

MARKT

Interim-Management

Mit externem Marktwissen zum Erfolg

Neben der klassischen Vakanz-Überbrückung kann Interim auch dazu dienen, branchenspezifische Herausforderungen im Unternehmen professionell anzugehen.

Von André Katz

Bochum/Der Begriff des Interim-Managements ist hinlänglich dafür bekannt, dass erfahrene und kompetente Führungskräfte eine Vakanz auf Leitungsebene in einem Unternehmen überbrücken, die durch das plötzliche Ausscheiden der alten Führungskraft ein kurzfristiges Handeln unausweichlich macht. Auch in den Branchen der Sozialwirtschaft gewinnt diese Methode an Akzeptanz. Doch Interim-Management sollte nicht auf die reine Lösung auf Zeit reduziert werden, denn Interim-Manager verfügen über tiefgehendes und spezielles branchenspezifisches Fachwissen, von dem Unternehmen auch ohne die Notwendigkeit einer Vakanz-Überbrückung im Rahmen einer Begleitung profitieren können.

Mehr als das Schließen einer personellen Lücke

In dem Fall, dass ein Interim-Manager das Ausscheiden einer Führungskraft kurzfristig auffangen muss, geht es meist nicht bloß darum, die Person zu ersetzen, bis eine neue gefunden wurde. „Auch wenn es in solchen Fällen oft heißt: ‚Hauptsache besetzen‘, liegen die Probleme oft tiefer“, weiß Dietmar Meng, Geschäftsführer der contec. „In der Praxis erleben wir oft, dass ein Unternehmen sich

in einer (ökonomischen, pflegefachlichen oder personellen) Krise befindet. Der Interim-Manager als objektive Instanz von außen benennt dann die kritischen Punkte, zeigt Lösungswege auf und ist präsent, um den Betrieb fortzuführen und unterstützt dabei, die Probleme zu bewältigen und eine dauerhafte Lösung – auch über das Mandat hinaus – zu etablieren.“ Ein Interim-Manager muss also nicht nur über die Führungsqualität an sich, sondern darüber hinaus auch über Erfahrungen im Krisen-Management und eine außergewöhnliche Kommunikationskompetenz verfügen.

Ein Interimsmanagement kann auf wirtschaftlicher, auf prozessualer und auf pflegefachlicher Ebene ansetzen, je nachdem, wo das Unternehmen seine Schwachpunkte sieht. „Meistens jedoch wird ein Mix aus den verschiedenen Bereichen notwendig, beispielsweise, wenn unter lang etablierten mangelhaften Prozessen bereits die Ergebnisqualität gelitten hat und das Unternehmen deshalb in eine wirtschaftliche Schiefelage geraten ist“, so Dietmar Meng.

Dass ein Interim-Mandat auch in Form einer Begleitung und Befähigung der vorhandenen Mitarbeitenden genutzt werden kann, ist vielen Branchenvertretern noch nicht bewusst. Das markt- und branchenspezifische Fachwissen, das ein In-



Mitarbeitende sollten in den Prozess mit eingebunden werden, da sie die strukturellen Veränderungen tragen und umsetzen müssen. Foto: Fotolia/Jeanette Dieltz

terim-Manager mitbringt, kann gewinnbringend als eigene Leistung im Unternehmen etabliert werden und ist somit eine Investition in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Interim dient auch als Know-how-Transfer

Brandaktuelle Herausforderungen wie die Pflegesatzverhandlungen mit Berücksichtigung des Unternehmerlohns und -wagnisses oder die Einführung digitalisierter Prozesse und Strukturen in der Eingliederungshilfe sind nur zwei von vielen spezifischen Themenfeldern, für die es nur eine gewisse Zeit lang ein externes Know-how benötigt – und zwar so lange, bis es an die eigenen Mitarbeitenden weitergegeben wurde und sie selbstständig damit arbeiten können.

Unter das begleitende Interim fallen auch sogenannte Recovery-Programme. Hier werden vorhandene Nachwuchsführungskräfte durch Training on the job, Eins-zu-Eins-Betreuung und gezieltes Coaching für ihre anstehende Leitungsaufgabe bspw. als PDL befähigt.

Ob ein klassisches Interim mit autarker Leitungsübernahme durch den Manager oder ein begleitendes Projekt zur Befähigung der Mitarbeitenden in branchenspezifischen Themen: Interim-Mandate betreffen in hohem Maß nicht nur die Unterneh-

menführung, sondern auch die Mitarbeitenden. Das A & O ist also während des gesamten Prozesses eine transparente Kommunikation zwischen den einzelnen Ebenen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die völlige Unabhängigkeit des oder der Interim-ManagerIn. Denn wenn unter Umständen auch unbequeme Entscheidungen getroffen werden müssen, ist er oder sie niemandem eine persönliche Rechenschaft schuldig – das gewährleistet Objektivität und die nötige Konsequenz.

Besonders wichtig ist der Abschluss eines Projektes. Damit das Wissen, dass durch den Interim-Manager ins Unternehmen gebracht wurde, nicht mit ihm wieder verschwindet, muss der Wissenstransfer entsprechend klar gestaltet sein. Ein ‚doppelter Boden‘ des Projektes in Form eines Projektleiters, der als objektive Instanz regelmäßig in den Prozess eingebunden wird, gewährleistet, dass die Übergabe an den Nachfolger sauber verläuft, damit das Unternehmen auch nach Abschluss des Mandates handlungsfähig bleibt und die neu gewonnene Qualität beibehalten kann.

