

Ein Interim-Manager stößt Veränderungen an

Eine Beziehung von kurzer Dauer

Für die einen sind sie Retter in der Not, andere misstrauen den Management-Nomaden. Tatsächlich werden Interim-Manager häufig engagiert, wenn im Unternehmen nichts mehr geht. Allerdings können die Edel-Leiharbeiter weit mehr.

Von Annegret Miller

Interim-Management ist, wie der Begriff schon sagt, ein Management für befristete Zeit. Je früher der Interim-Manager bei Bedarf gerufen wird, desto besser. Eine Kurskorrektur ist oft noch keine schwerwiegende Maßnahme, sondern eine Veränderung zum Positiven. Die Frage ist deshalb: Wann ist diese Zeit gekommen?

Jeder Einrichtung liegen regelmäßig Analysen vor, die aus internen und externen Kontrollen gewonnen werden. Zu den internen Analyseinstrumenten zählen das monatliche Controlling, ein

Experten von außen setzen Veränderungen leichter durch

aktives Beschwerdemanagement, das Risk-Management und interne Audits. Ein Benchmarking bringt unternehmensinterne bzw. unternehmensübergreifende Ergebnisse. Externe Prüfungen wie z. B. der MDK-Bericht, Audits im Unternehmensverbund oder Zertifizierungen geben Auskunft über den Qualitätsstand einer Einrichtung.

Analyseergebnisse bilden die Voraussetzung für jede Art gezielter Interaktion und Intervention. Die Ergebnisse erlauben es der Einrichtungsleitung, und natürlich auch den Trägern, regelmä-

ßig zu überprüfen, ob und inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden. Sie ermöglichen aber auch, sinnvoll Prioritäten zu setzen und Maßnahmen auf ihre Realisierbarkeit hin einzuschätzen und ggf. zu initiieren. Können anstehende Veränderungen nicht von internen Kräften auf den Weg gebracht werden, empfiehlt es sich, Hilfe von außen anzufordern: sei es in Form von Beratung, sei es ein projektbezogenes Interim-Management, sei es die zeitlich befristete Stärkung einer leitenden Position. Wer nicht nur Beratungskompetenz, sondern auch Handlungskompetenz wünscht, ist mit einem Interim-Manager gut beraten.

In der Altenhilfe sind vorrangig Einrichtungs- und Pflegedienstleitung betroffen

Die Gründe für den Einsatz eines Interim-Managers können vielfältig sein. Der positivste Fall ist natürlich, dass eine Einrichtung im „grünen Bereich“ (siehe Grafik) ist. Und trotzdem: Wenn es in einer solchen Einrichtung um Innovationen geht, um komplexe Projekte, z. B. um eine Neugründung, um eine anstehende Spezialisierung oder um den Aufbau und die Implementierung niedrigschwelliger Angebote, dann ist – Expertenwissen gefragt. Denn auf die Leitung warten Aufgaben, die zum ersten Mal anstehen. Hier gilt wie überall: Beim ersten Mal ist es am schwersten. Beim ersten Mal passieren die meisten Fehler, das erste Mal kostet die meiste Zeit. Deshalb ist es klug, sich externes Erfahrungswissen hinzuzunehmen. Falls keine zusätzlichen Zeitressourcen für die Umsetzung dieser Projekte zur Verfügung stehen, bietet sich projektbezogen ein Interim-Management an. Der Vorteil liegt darin, dass das ohnehin schon dichte Kerngeschäft nicht unter den neu zu implementierenden Projekte leidet und diese dennoch zeitnah realisiert werden können.

Grundsätzlich gilt: Wenn es um neue Strukturen – und damit einhergehend oft auch um neue

WAS MACHT EINEN GUTEN INTERIM-MANAGER AUS? →

Darauf sollten Heimleitungen und Träger bei Bewerbern achten:

- Felderfahrung, ersichtlich an Einsatzort und Einsatzdauer sowie Referenzen,
- betriebswirtschaftliches Denken und Handeln,
- hohes Energieniveau,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Durchsetzungsfähigkeit und diplomatisches Geschick,
- Blick sowohl für das Detail als auch für das Wesentliche,
- Überzeugung, dass man Dinge umsetzen kann.

