

# »Krisenintervention heißt begleiten bis zum Erfolg!«

*Das Deutsche Rote Kreuz (DRK) gliedert sich in einen Bundesverband und 19 Landesverbände. Der DRK-Landesverband Niedersachsen vereint 54 Kreisverbände, die sich in 1.221 Ortsvereine untergliedern. Über 29.000 aktive Ehrenamtliche und über 313.000 Fördermitglieder sind die Säulen des niedersächsischen Wohlfahrtsverbandes. Die Soziale Arbeit selbst findet vor Ort statt. Wenn dabei nicht alles glatt läuft, ist schnelle Unterstützung durch den Dachverband gefragt. SOZIALwirtschaft sprach darüber mit dem Landesgeschäftsführer Bernd Anders. Das Interview führte Gesine Pannhausen, Pressesprecherin des Verbandes.*

**SOZIALwirtschaft:** Herr Anders, welche Rolle übernimmt der DRK-Landesverband Niedersachsen, wenn in einem seiner 54 Kreisverbände eine Insolvenz droht?

**Bernd Anders:** »Hilfe zur Selbsthilfe« — das ist ein altes Rotkreuz-Prinzip. Wir als Landesverband des Deutschen Roten Kreuzes sind nicht nur Dienstleister, der weiß, wie eine Krisenintervention funktioniert — wir bilden unsere Kreisverbände weiter und begleiten in prekären Situationen, bis eine Lösung gefunden ist. Wir haben ein föderales Verständnis unserer DRK-Struktur in Niedersachsen, wir betrachten unsere Kreisverbände also als gleichberechtigte Partner. Außerdem gilt der altbewährte Spruch: »All business is local!« Die Rotkreuz-Arbeit passiert bei jedem Bewohner Niedersachsens direkt vor der Haustür. Die Arbeit der Kreisverbände ist unser Aushängeschild. Und die Menschen vor Ort haben die beste Marktkennntnis.

**SOZIALwirtschaft:** Wie beginnt man eine Krise zu bewältigen?

**Bernd Anders:** Bei Krisen ist der erste Schritt meist nicht einfach. Nicht immer ist eine Krise auch gleich auf den ersten Blick offensichtlich. Dahinter steckt die Erfahrung, dass sich die Menschen zwar besser verhalten wollen, aber nicht wissen, wie. Auch Manager müssen für Krisen fit gemacht werden. Und viele reden zu wenig, gestehen Fehler zu spät ein, aus Stolz oder falschem Ehrgeiz. Oder weil die Lage tatsächlich aus dem Blick gerät.

**SOZIALwirtschaft:** Wie geht der Landesverband an solch eine Krise generell heran?

**Bernd Anders:** Krisenintervention, wie wir sie betreiben — nämlich an der Basis — ist sehr simpel. Drei Faktoren prüfen wir in jeder Situation sofort: die Liquidität, die Bilanzsituation, die Prozessqualität. Im ersten Sanierungsschritt stellen wir die Handlungsfähigkeit sicher, insbesondere die nach außen, das bedeutet, wir »liefern« im Wesentlichen Liquidität. Wir stützen mit Liquidität und überzeugen dadurch die Geldgeber. Dies könnten wir nicht, wenn wir nicht operative Erfahrung hätten. Wir haben Mitarbeiter, die das operative Tagesgeschäft kennen. Unsere erste Analyse dauert nicht länger als zwei Tage. Wir gehen gleichzeitig vor: Die Analyse von existenziell wichtigen Stellen und die Behebung der großen Störfaktoren an diesen Stellen erfolgen nahezu simultan. Ein Beispiel ist die Pflegequalität: Nicht die aktuelle Belegung eines Pflegeheims bringen die Lawine ins Rutschen, sondern echte Gesundheitsrisiken, die schließlich auch über eine Prüfung des MDK zur Schließung der Einrichtung führen können. Hier muss man rechtzeitig eingreifen und die Lawine stoppen, und zwar durch



*Bernd Anders (48) ist seit 2001 Geschäftsführer des DRK-Landesverbandes Niedersachsen. Aufge-*

*wachsen ist er im Vorharz, Zivildienst und Betriebswirtschaftsstudium leistete er in Göttingen. Er war Angestellter beim niedersächsischen Zahlenlotto, dann als Trainee bei der Oldenburgischen Landesbank. Dort erfolgte die Ausbildung zum Firmenkundenbetreuer und Assistenz des Vorstandsvorsitzenden. Als 34-Jähriger kommt Anders zur Nord/LB, die er acht Jahre später als Leiter des Vorstandssekretariats verlässt. Er ist mit der Management-Trainerin Christine Siegert-Anders verheiratet und Vater von zwei Töchtern. Er lebt mit seiner Familie in Gronau an der Leine. Hobbys: Trekkingtouren, Kampfsport und amerikanische Literatur.  
E-Mail [bernd.anders@drklvnds.de](mailto:bernd.anders@drklvnds.de)  
Internet [www.drk-nds.de](http://www.drk-nds.de)*

Gespräche mit relevanten Partnern wie dem MDK und der Heimaufsicht.

