise liefern.

Die beiden Autoren Bachert und Vahs haben für ein erfolgreiches und gelingendes Change Management sieben Handlungsfelder ermittelt, die es auch im Krisenfall anzugehen gilt. Sie haben dazu Experten aus verschiedenen Hilfsbereichen (Altenhilfe, Behindertenhilfe und Jugendhilfe) befragt und eine empirische Studie durchgeführt. Diese Erkenntnisse lassen sich auf den Bereich der Altenhilfe adaptieren. Die folgende Grafik verdeutlicht die Vorgehensweise zur Entwicklung dieser Handlungsfelder:

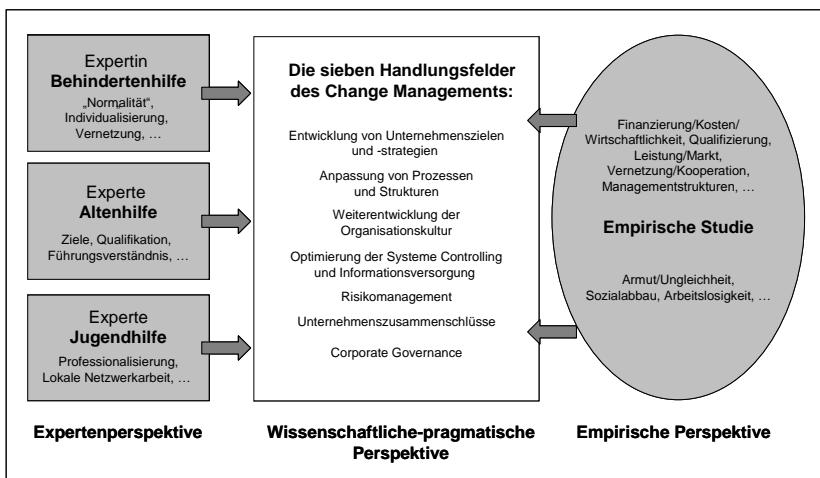


Abb. 3: Perspektiven des Wandelbedarfs und der Handlungsfelder des Wandels, Bachert/Vahs (2007), S. 275

Der Schwerpunkt dieses Buches liegt in der Krisenbewältigung im Bereich der Altenpflege. Dennoch sollen die Erkenntnisse in Bezug auf die sieben Handlungsfelder aus den Bereichen Behindertenhilfe und Jugendhilfe kurz angesprochen werden.

Die **Expertensperspektive** ergab für die Behindertenhilfe das Erfordernis einer zielgerichteten Organisationsentwicklung und der Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden. In der Altenhilfe geht es aus der Sicht des Experten vorrangig um die Entwicklung von Zielen und Zielvorgaben, die Erhaltung der qualifizierten Altenpflegeausbildung, das Arbeiten am eigenen Führungsverständnis und -vermögen und die Vernetzung von qualitativ hochwertigen Leistungsangeboten. Insgesamt muss hier die Nachfrageorientierung die bisherige Angebotsorientierung ablösen. Die Jugendhilfe schließlich sieht sich vor der Herausforderung der Professionalisierung der Mitarbeitenden, der Kundenorientierung, der zielorientierten Personalentwicklung und der lokalen Netzwerkarbeit.

Die Ergebnisse der **empirischen Studie** weisen in eine ähnliche Richtung. Ökonomisch-sachlich gesehen geht es z. B. um die Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sowie der Wirtschaftlichkeit. Daneben spielen sozialpolitische Fragen wie Armut, Ungleichheit, Arbeitslosigkeit, Sozialabbau und demografischer Wandel eine entscheidende Rolle.

Vor diesem Hintergrund sind die abgebildeten **sieben Handlungsfelder** des Change Managements zu sehen. Sie bilden Themen ab, in denen die einzelnen Unternehmen ihre jeweiligen Gestaltungsspielräume nutzen können. Inwieweit tatsächlich ausgewählte Handlungsfelder bearbeitet werden, hängt davon ab, in welchem Hilfefeld sie sich betätigen, wie tiefgreifend die Krise ist und wie das Unternehmen aktuell aufgestellt ist (vgl. Bachert/Vahs (2007) S. 276).