Konzepte – geht, haben es Experten, die von außen kommen, leichter. Sei es das Outsourcen von Bereichen, die Umstrukturierung eines Wohnheims zum Pflegeheim, die Veränderung der Trägerstruktur oder die Aufnahme einer Einrichtung mit sehr spezieller Unternehmenskultur in einen Gesamtverbund: Solche Strukturveränderungen sind mit externer Hilfe einfacher umzusetzen.

Im „gelben Bereich“ ist, um nochmals auf das Bild der Ampel Bezug zu nehmen, bereits allerhöchste Vorsicht angesagt. An drei möglichen Szenarien soll dieser „gelbe Bereich“ erläutert werden.

In der Crash-Phase hilft meistens nur ein „Turnaround“

Szenario Nr. 1: Die Überbrückung von Vakanzan auf Führungsebene. Scheidet eine Leitung von heute auf morgen aus, sollte der Interim-Manager die Stelle so lange übernehmen, bis ein endgültiger Nachfolger gefunden ist. In der Altenhilfe sind dabei vorrangig die Positionen Einrichtungs- und Pflegedienstleitung betroffen. Träger und Leitung bedenken oft nicht, wie lange es dauert, bis die Position wieder adäquat besetzt ist. Die Kosten einer mehrmonatigen Leitungsvakanz werden häufig erst im Nachhinein deutlich. In diesem Fall hat dann der Nachfolger mit Altlasten zu kämpfen, die ihn daran hindern, seine neue Position konstruktiv zu füllen. Falls es gar mehrere „Baustellen“ (Dienstplan, Qualitätsmanagement, Hygiene, Arbeitssicherheit, Umsetzung der Expertenstandards, ungeklärte Schnittstellen usw.) gibt, benötigt selbst eine gute neue Leitung Unterstützung. Andernfalls wird sie allzu häufig schnell „verheizt“.

Szenario Nr. 2: Eine dringend anstehende Restrukturierung. Indikator dafür ist, dass „Sand im Getriebe“ bremst, dass der Alltagsbetrieb nicht mehr so „rund“ läuft, wie er sollte. Soll- und Ist-Werte weichen stark voneinander ab. Das Schnittstellenmanagement ist ungeklärt, Mehrarbeitsstunden laufen aus dem Ruder, es bestehen



Interim-Management eignet sich besonders zur Überbrückung von Vakanzan auf der Leitungsebene. Oft dauert es länger, bis die Position wieder adäquat besetzt ist.

Foto: Stantien

überdurchschnittliche Ansprüche auf Resturlaub usw. Im schlimmsten Fall schlägt sich das Missmanagement schon in den Belegungszahlen nieder. Hier muss schnell gehandelt werden. Interim-Manager helfen beim beschleunigten Aufbau unternehmerischer Stärken und bei der Entwicklung innovativer Konzepte. Restrukturierungen – und damit einhergehend das Durchsetzen notwendiger Personalentscheidungen – ist für eine Führungsperson, die von außen kommt, häufig einfacher. Eine Einrichtungsleitung, die Restrukturierungsmaßnahmen allein umsetzen muss, ist

Der Leiharbeiter für das Management berät und setzt um

aber bis weit über ihre Belastungsgrenze hinaus mit Zusatzaufgaben eingedeckt.

Szenario Nr. 3: Die Stagnation. Einrichtungen, die „in die Jahre“ gekommen sind, stehen häufig vor dem Dilemma, dass eine Renovierung nicht mehr ausreicht, da der Standard den aktuellen Anforderungen nicht genügt. Die Belegungszahlen sinken, die Kosten für die Instandhaltung steigen, es fehlen die erforderlichen Rücklagen zur Sanierung, die Einrichtung blutet aus. Notwendig und überlebenswichtig ist eine unternehmerische, auf sorgsamer Analyse basierende Entscheidung und eine strategische Planung. Vor allem in solchen Fällen ist ein frischer und kompetenter Blick von außen fast unabdingbar.