**SOZIALwirtschaft:** Wie sieht die Zukunft für das DRK vor Ort in Niedersachsen aus? Wird die Notwendigkeit von Kriseninterventionen steigen?

**Bernd Anders:** Wir sind stabil aufgestellt. Wir sind stolz darauf, noch

kein Insolvenzgeschehen im DRK Niedersachsen erlebt zu haben, insbesondere angesichts der harten Rahmenbedingungen etwa für die Pflege. Aber auch der Rettungsdienst schwächelt ab und zu. Im Niedersächsischen Deutschen Roten Kreuz mit 54 Kreisverbänden und rund 60 zugehörigen GmbHs und über 1.200 Ortsvereinen haben wir die größte Anzahl an Rotkreuz-Gliederungen in einem Landesverband. Das Ergebnis der letzten Jahre: Wir haben unsere Schwachstellen entweder anlassbezogen beseitigt oder im Rah-

eine Krisenintervention für Kreisverbände abläuft?

**Bernd Anders:** Aktuell können wir das Beispiel eines mittelgroßen Kreisverbandes mit rund 400 Mitarbeitern nennen. Aufgrund unserer Analysen wussten wir, dass der Kreisverband betriebswirtschaftlich nicht erfolgreich arbeitet. Die Verantwortlichen im Kreisverband hatten aber nicht den Mut, uns das direkt zu offenbaren. Passiert ist dann Folgendes: Mit den Ergebnissen der Analyse haben wir die Verantwortlichen vor Ort

denen Gutachter gefordert — den haben wir finanziert. Zudem waren zur Wiederherstellung der Prozessqualität Investitionen notwendig, die durch uns vorfinanziert wurden. In einem Pflegeheim sind das beispielsweise Rollstühle, Hebevorrichtungen für Patienten, Betten. Innerhalb der vier Wochen, in denen analysiert und wiederhergestellt wurde, wurde zudem Liquidität geschaffen für eine Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**SOZIALwirtschaft:** Sie sind gelernter Banker, blicken Sie deshalb so sehr auf die Finanzen?

**Bernd Anders:** Nein natürlich nicht! In meiner Bankzeit habe ich genügend Insolvenzen oder Krisen gesehen um die Komplexität des Geschehens nicht zu unterschätzen, aber es gilt in allen Krisen, das grundlegende Überlebensprinzip für jeden Organismus und so kann man auch ein Unternehmen betrachten, nämlich zunächst die Handlungsfähigkeit zu erhalten und Finanzmittel sind nun einmal das Blut im Organismus eines Betriebes. Der zweite Handlungspfad befasst sich mit der Prozessqualität: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mussten unterstützt werden, um eine sofortige Ergebnisverbesserung erreichen zu können und sie mussten angeleitet werden, dies dauerhaft zu tun. Sei es in der Pflege oder in der Finanzbuchhaltung durch zeitnahe Auswertungen. Hier waren die Praktiker aus den anderen Kreisverbänden gefragt. Das Ziel dabei ist stets: Qualität heben, Kosten senken!

**SOZIALwirtschaft:** Kann man wirklich Qualität steigern und gleichzeitig Kosten senken?

**Bernd Anders:** Die Erfahrung aus der Praxis zeigt: Qualität und Kostensenkung sind fast immer ein Zwillingsspaar. Wer meint, seine Qualität würde automatisch steigen, wenn er mehr Geld ausgibt, handelt nicht ökonomisch.

**SOZIALwirtschaft:** Wie ging es in diesem Kreisverband weiter?

**Bernd Anders:** Die nächste Phase war die schwierigste: Die Entscheidungsträger mussten von einer grundlegenden Sanierung überzeugt werden. Es waren jedoch dieselben Entscheidungsträger, die die Fehlent-

men unseres Qualitätsmanagements, das wir seit vier Jahren betreiben. In allen Fällen haben wir die Erfahrung gemacht, dass viele Fehlentwicklungen hausgemacht sind durch fehlendes handwerkliches Können. Nehmen wir das Beispiel Pflege: Hier ist eben nicht nur Pflege-Fachwissen erforderlich, sondern auch betriebswirtschaftliches Können. Die meisten Kriseninterventionen sind leider dann notwendig, wenn die lokalen Entscheider zu wenig kommunizieren und die Komplexität der Betriebsführung unterschätzen.