Aus einer wissenschaftlich-pragmatischen Perspektive gibt es hinsichtlich der verschiedenen Handlungsmöglichkeiten im Falle einer Krise eine Vielzahl von Konzepten und Werkzeugen, deren Einsatzmöglichkeiten die Einrichtung jeweils individuell prüfen sollte.

Denn nur solche Instrumente, die sowohl zu einem konkreten Problem als auch zu den Besonderheiten eines bestimmten Unternehmens passen, können tatsächlich wirksam werden und zur Erreichung der angestrebten Veränderungsziele beitragen (vgl. Bachert/Vahs (2007) S. 277).

Im Folgenden wird kurz auf die grundsätzliche Vorgehensweise in Veränderungsprozessen und auf die sieben Handlungsfelder eingegangen.

Vorgehensweise in Veränderungsprozessen

Zunächst ist es von Bedeutung, den Prozessstart verbindlich festzulegen. Da es oftmals so ist, dass neben der Geschäftsführung auch die Aufsichtsgremien Teil des Problems sind, könnte neben dem Aufsichtsorgan ein zusätzliches Sanierungsgremium eingerichtet werden, welches den Prozess eng mit den Aufsichtsgremien begleitet und entscheidende Beschlüsse fasst. In diesem Gremium sind ausgewählte Mitglieder des Aufsichtsgremiums, der beteiligten Banken, Interimsmanager und externe Experten vertreten. Das Gremium tagt monatlich und begleitet das (Interims-)Top-Management.

Nachdem die Entscheidung über den Prozessstart und die beteiligten Personen im Sanierungsgremium gefallen ist, beginnt der eigentliche Veränderungsprozess. Dabei kann eine rein sachlich-rationale Ebene (Sachebene) und eine emotional(-irrationale) Ebene (psychologische Ebene) beobachtet werden. Die Koordination und Verknüpfung beider Ebenen ist von entscheidender Bedeutung: Die sachlichen (z. B. Einsparungen bei den Sach- und Personalkosten, Umstrukturierungen) und die psychologischen Maßnahmen (z. B. Top-Management-Commitments) sind zeitlich und inhaltlich aufeinander abzustimmen. Es geht um die Existenzsicherung der Organisation und oftmals um die Abwehr einer Insolvenz. Der Wandel muss sich auch in den Köpfen, also mental abspielen. Erst durch die Umdeutung der subjektiven Einstellungen und Wahrnehmungen der Aufsichtsrats-, Führungs- und Organisationsmitglieder kann der Prozess erfolgreich sein (vgl. Bachert/ Vahs (2007) S. 284).

„Nach einem revolutionären Akt des Anstoßes der Veränderungsmaßnahmen, beispielsweise im Rahmen einer Kickoff-Veranstaltung, muss damit ein evolutionärer Entwicklungsprozess einsetzen, der die Sachebene und die psychologische Ebene konsequent miteinander verbindet“ (Bachert/ Vahs (2007) S. 284).

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der Sach- und psychologischen Ebene im Prozessablauf.

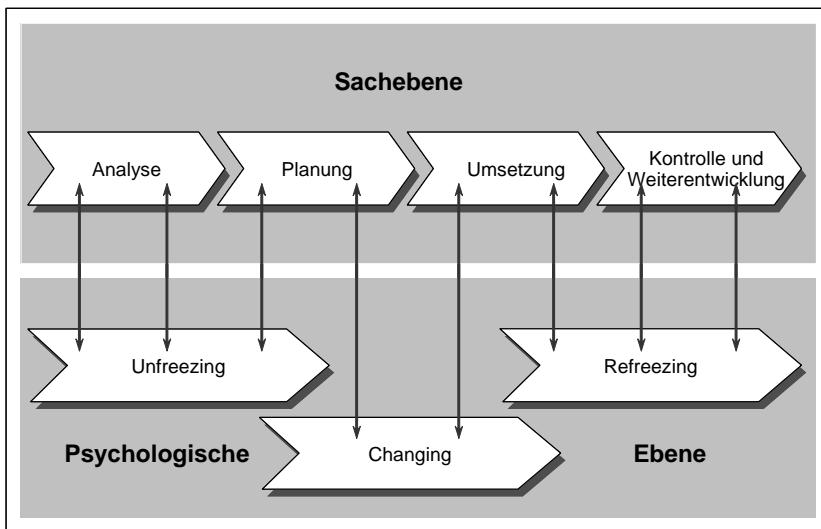


Abb. 4: Phasen des Veränderungsprozesses (Vahs, (2005) S. 355)