Wenn sich eine Einrichtung im „roten Bereich“ befindet, ist schnelles Agieren überlebenswichtig.



megacom

ist ein deutscher Hersteller für
Hausnotruf

ohne zusätzliche Installationskosten,
mit der Möglichkeit, Rauchmelder
anzuschließen, zu einem hervor-
ragenden PreisLeistungsverhältnis.

**Nähere Infos unter Telefon
04191 90850 oder
www.megacom-gmbh.de**

GRÜNDE FÜR EINSATZ VON INTERIM-MANAGERN →



Interim-Manager helfen bei existenziellen bzw. drängenden Problemen (roter bzw. gelber Bereich), aber auch bei Innovationen (grüner Bereich).

Grafik: Miller

- Die Existenz einer Einrichtung kann akut bedroht sein aufgrund wirtschaftlicher Schieflagen oder aufgrund von Qualitätsdefiziten. Gravierende Mängel im Qualitätsbereich sind aus eigener Kraft selten im erforderlichen Maß zu verändern. Oftmals zeigt der MDK-Bericht nur die Spitze des Eisberges. Im „roten Bereich“ besteht sofortiger Veränderungsbedarf, es ist der letzte Rettungsversuch vor einer Insolvenz. Ein unternehmerischer Ansatz ist erforderlich, der alles mobilisiert, um

im Rahmen der bestehenden Eigentumsverhältnisse den Negativtrend zu brechen, eine Trendumkehr zu bewirken und die Einrichtung wieder zu stabilisieren. Ein solcher Rettungsversuch ist ein Rundumschlag, ein sogenannter Turnaround. Er verläuft in vier Phasen:

1. **Crash-Phase:** In der Crash-Phase geht es primär darum, Liquidität zu sichern und Vertrauen zu bilden. Parallel zu den liquiditätssichernden Aktivitäten ergreift das Management schnelle und konkrete Restrukturierungsmaßnahmen, um die offensichtlichen organisatorischen Mängel des Unternehmens zu beseitigen. Wesentliche Aufgabe in dieser ersten Phase ist es, die Interessen und Aktivitäten aller beteiligten Gruppen zu koordinieren, Transparenz herzustellen und bei allen Beteiligten Vertrauen in die Aktivitäten des Unternehmens und in den erforderlichen Richtungswechsel zu schaffen.
2. **Beginn des Realisierungsprozesses:** Die Ausgangssituation in allen relevanten Bereichen wird erfasst und analysiert. Basierend auf diesen Ergebnissen wird mit den für die Einrichtung Verantwortlichen ein realisierbares Restrukturierungskonzept vorbereitet.
3. **Realisierung des Restrukturierungskonzeptes:** Nach etwa vier Wochen wird das Restrukturierungskonzept den Mitarbeitern vorgestellt und konsequent umgesetzt.
4. **Verankerung der Strukturveränderungen:** In der abschließenden vierten Phase werden die veränderten Strukturen nachhaltig gesichert.



SCHMÄDEKE & PARTNER · Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung für den sozialen Bereich

*Wir beraten,
damit Sie helfen können.*



Info: 04 41 / 9 61 94 - 0 · www.ftsp-gruppe.de

**Vertrauen Sie Ihr anspruchsvolles Engagement
nur erfahrenen Profis an.**

Seit über 30 Jahren beraten wir in allen Bereichen:

Jahresabschlussprüfung und -Erstellung · Steuern
Finanz- und Lohnbuchhaltung · Kostenrechnung
Gemeinnützigkeit · Verein · GmbH · Stiftung

Sie können mit uns rechnen – wir rechnen für Sie!

