

Interim Management

Problemlöser: Manager auf Zeit

Interim Management hat sich seit Langem in akuten Krisen einer Organisation oder eines Unternehmens bewährt. Heute wird das „Management auf Zeit“ auch zur Überbrückung von personellen Ausfällen eingesetzt – oder um einen Unternehmensteil zu sanieren. Auch im Non-Profit-Bereich der Sozial- und Gesundheitswirtschaft hat sich diese Option bewährt.

„Gerade für
Altenhilfe-Einrich-
tungen ist das eine
gute Option.“



Edmund Fröhlich,
Geschäftsführer
Fröhlich Management
Frankfurt/Main

Interim Management hat sich in akuten Krisen einer Organisation oder eines Unternehmens vieler Wirtschaftsbereiche bewährt, ob zur Überbrückung von personellen Ausfällen oder um einen Geschäftsbereich zu sanieren. Das gilt auch für die gewerbliche Sozial- und Gesundheitswirtschaft ebenso wie für den Non-Profit-Bereich.

Gelegentlich werden Interim Manager zudem im Rahmen von Projektarbeiten zur Unterstützung geholt oder wenn es um eine Neuausrichtung der Einrichtung oder des Unternehmens geht.

Die Nachricht vom kurzfristigen Ausscheiden der Einrichtungsleitung oder des Geschäftsführers trifft den Nerv des gesamten Unternehmens. Gute Führungskräfte sind nicht so leicht zu finden, Auswahlverfahren brauchen Zeit. Zeit, die kompetent überbrückt werden muss. Was in der Industrie seit Langem üblich ist und auch in Akut- und Rehakliniken seit rund zehn Jahren erfolgreich praktiziert wird, sehen inzwischen auch Sozialunternehmen als interessante Option: das Interim Management.

Genaue Zieldefinition

Noch ist das Interim Management in der Altenpflege wenig bekannt. Aber erste Erfahrungen zeigen, dass private und gemeinnützige Träger in schwierigen Umstrukturierungsphasen oder Krisensituationen klare Vorteile aus dem Einsatz eines Interim Managers ziehen: Aufgaben und Projekte werden exakt beschrieben, der Zeitrahmen wird – meist zwischen vier und neun Monaten – festgelegt und Ziele vereinbart. Der Auftraggeber „kauft“ darüber hinaus eine weitaus höhere Qualifikation ein, als sie bislang in der Einrichtung vorhanden ist.

Grundlage für diese Zusammenarbeit ist eine genaue Zieldefinition. Sobald die Zielgröße feststeht, wird innerhalb der sozialen Einrichtung ein Projektteam zusammengestellt. Mit Hilfe des

Interim Managers werden dann systematisch Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, die zur Zielerreichung führen. Es werden keine Lösungen vorgegeben, sondern die Teams in die richtige Richtung motiviert. Hier wird die Lücke geschlossen, die der Unternehmensberater nach seinem Abschlussbericht hinterlässt. Ein Interim Manager erzählt nicht nur wie es funktionieren könnte, sondern setzt es auch um. Dabei geht es nicht um einseitige Personal- oder Sachkostenreduzierung, sondern um die Steigerung der Effizienz bei den wichtigsten Schnittstellen in den Bereichen Personal, Klientel (Heimbewohner, Angehörige), Dienstleistung (Pflege, Essen auf Rädern), Prozesse und Öffentlichkeitsarbeit. Es entstehen keine arbeitsrechtlichen Verpflichtungen. Stattdessen sind Aufgaben und Ziele, Kostenrahmen und Zeitdauer in einem Dienstleistungsvertrag verbindlich und transparent geregelt.

Steigender Bedarf

Durch den Demografischen Wandel entsteht ein erhöhter Bedarf an Altenpflegeeinrichtungen, auch privatwirtschaftliche Träger sind vermehrt am Markt zu finden. Diese bauen neue Einrichtungen und kaufen bereits bestehende durch gezielte Akquise auf. Die privatwirtschaftlichen Träger kämpfen ebenso wie andere Träger gegen den Fachkräftemangel – auch in den Führungsetagen – an. Es ist daher abzusehen, dass der Bedarf an Interim Managern in der Sozialwirtschaft weiter steigen wird. Vor allem in Einrichtungen der Altenhilfe ist es eine interessante Option, da passende qualifizierte Führungskräfte nicht einfach und schon gar nicht kurzfristig zu finden sind. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten wie Interim Management in einem Altenhilfezentrum genutzt werden kann. Folgende Beispiele sollen dies verdeutlichen:

- > **Beispiel 1:** Im Fall eines ganz normalen Stellenwechsels muss ein Nachfolger für den bisherigen Stelleninhaber gefunden werden. Gute Führungskräfte werden per Stellenanzeige gesucht oder von einem Personalberater direkt angesprochen. Neben der Zeit für den Auswahlprozess sind auch Kündigungsfristen zu beachten. Nachfolger können oft erst in drei bis sechs Monaten ihre neue Aufgabe übernehmen.
- > **Beispiel 2:** Eine größere Unternehmensgruppe übernimmt im Rahmen ihrer Expansion eine neue Einrichtung. Die Zeit der Suche nach einer passenden Führungskraft muss überbrückt werden.
- > **Beispiel 3:** Ein Pflegeheim muss sich aus Gründen, die nicht publik werden sollen, von ihrer Einrichtungsleitung trennen. Der bisherige Stelleninhaber bleibt vorläufig im Amt. Diese Stelle soll nicht offiziell ausgeschrieben werden, da die Absicht, sich zu trennen, nicht bekannt werden soll und man auch niemanden brüskieren möchte. Bis zur Klärung der Situation kann der Interim Manager die Führungsaufgaben ersatzweise oder begleitend übernehmen.
- > **Beispiel 4:** Eine Pflegeeinrichtung befindet sich in wirtschaftlicher Schieflage. Die Verantwortlichen sind sich sicher, dass eine neue Leitung die Lage verbessern kann. In diesem Fall übernimmt der Interim Manager zusätzlich Restrukturierungsaufgaben - eventuell gemeinsam mit einem Unternehmensberater oder Wirtschaftsprüfer.
- > **Beispiel 5:** Wenn eine Insolvenz eingetreten ist und der Insolvenzverwalter Verhandlungen mit den Gläubigern des Pflegeheims führt, wird für das operative Management bis zur Schließung, zur Übergabe oder zum Verkauf eine erfahrene Leitung benötigt.
- > **Beispiel 6:** Ein Interim Manager ist auch gefragt, wenn die Einrichtungsleitung durch das Team, die Angehörigen oder neue Strukturen unterlaufen wird.

Probleme objektiv lösen

Objektiv und unvoreingenommen kann ein „Manager auf Zeit“ Probleme lösen, die nur schwer von Personen angegangen werden können, die stark im sozialen Netzwerk des Unternehmens oder des Trägerverbandes eingebunden sind.

Das Ende dieser Umstrukturierungen und des Fachkräftemangels ist noch lange nicht in Sicht. Dabei wird gerade der Mangel an gut ausgebildeten und erfahrenen Führungskräften die Situation für die Träger verschärfen. Immer häufiger werden deshalb „Manager auf Zeit“ die anfallenden Spezialaufgaben lösen müssen. Fachleute mit Erfahrungen bei der Änderung der Rechtsform oder in der Leitung von Sanierungsfällen werden da genauso gefragt sein,

wie gestandene Personalmanager, die Entlassungen durchführen sowie Sozialpläne erarbeiten und umsetzen können oder Marketing- und Vertriebsprofis.

Notwendige Kompetenzen

Letztlich sind Interim Manager „Mitarbeiter auf Zeit“, die ein hohes Maß an Führungserfahrung mitbringen und auch schwierige sowie weniger angenehme Aufträge kompetent ausführen können. Diese Männer und Frauen haben meist langjährige und einschlägige Berufserfahrung, suchen aber keine Festanstellung, sondern sehen in den immer wieder neuen Aufgaben eine abwechslungsreiche Herausforderung. Dabei zählt einerseits das fachliche Know-how des Interim Managers, andererseits werden gerade auch an seine sozialen Fähigkeiten hohe Anforderungen gestellt. Er muss in unterschiedlichste Unternehmenskulturen eintauchen und sich darin bewegen können. Neben Überzeugungskraft und starker Durchsetzungsfähigkeit sind auch soziale Kompetenzen wie Konfliktbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit gefragt. Ein gesunder Blick für die zwischenmenschlichen Probleme, die schlimmstenfalls die erfolgreiche Umsetzung von Vorhaben zum Scheitern bringen können, ist ebenfalls unabdingbar. Aber auch die Mobilität und Kompetenz in Sachen Selbstorganisation muss stimmen und natürlich das Bestreben, sich immer wieder erfolgreich mit innovativen Lösungen den neuen Herausforderungen zu stellen. CI

Autoren: **Edmund Fröhlich/Manuela Dabitsch.** Die **Fröhlich Management GmbH** unterstützt Unternehmen und Betriebe des Gesundheits-, Sozial- und Bildungsbereichs durch die zeitlich befristete (ad interim) oder kontinuierliche Übernahme von Managementaufgaben

E-Mail: e.froehlich@froehlich-management.de

„Bei Managern auf Zeit sind auch soziale Kompetenzen gefragt.“



Manuela Dabitsch,
Fröhlich Management
Frankfurt/Main

Aus dem Alltag einer Interim Managerin:

Sie, 46, bringt langjährige Erfahrung aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Rechnungswesen und Controlling mit, darüber hinaus sind ihre Spezialgebiete Brandschutz und Gebäudemanagement. Mit heiklen Situationen, schwierigen Mitarbeitern und unklaren Prozessstrukturen hat sie gelernt umzugehen – so schnell bringt sie nichts aus der Ruhe. Diese Ruhe strahlt sie jedes Mal aus, wenn sie ihr Interim-Mandat, die Leitung eines Seniorenzentrums, wahrnimmt.

An drei Tagen pro Woche managt sie alle anfallenden Führungsaufgaben von Personalplanung über Verbesserung der Speisenqualität bis hin zu Baumängeln und Absprachen mit Betreiber und Objekteigner.

Ihr Auftrag ist zeitlich befristet, denn sie begleitet den Übergang der Einrichtung in einen Neubau.

Gerade deswegen nimmt sie ihre Aufgaben hochmotiviert wahr, die Mitarbeiter und Bewohner verlassen sich jetzt auf sie.