Zunächst sind fundierte Analysen der Pflegeeinrichtung und ihres Umfelds (Markt, Wettbewerber, Gesetzgebung, Finanzierungsmöglichkeiten, Kooperationspartner usw.) mit Hilfe geeigneter Instrumente, wie beispielsweise einer Going-Concern-Analyse oder Ratingberichten, erforderlich. Die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen sind oftmals hart und müssen revolutionäre Züge tragen.

Alle Betroffenen, von den Mitgliedern des Aufsichtsrats über die Führungs kräfte bis hin zu den Mitarbeitenden müssen erkennen, dass ein Umbruch mit grundlegenden Veränderungen dringend geboten ist (vgl. Bachert/ Vahs (2007) S. 285). Auf dieser Basis wird die Planung, die Umsetzung und die Kontrolle der Weiterentwicklung geleistet.

„Nur durch eine umfassende und vertrauensvolle Kommunikationspolitik sind die notwendige Geschwindigkeit und die erforderliche Intensität des beginnenden Veränderungsprozesses zu gewährleisten. Im Verlauf von ausführlichen Diskussionen, in die gegebenenfalls auch die Erfahrungen der nicht betroffenen Unternehmensbereiche oder von anderen Unternehmen einfließen können, sind nicht nur die Gefahren offen anzusprechen, sondern auch die mit der Veränderung verbundenen Chancen aufzuzeigen“ (Bachert/ Vahs (2007) S. 285).

Durch die Beteiligung der Betroffenen wächst die Akzeptanz der anstehenden Maßnahmen und fördert das „Auftauen“ der bisherigen Einstellungen und Verhaltensweisen. Die Einsicht, dass der geplante Wandel tatsächlich erforderlich ist, gewinnt mehr und mehr an Boden. Nach dieser sogenannten Unfreezing-Phase beginnen bereits die ersten personellen, materiellen und strukturellen Realisationsmaßnahmen zur Einführung der organisatorischen Lösung, die Changing-Phase wird vorbereitet. Die motivierende Wirkung der „early wins“, also der ersten Erfolge in dieser Phase kann gezielt für den weiteren Prozess genutzt werden, weil sie allen Beteiligten die Sinnhaftigkeit und den Nutzen des Wandels aufzeigt, indem z. B. der eigene Arbeitsplatz erhalten wird. Die Refreezing-Phase bildet den Abschluss der Umsetzung und ist hauptsächlich mit der Kontrolle der Weiterentwicklung und des Sanierungsprozesses befasst (vgl. Bachert/ Vahs (2007) S. 285).

Die sieben Handlungsfelder des Change-Managements für eine erfolgreiche Krisenbewältigung

Ausgangspunkt allen Handelns im Falle einer Krise sind die Ziele und Strategien der Organisation. **Handlungsfeld 1** beinhaltet aus diesem Grund die Vorgehensweise für die Entwicklung von Unternehmenszielen und -strategien.