SCHMÄDEKE & PARTNER GbR · Ein Unternehmen der FTSP-Gruppe · Bürgerfelder Straße 1 · 26127 Oldenburg · Telefon: 04 41 / 9 61 94 - 0 · www.ftsp-gruppe.de

Das Problem vieler Leitungspersönlichkeiten in Krisensituationen ist die fehlende Distanz zur Sache und das tödliche „Prinzip Hoffnung“. Man tut, was man kann, bewegt sich dabei aber in eingefahrenen Spuren. Es wird noch versucht gegenzusteuern, aber oft ist es schon zu spät. Viel Energie wird darauf verschwendet, im Alten Neues zu schaffen. Trotzdem bleiben sowohl ökonomische als auch personelle Ressourcen unentdeckt: sei es, weil sie verstellt sind durch die Routine, sei es, weil die Strukturen verknöchert sind.

Der Interim-Manager gehört zum Unternehmen, verlässt aber die Meta-Ebene nicht

Warum genügt Beratung häufig nicht? Ein guter Berater bietet fundiertes Know-how. Aber: Er wirft seinen Blick von außen auf den Betrieb oder die Einrichtung. Er ist auf Informationen angewiesen, bildet sich daraufhin sein Urteil und macht Vorschläge. Ganz anders der Interim-Manager: Er lässt sich auf den Betrieb ein. Er hat die Möglichkeit, ganz genau hinzusehen, er ist mittendrin. Gleichzeitig ist er, im Gegensatz zum Unternehmer, nur auf Zeit involviert, also weiterhin auch „außen vor“. Er hat den nüchternen, analytischen Blick – und die Kompetenz, Veränderungen in die Wege zu leiten. Anders als der Berater ist der Interim-Manager auch für die Umsetzung seiner Ideen verantwortlich. Insofern ist der Interim-Manager ein „Komplettpaket“.

Die Zeit, die ein Interim-Manager im Betrieb verbringt, ist befristet. Insofern ist die Basis für sein Agieren eine andere. Jede Führungsperson agiert auch im Hinblick darauf, mit den Mitarbeitern die nächsten Jahre klarkommen zu müssen. Das erfordert Rücksichten – und das ist gut so. Anders der Interim-Manager: Seine Aufgabe ist klar definiert, seine Beziehung zu den Mitarbeitern von kurzer Dauer.

Oft ist außerdem zu beobachten, dass sich Mitarbeiter von dem frischen Wind, den ein Interim-Manager in die Einrichtung bringt, mitreißen lassen. Vielleicht sind sie froh, ihren eingefahrenen Trott verlassen zu können. Vielleicht merkten sie bereits, dass etwas nicht gut lief, und freuen sich über Veränderung. Oft braucht es nur einen kleinen Schubs, um etwas wieder ins Lot zu bringen. Manchmal allerdings auch mehr. Ziel ist es jedenfalls immer, Ressourcen zu erkennen und adäquat zu nutzen. Denn Ressourcen brachliegen zu lassen ist unter dem Gesichtspunkt der Effizienz unentschuldigbar – und ökonomisch nicht haltbar.

Jede Tätigkeit erfordert Professionalität. Das Schlimmste, was einer Einrichtung passieren kann, ist der Dienst nach Vorschrift, ist die innere Kün-

digung. Von solchen Mitarbeitern kann eine Einrichtung nichts mehr erwarten. Veränderungen müssen zugelassen werden, damit Entwicklung stattfinden kann. Insofern kann der Interim-Manager nicht nur der Einrichtung, sondern auch den einzelnen Mitarbeitern den notwendigen Input geben. ➤

> Weitere Infos: www.exzellenz.de; Internet: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater: w.bdu.de; Interim-Management-Vermittlungen in der Altenhilfe über www.ahjob.de



Annegret Miller ist Geschäftsführerin der Miller GbR, Personal- und Unternehmensberatung.

gmg Geiselberger Medien–: Pflege VG-
Handbuch (Index: 0) 86 x 125 mm