**SOZIALwirtschaft:** Das hört sich aber nicht sehr nach »Hilfe zur Selbsthilfe« an.

**Bernd Anders:** Wir wollen mit den Menschen, nicht ohne sie arbeiten: Wir zeigen keine Schwachstellen auf, ohne diese zu beheben. Wären wir eine KFZ-Werkstatt, könnte man sagen: Wir reparieren das Auto mit dem Kunden, zeigen ihm wie er es instand hält und wir stehen auch in Zukunft zur Verfügung, wenn er nicht das richtige Werkzeug hat. Was dahinter steckt, ist simpel: Der DRK-Landesverband befindet sich in vielfältigsten Leistungsbeziehungen mit seinen Kreisverbänden. Auf die Außenwahrnehmung und das Image des Roten Kreuzes bezogen ist unser Wohlergehen als Dachverband untrennbar mit dem unserer Kreisverbände verbunden.

**SOZIALwirtschaft:** Können Sie anhand eines Beispiels schildern, wie

konfrontiert. Daraufhin haben sie uns ihre internen Zahlen — insbesondere die Liquiditätssituation — offen dargelegt. Die Situation war äußerst prekär. Innerhalb einer Woche haben wir dann zusammen mit Experten aus zwei Kreisverbänden die Prozesse des Kreisverbandes gescannt. (Das ist im Übrigen die Solidarhilfe, die im Roten Kreuz sehr gut organisiert werden kann.) Wesentlich ist, dass operative Experten ins Geschehen eingreifen. Wir kommen nicht als Besserwisser, sondern als Kollegen. Anschließend sind wir sofort gemeinsam mit den Verantwortlichen des Kreisverbandes zu den Kreditgebern gegangen und haben die Situation offen gelegt. Als DRK-Landesverband haben wir ein Votum für die Zukunftsfähigkeit abgegeben.

**SOZIALwirtschaft:** Was ist bei den Gesprächen mit den Banken am Wichtigsten?

**Bernd Anders:** Totale Offenheit! Sämtliche Vermögens- und Einkommensverhältnisse wurden dargelegt, der Besitz, die Immobilien bewertet. Wichtig ist es, nicht nur situativ Transparenz ins Geschehen zu bringen, sondern auch in der Zukunft. Das ist in der Tat sehr aufwendig. Ein zu verfolgender Pfad ist dabei das Dreiecksverhältnis Kreditnehmer, Banken und Investoren. Liquidität haben wir im konkreten Beispiel für zwei dringliche Vorhaben zur Verfügung gestellt: Die Banken haben einen externen, nicht ans DRK gebun-

wicklung zu verantworten hatten. Gleichzeitig sah die Situation nach außen für die Mitglieder und Kunden noch ungefährlich aus. Umso schwerer fällt es manchem Verantwortlichen sich vor seinen Mitarbeitern offen zu erklären und zuzugeben, dass er die Situation nicht mehr beherrscht. So ist dann in diesem Kreisverband der Geschäftsführer nach einigen Monaten freiwillig zurückgetreten. Und der Vereinsvorstand hat ein Jahr gezögert, bis er den vom DRK-Landesverband vorgeschlagenen Interims-Manager akzeptiert hat. Wir haben natürlich auch glücklicher gelegene Fälle, in denen wir direkt von den Entscheidungsträgern um Hilfe gebeten werden oder nach Wechsel der Entscheidungsträger quasi vollkommen neu beginnen können.

**SOZIALwirtschaft:** Wann ist überhaupt ein Interims-Manager erforderlich?

**Bernd Anders:** Wenn die bisherigen Entscheidungsträger den neuen Kurs nicht offen und vorbehaltlos mitgehen, also auch zu ihren Fehlern stehen. Denn: Die Sanierung kann nur mit den Mitarbeitern insgesamt gelingen. Einige hundert Mitarbeiter müssen überzeugt werden, dass der neue Kurs richtig ist. Den Kurs des Gesamtunternehmens zu ändern, funktioniert nur in den Köpfen der Mitarbeiter.