Nur die Pflegeeinrichtung, die sich regelmäßig und strukturiert mit ausgewählten Personen aus dem operativen Geschehen herausnimmt und Strategieentwicklung betreibt, wird ihr langfristiges Überleben sichern. Vor allem in einer Krise ist die Befassung mit den Zielen von großer Bedeutung. Auf den Zielen und Strategien aufbauend, befasst sich **Handlungsfeld 2** mit der Anpassung von Prozessen und Strukturen. Dadurch werden die Entwicklung und das Funktionieren der Aufbau- und Ablauforganisation erreicht und sichergestellt. Handelt es sich bei den Zielen, Prozessen und Strukturen um die sichtbaren Elemente des Unternehmens oder wie bei einem Eisberg, um die über der Wasseroberfläche gelegenen Gesichtspunkte, ist die Unternehmenskultur (**Handlungsfeld 3**) unterhalb der Oberfläche angesiedelt. Themen wie Leitbildentwicklung, Werte und Normen, Partizipation und Kommunikation, Personal- sowie Teamentwicklung spielen dabei eine entscheidende Rolle. Die Optimierung der Informationsversorgung und des Risikomanagements stellen Ansätze zur proaktiven Steuerung des Unternehmens dar und hängen thematisch eng miteinander zusammen (**Handlungsfeld 4** und **Handlungsfeld 5**). Das vorletzte **Handlungsfeld 6**, befasst sich mit der Thematik der Unternehmenszusammenschlüsse und zeigt Möglichkeiten der zielgerichteten Gestaltung von Fusions- und Kooperationsprojekten und der Durchführung von Due Diligences auf. Abschließend wird der Blick von Geschäftsführung und Vorstand auf deren Kontroll- und Aufsichtsgremium gelenkt. **Handlungsfeld 7** geht deshalb auf das Thema Corporate Governance ein und beschreibt die Grundsätze und Gestaltungsmöglichkeiten guter Unternehmensführung und -aufsicht in Pflegeeinrichtungen.

Die folgende Beschreibung der sieben Handlungsfelder geschieht in Anlehnung an Bachert/ Vahs (2007):

Handlungsfeld 1: Ziel- und Strategieentwicklung

Hintergrund

„Als wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen – so lautet ein im Zusammenhang mit der Formulierung von Zielen häufig gebrauchtes Bonmot.

Es macht auf seine Weise deutlich, wie wichtig klar und eindeutig formulierte Ziele sind, wobei unter einem „Ziel“ grundsätzlich ein Zustand zu verstehen ist (so genannter Soll-Zustand), der durch eine oder mehrere Entscheidungen und die dadurch ausgelösten Handlungen in der Zukunft erreicht werden soll. Ziele machen damit perspektivische Aussagen über eine Situation, von der in der Gegenwart noch ungewiss ist, ob sie zukünftig erreicht werden kann oder nicht“ (Bachert/ Vahs (2007) S. 38). Strategien stellen die für die Zielerreichung erforderlichen Maßnahmenpakete dar.

Instrumente

Moderationstechniken, Portfolio-Methode und Stärken- und Schwächenanalyse.

Handlungsfeld 2: Aufbau und Ablauforganisation

Hintergrund

Die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation reicht von der Satzungsgestaltung bis hin zur Neudefinition der Aufgabenverteilung in den Geschäftsordnungen der Aufsicht und Leitung. Dadurch werden die Entwicklung und das Funktionieren der Aufbau- und Ablauforganisation erreicht und sichergestellt.

Instrumente

Organigramme, Geschäftsordnungen, Qualitätsmanagementhandbücher und -dokumentationen sind Instrumente in diesem Bereich.

Handlungsfeld 3: Weiterentwicklung der Organisationskultur

Hintergrund

Themen wie Leitbildentwicklung, Werte und Normen, Partizipation und Kommunikation, Personal- sowie Teamentwicklung spielen dabei eine entscheidende Rolle. Sie sind im emotionalen oder nicht sichtbaren psychologischen Bereich angesiedelt.

Gerade im Falle einer Krise sind starke Beharrungstendenzen bei den Organisationsmitgliedern zu beobachten, indem gewohnte Verhaltensweisen beibehalten werden. Insofern gilt es hier, über geeignete Methoden und eine intensive Kommunikation den Boden für den Neuanfang zu bereiten.

Instrumente

Leitbilder und Moderationstechniken, Kommunikationsdiagramm, Analyse der Personengruppe in Wandlungsprozessen.

Handlungsfeld 4: Optimierung der Informationsversorgung

„Die Informationsversorgung der Vorstände/ Geschäftsführungen, der budgetverantwortlichen Führungskräfte, aber auch die der Mitglieder in den Aufsichtsgremien ist in vielen Pflegeorganisationen nicht optimal ausgestaltet. Wenn das Controlling seiner Aufgabe der Informationsversorgung in adäquater Weise nachkommen soll, muss das Informationsmanagement entscheidend verbessert werden. Zum einen zeigt sich, dass die benötigten Informationen nicht in geeigneter Qualität und Zeitnähe im Berichtswesen aufbereitet werden, zum anderen ist eine redundante und manuell aufwendige EDV-technische Datenverarbeitung anzutreffen. Dies bedeutet, dass sowohl auf Seiten des Berichtswesens im Sinne des Informationsressourcenmanagement (Inhalt, Darstellungsform ...) als auch auf Seiten der EDV in Form der Informationstechnologie (Betrieb, Schnittstellen, Wartung ...) Optimierungspotentiale auszumachen sind“ (Bachert/ Vahs (2007) S. 146).

Instrumente

EDV- und Controlling-Konzepte, Anwendung der doppelten Buchführung, Wirtschaftsplanung, Kostenstellenrechnung, Berichtswesen, EDV-Pflichtenheft.

Handlungsfeld 5: Risikomanagement

In der Literatur findet sich eine Fülle unterschiedlicher Definitionen und Deutungen zum Begriff des Risikos.

Sie reichen von „Gefahr einer Fehlabweichung“ über „die Klippe, die es zu umschiffen gilt“ bis hin zur mathematischen Definition „Risiko = Wahrscheinlichkeit X Ausmaß“. Allgemein versteht man unter **Risiko** die Gefahr einer negativen Abweichung des tatsächlich eingetretenen Ergebnisses vom geplanten Wert (vgl. Romeike, (2004) S. 102).

Instrumente

Das Risikomanagement stellt Ansätze zur proaktiven Steuerung des Unternehmens über seine Instrumente zu Verfügung. Als sinnvolle Instrumente zählen die Einführung eines Frühwarnsystems (z. B. über eine Checkliste) und zur Darstellung der Ergebnisse die Risk-Map.

Handlungsfeld 6: Unternehmenszusammenschlüsse

Handlungsfeld

Dieses Handlungsfeld erschließt die Option der zielgerichteten Gestaltung von Fusions- und Kooperationsprojekten und zeigt Wege der Durchführung von Due Diligences auf. Vor allem kleine Pflegeeinrichtungen sollten diesen Weg andenken, um über die Wahrnehmung zentraler Aufgaben, z. B. im Verwaltungsbereich, Synergie- und Kosteneinsparungseffekte zu erzielen.

Instrumente

Kooperationsverträge, Fusionen und Joint-Ventures.

Handlungsfeld 7: Corporate Governance

Hintergrund

Dieses Handlungsfeld befasst sich mit den Themen Kontrolle und Leitung der Organisation. Gerade hier liegt im Falle einer Krise oftmals der sprichwörtliche Hund begraben. Die Corporate Governance beschreibt Grundsätze und Gestaltungsmöglichkeiten guter Unternehmensführung und -aufsicht im Nonprofit-Bereich.

Instrumente

Hier schließt sich der Kreis der Instrumente. Es können die Instrumente des Controllings (z. B. Kostenstellenrechnung, Wirtschaftsplanung) ebenso wie die des Risikomanagements (z. B. Risk-Map) herangezogen werden. Daneben sind im Bereich der Aufsicht und Führung die Gesichtspunkte von Satzungen, Geschäftsordnungen und Mustertagesordnungen für Aufsichtsgremien einsetzbar.

3.2 Praxisbeispiel

Der folgende Träger mit dem Namen „Carikonie“ einer sozialen Einrichtung ist im Bereich der stationären Altenpflege aktiv und hat seit 5 Jahren keine Pflegesätze mehr verhandelt. Die Steigerungen der Kosten (Brutto-personal- und Sachkosten) schlügen sich als negatives Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung über mehrere Jahre hinweg eigenkapitalmindernd niedrig.