**SOZIALwirtschaft:** Wie sieht das erste Jahr nach einer Krisenintervention aus?

**Bernd Anders:** Nachdem die Prozessqualität sehr kurzfristig in die richtige Richtung gebracht worden ist bestand wiederum eine kritische Situation, die nur in engster Zusammenarbeit mit den Geldgebern bewältigt werden konnte. Auf der Basis der externen Gutachten wurde vom Landesverband ein Controlling- und Berichtssystem erstellt, mit dem die Mitarbeiter umgehen konnten. Die Bereitschaft der Geldgeber, jederzeit Geld zur Verfügung zu stellen, war nur dadurch zu erreichen, dass sie jederzeit lückenlos ihr Risiko überblicken konnten. Die positiven Erfahrungen aus diesen Monaten bewogen einen Investor dazu, frisches Geld in den Kreisverband zu geben. Der Vorstand fand sich schließlich bereit, den Interims-Manager zunächst als Berater hinzuzuziehen. Damit war eine große Hürde für die

vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Krisenhelfern und Mitarbeitern überwunden. Der Interims-Manager wurde in seinen ersten vier Monaten durch den Landesverband eingearbeitet und beraten. Seine Haupttätigkeit bestand darin, vor Ort die eingeleiteten Veränderungen mit den Mitarbeitern fortzuführen und nachhaltig zu machen. Dies ist nicht zu unterschätzen, denn lange Jahre der Fehlentwicklung erfordern ein hohes Maß an Detailarbeit in den Korrekturen. Der Interims-Manager hat u. a. die Lieferbeziehungen geordnet und die positive Entwicklung stabilisiert und vorangetrieben. Nach vier Monaten hat er einen festen Anstellungsvertrag bekommen.

**SOZIALwirtschaft:** Was ist das Ergebnis aus der Krisenarbeit eines ganzen Jahres?

**Bernd Anders:** Mittlerweile sind die Betriebsergebnisse wieder positiv. Der Landesverband steht erklärtermaßen hinter dem Kreisverband, um in möglichen Schwächesituationen noch einmal zu helfen. Wir gehen allerdings nicht davon aus, dass diese eintreten. Derzeit ist eine Umwandlung der Darlehen in verlorene Zuschüsse in der Diskussion. Das sichtbare Fazit: Einige hundert Arbeitsplätze im Roten Kreuz konnten gerettet werden. Das Image des Roten Kreuzes vor Ort hat keinen Schaden genommen. Die Pflegequalität entspricht dem hohen Standard des Roten Kreuzes. Die Präsenz des Roten Kreuzes vor Ort wurde erhalten. Die Beteiligten waren sich einig: Bei Aufgabe der Einrichtung wäre ein weißer Fleck auf der Landkarte entstanden.

**SOZIALwirtschaft:** Wie lautet Ihr persönliches Fazit?

**Bernd Anders:** Das Wichtigste ist, wie immer, sehr simpel, nämlich, dass man die richtigen Dinge tut. In der Wohlfahrtsbranche muss dazu noch einiges an Handwerkszeug entwickelt werden. Konzepte der integrierten Betriebsführung sind in der Vergangenheit nicht gelebt worden. Die einzelnen Elemente des Systems Unternehmen werden zu separat behandelt. Die Interdependenzen sind zu wenig transparent und nicht systematisch aufbereitet. Auch hier hat der Landesverband Niedersachsen noch einiges vor sich. Allerdings Beratungsansätze, die nur in einzelnen Segmenten Verbesserungsmöglichkei-

ten aufzeigen, greifen zu kurz. »Hilfe zur Selbsthilfe« ist das Prinzip des Roten Kreuzes und unseres DRK-Landesverbandes. Wir nehmen die Menschen so lange an die Hand, bis sie sicher stehen — vorzugsweise präventiv, aber in den letzten Jahren auch in einer Reihe von Kriseninterventionen.

**SOZIALwirtschaft:** Eine Frage zum Abschluss: Wie lautet Ihre Erfolgsformel?

**Bernd Anders:** Zusammengefasst klingen diese Formeln trivial. Jeder, der sich mit Überlebenssituationen, egal welcher Art beschäftigt, weiß, dass die Zeit zur Analyse sehr kurz ist, dann sofort eine Stabilisierung erfolgen muss und dann eine nachhaltige Therapie einzusetzen hat. Unser roter Faden ist: Wir begleiten bis zum Erfolg und wir übernehmen Verantwortung im Operativen für das Gelingen der Prozesse und auch gegenüber den Stakeholdern, wie Banken und Investoren. Damit sind wir als Dachverband in der Wirksamkeit jedem externen Berater überlegen ♦