Das Jahresbudget im Jahre 2009 beläuft sich auf 7.102.617 Euro. Dies ergibt sich aus den aktuell abrechenbaren Pflegesätzen. Die aktuellen IST-Kosten ohne Investitionskostenanteile (IK-Anteil) belaufen sich auf 6.666.795 Euro. Der IK-Anteil ist im laufenden Betrieb mit 880.563 Euro beziffert. Der IK-Anteil entspricht ungefähr den anfallenden IST-Kosten in diesem Bereich. Daraus resultieren Gesamtkosten im laufenden Jahr in Höhe von 7.547.358 Euro.

Die bisherigen Pflegesätze belaufen sich auf:

Pflegestufen	Angaben in €
Pflegeklasse 0 (K)	25,00 €
Pflegeklasse 0 (G)	28,00 €
Pflegeklasse 1	40,00 €
Pflegeklasse 2	54,00 €
Pflegeklasse 3	75,00 €
Unterkunft und Verpflegung	20,00 €

Tab. 3: Pflegestufen

10 LITERATURVERZEICHNIS

- Arlinghaus, Olaf (2007), Praxishandbuch Turnaround Management: Liquität sichern, kosten senken, Wachstum steigern, Insolvenz vermeiden.*
- Bachert, Robert (2008), Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen.*
- Bachert, Robert (2003), Controlling in der Altenpflege, Loseblattsammlung, Kissing.*
- Bachert, Robert; Pracht, Arnold (2004), Operatives Controlling, Weinheim/München.*
- Bachert, Robert (2004), Kosten- und Leistungsrechnung, Weinheim/München.*
- Bachert, Robert (2005), Ein Corporate Governance Kodex für gemeinnützige Organisationen in: Ruter, Rudolf X.; Sahr, Karin; Waldersee, Georg Graf: Public Corporate Governance, Gabler Verlag, Wiesbaden/Stuttgart.*
- Bachert, Robert (2005), Buchführung und Bilanzierung, Weinheim/München.*
- Baus, Josef (1996), Controlling, Cornelsen Verlag, Berlin.*
- Brater, Michael; Maurus, Anna (1999), Das schlanke Heim: Lean Management in der stationären Altenpflege.*
- Bratschig, Rudolf; Schnellinger, Wolfgang (1981), Unternehmenskrisen – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart.*
- Bläsing, Jürgen (2000), Bausteine für lernende Organisationen, in: Bläsing, Jürgen (Hrsg.), Die lernende Organisation, Ulm.*
- Bickhoff, Nils (2004), Die Unternehmenskrise als Chance: Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung.*
- Blohm in Ziegenbein, Klaus (1998), Controlling, 6. Auflage, Ludwigshafen.*
- Blonski, Harald (2006), Strategisches Management in Pflegeorganisationen, Hannover.*
- Blonski, Harald (2003), Prozessmanagement in Pflegeorganisationen: Grundlagen- Erfahrungen- Perspektiven*
- Diakonisches Werk Baden (2008), Vier Säulen des Controllings.*
- Diakonisches Werk Baden (2009), Gemeinsam in die Zukunft.*

-
- Diakonisches Werk Württemberg (2005), Projekthandbuch Innovative Jugendhilfe.*
- Fritsch, Andreas; Gersten, Klaus, Sieler, Ralf (2000), Wirtschaftlich arbeiten durch Kooperation in der Alten- und Behindertenhilfe.*
- Gairing, Fritz (2002), Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen, Weinheim und Basel.*
- Gleißner, Werner (2001), Risikomanagement in Unternehmen, Augsburg.*
- Goeldel, Hanns (1997), Gestaltung der Planung: konzeptioneller Ansatz und Fallstudien, Wiesbaden.*
- Seefelder, Günther (2007), Krisenbewältigung und Sanierung, Stuttgart.*
- Huch, Burkhard.; Behme, Wolfgang; Ohlendorf, Thomas (1995), Rechnungswesenorientiertes Controlling, Heidelberg.*
- Hommel, Ulrich; Knecht, Thomas C.; Wohlenberg, Holger (2006), Handbuch Unternehmensrestrukturierung: Grundlagen, Konzepte, Maßnahmen.*
- Herwig, R. Friedag; Schmidt, Walter (2004), My balanced Scorecard: Das Praxishandbuch für ihre individuelle Lösung: Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen.*
- Jung, Hans (2006), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.*
- Kajüter, Peter (2003), Script zur Vorlesung: Controlling II, Wintersemester 2003/2004*
- Königswinter, Roswita; Exner, Alexander (1999), Systemische Intervention, Stuttgart.*
- Küpper, Hans-Ulrich; Weber, Jürgen (1995), Grundbegriffe des Controlling, Stuttgart.*
- Krystek, Ulrich; Müller, Michael (1995), Unternehmenssanierung, Freiburg.*
- Krystek, Ulrich; Moldenhauer, Ralf (2007), Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart.*
- Kudla, Ralf (2005), Finanzierung in der Sanierung: Innovative Lösungen für Krisenunternehmen.*
- Leker, Jens (1993), Fraktionierende Frühdiagnose von Unternehmenskrisen, Köln.*
- Lüthy, Martin (1998), Unternehmenskrisen und Restrukturierungen, Bern*

Lützenrath, Christian; Peppmeier, Kai; Schuppener, Jörg (2006), Bankstrategien für Unternehmenssanierungen: Erfolgskonzepte zur Früherkennung und Krisenbewältigung.

Lier, Astrid; Meyer, Elke; Wittulski, Erhard (2000), Öffentlichkeitsarbeit für Alteneinrichtungen: Vom Logo bis zum Internet.

Müller, Reiner (1986), Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Massnahmen und Organisation.

Nagl, Anna (2006), Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen: mit Checklisten und Fallbeispielen.

Olfert, Klaus (2001), Kostenrechnung: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen am Rhein, 12. Auflage.

Peemöller, Volker (1997), Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete, Herne/ Berlin.

Poser, Märle; Schlüter, Wilfried (2001), Kundenorientierung & Beschwerdemanagement in der ambulanten und stationären Altenpflege München

Pracht, Arnold; Bachert, Robert (2005), Strategisches Controlling, Weinheim/München.

Pullig, Karl-Klaus (2000), Innovative Unternehmenskulturen, Leonberg.

Reichmann, Thomas (1997), Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, München.

Romeike, Frank (2004), Lexikon Risikomanagement, Köln.

Rüter, Georg, (2000), Führungskultur als Voraussetzung für die lernende Organisation, in: Bläsing, Jürgen (Hrsg.), Die lernende Organisation, Ulm.

Senge, Peter (1999), Die fünfte Disziplin, Stuttgart.

Schmelzer, H. J.; Sesselmann W. (2007), Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen.

Schneider, Dietram (2007), Instrumente für das Management in der Postmoderne.

Solidaris (2003), Rating in der Kreditwirtschaft, Köln.

Speckert, Manfred (2006) in: Bachert, Robert (Hrsg): Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, München.

Speckert, Manfred (2008) in: Bachert, Robert; Peters, André; Speckert, Manfred (Hrsg): Risikomanagement in sozialen Unternehmen, Baden-Baden.

Speckert, Manfred (2007) in: Bachert, Robert; Vahs, Dietmar (Hrsg.), Change Management in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart.

Stewart, Thomas (1998), Der vierte Produktionsfaktor, München.

Wittig, Jan (2006) in: Bachert, Robert (Hrsg): Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, München.

Stolzenberg, Kerstin; Heberle, Krischan (2006), Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren.

Ziegenbein, Klaus (1998), Controlling, 6. Auflage, Ludwigshafen.

Zischg, Kurt (1998), Controlling in Nonprofit-Organisationen, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main.

13 AUTOREN



Robert Bachert

Herr Bachert ist seit Januar 2008 Vorstand der Wirtschafts- und Finanzberatung im Diakonischen Werk der Evangelischen Landeskirche in Baden e. V.

Er ist ausgebildeter Diplom-Sozialpädagoge (BA) und Diplom-Betriebswirt (BA) und hat Sozialmanagement als Masterstudium abgeschlossen.

Er war von 1999 bis 2001 als Seniorberater und Trainer bei der BSU (Wirtschaftsberatungsgesellschaft sozialer Unternehmen) angestellt. Von 2001 bis 2007 war er Abteilungsleiter der Wirtschaftsberatung im Diakonischen Werk Württemberg und Geschäftsführer der ZSU GmbH (Zentrale Buchungsstelle für Soziale Unternehmen). Parallel ist er Dozent und Prüfer an verschiedenen Bildungseinrichtungen: Fachhochschule Ludwigsburg, Fachhochschule Münster (NRW), Kath. Fachhochschule Mainz und Fachhochschule Ravensburg-Weingarten. Er ist außerdem Vorsitzender des LIGA-Fachausschusses Finanzen für Baden-Württemberg und Mitglied/stellvertretendes Mitglied der Schiedsstellen SGB VII, SGB VIII, SGB XI, SGB XII und Mitglied der Pflegesatzkommission für Baden-Württemberg. Des Weiteren ist er Fachbuchautor, Aufsichtsratsvorsitzender in einem sozialen Unternehmen und ehrenamtlicher Prüfer bei der IHK.



André Peters

Herr Peters ist als Prokurist und Partner der contec GmbH zuständig für sozialwirtschaftliche Komplexträger, Wohlfahrtsverbände sowie Großanbieter in der Alten-, Behinderten- und Jugendhilfe. Ausbildung zum Diplomkaufmann, danach Geschäftsführer einer kirchlichen Akademie. Parallel verschiedene

Aus- und Fortbildungen in den Bereichen Organisationsberatung, Systemisches Management, Projekt- und Qualitätsmanagement sowie Ausbildung zum Diplom Controller (IfC) und Diplom Organisationsberater (IBS). Freie Beratertätigkeit und Wechsel in die contec GmbH im Jahr 2000. Ab 2002 als Kompetenzkoordinator zuständig für die betriebswirtschaftliche Beratung. Seit 2005 Aufbau der Geschäftsstelle Stuttgart und seit 2006 Leiter des Geschäftsbereiches Sozialwirtschaft. Seit 2008 Geschäftsführer von IEGUS Institut für Europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft GmbH. Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen. Autor zahlreicher Fachpublikationen, Studien und Arbeitshilfen.

Herr Peters ist Top-Management-Berater, Interimmanager und Dozent in allen Fragen der strategischen Unternehmensführung sowie in der Begleitung von kritischen Veränderungsprozessen wie Strategische Neuausrichtung, Kostensenkung, Fusionen, Pre-Opening-Management. Er entwickelt neu aufzubauende Geschäftsfelder, führt Sanierungen durch, implementiert strategische Managementsysteme, optimiert Geschäftsprozesse und setzt Marketing- und Zuweiserkonzepte um.



Manfred Speckert

Herr Speckert ist seit Juli 2008 Abteilungsleiter für Frühwarnsysteme und Fondsverwaltung im Diakonischen Werk der Evangelischen Landeskirche in Baden e. V. Daneben übt er die ehrenamtliche Vorstandstätigkeit in einem gemeinnützigen Verein aus. Er ist nach seinem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Karlsruhe (TH) seit 15 Jahren professionell in der Freien Wohlfahrtspflege tätig. Nach seiner Tätigkeit als Referent für Wirtschaft und Statistik beim Deutschen Caritasverband war er als Wirtschaftsberater beim Diakonischen Werk Württemberg e.V. angestellt. Herr Speckert hat Veröffentlichungen zu den Themen Finanzierung, Risikomanagement, Statistikkonzeptionen und betriebswirtschaftliche Instrumente in der freien Wohlfahrtspflege erstellt.

Tab. 30: Stärken-/ Schwächenprofil (X = stationäre Pflege; O = Betreutes Wohnen)	219
Tab. 31: Ansätze zur Prozessoptimierung	234
Tab. 32: Praxisgrundsätze der Prozessbeschreibung	236
Tab. 33: Einteilung der Informationen	244
Tab. 34: Bildung von Informationsgruppen	245
Tab. 35: Stellenaufgaben einer verantwortlichen Pflegefachkraft	256
Tab. 36: Geschäftsverteilungsplan	266
Tab. 37: SMART - Modell	269
Tab. 38: Zielvereinbarungsgespräch	270
Tab. 39: Anforderungen an die Krisenprävention	296
Tab. 40: Die Instrumente für die Vernetzung von Aufsicht und Führung ..	302