■ Der Autor ist Personal- und Organisationsberater bei der contec GmbH in Bochum. Kontakt: a.katz@contec.de

NEWTICKER

Erneute Auszeichnung für den Kundenservice der azh

Beim bundesweiten Wettbewerb Top Service Deutschland 2018 wurde die azh, Geschäftsbereich der NOVENTI HealthCare GmbH, erneut für ihren hervorragenden Kundenservice ausgezeichnet. Einen Spitzenplatz bei den B2B-Unternehmen sicherte sich der Anbieter von Abrechnungs- und IT-Services dank besonders positiven Kundenfeedbacks und einer sehr guten Bewertung der Servicequalität. Der Wettbewerb „Top Service Deutschland“ ist die begehrteste branchenübergreifende Auszeichnung, die ein Unternehmen in Deutschland für besondere Servicequalität und Kundenorientierung erhalten kann. „Bei uns steht Kundenorientierung an oberster Stelle und wir freuen uns natürlich sehr, dass unsere Kunden und der Veranstalter uns ein solch positives Feedback geben“, freut sich azh-Geschäftsführerin Susanne Hausmann über diese erneute Auszeichnung.

Red Dot für Lichtlösungen speziell für die Pflege

Die Firma Waldmann wurde für die LED-Lupenleuchte Optilux und die LED-Badleuchte Zera Bath mit dem Red Dot Award ausgezeichnet. Beide Leuchten wurden bei Derungs, dem Tochterunternehmen von Waldmann, in der Schweiz entwickelt. Das Expertengremium vergibt das international anerkannte Siegel an Produkte, die durch ihre hohe Gestaltungsqualität überzeugen. Es vergab den Red Dot für die Zera Bath aufgrund ihres durchdachten Beleuchtungskonzepts. Die Leuchte ist speziell für einen Einsatz in kleinen, fensterlosen Bädern entwickelt, wie sie in Seniorenheimen häufig vorkommen. Ein hoher indirekter Lichtanteil gewährleistet eine gleichmäßige, blendfreie und damit sehr angenehme Beleuchtung. Die hohe Lichtqualität trägt zur Sturzprävention bei. Die spezielle Lichtlenkung sorgt außerdem für eine schattenfreie und natürliche Ausleuchtung des Gesichtsbereichs.

INTERIM-MANAGEMENT ERFOLGREICH EINSETZEN

- Ein erfolgreiches Interim ist über die reine Vakanz-Überbrückung hinaus eine Investition in die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens.
- Jedes Interim-Mandat ist auch immer eine Intervention in die Unternehmung hinein, die es zu managen und kommunizieren gilt.
- Beziehen Sie Mitarbeitende in den Prozess mit ein. Sie sind es, die auf lange Sicht die umgesetzten Maßnahmen und strukturellen Veränderungen tragen und umsetzen müssen.
- Ein professionelles Interim hat einen „doppelten Boden“, d. h. neben einem Interim-Manager gehört auch noch ein Projektleiter dazu, der u. a. Schnittstelle und objektive Instanz ist.
- Eine pauschale Lösung gibt es nicht. Die Problemstellungen des Unternehmens müssen genauestens identifiziert und analysiert werden, dafür benötigt es Offenheit und Vertrauen ggü. dem Interim-Manager.

Leistungskennzahlen zur Verbesserung des Inkontenzmanagements

„Studienergebnisse sind eine hilfreiche Inspiration“

Rom // Experten für Gesundheit und Soziales haben auf dem 7. Global Forum on Incontinence (GFI) in Rom erstmals Zielvorgaben und Leistungskennzahlen rund um ein effektives Toilettentraining und den Einsatz von Inkontenzprodukten vorgestellt. Die Vergleichsdaten können von Pflegeeinrichtungen, Entscheidungsträgern im Gesundheits- und Sozialwesen sowie Kostenträgern als Leitfadens zur Verbesserung des Inkontenzmanagements eingesetzt werden.

Neben einem umfangreichen Forschungsüberblick definiert die Studie 14 neue Leistungskennzahlen rund um Toilettentraining und Inkontenzprodukte, die in allen

Pflegebereichen umsetzbar und für die Gesundheits- und Sozialsysteme messbar sind.

Die Zielvorgaben decken verschiedene Bereiche ab – von der Lebensqualität der Betroffenen über strukturelle und prozessorientierte Maßnahmen, bis hin zu wirtschaftlichen Faktoren. Die Untersuchung wurde von dem Hygiene- und Gesundheitsunternehmen Essity initiiert und stand unter der Leitung eines unabhängigen Experten-Panels. Das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG Global Strategy unterstützte die Umsetzung.

„Inkontenz ist in unserer alternierenden Gesellschaft eine wachsende Belastung. Die Studienergebnisse sind

eine hilfreiche Inspiration, wie die Versorgungsqualität von Menschen mit Inkontenz weiter verbessert werden kann“, sagte Anne-Sophie Parent, Generalsekretärin der AGE Platform Europe, bei der Vorstellung der Studienergebnisse. Viele Betroffene seien auf Toilettentraining und Inkontenzprodukte angewiesen, um ein selbstständiges und würdevolles Leben führen zu können.

„Wir hoffen, dass die Studienergebnisse Eingang in das Gesundheitswesen in Deutschland finden“, so Joachim Dehmel, Commercial Director bei der Essity in Mannheim.

■ Infos: www.essity.de; www.age-platform.eu

Studie zur Höherstufung

Interessierte Teilnehmer gesucht

Frankfurt // Das Institut für innovative Pflegeprozesssteuerung IFIPS führt die Studie „Erprobung eines innovativen Steuerungsinstruments für betriebswirtschaftlich wertschöpfende Prozesse des Pflegegradmanagements in Einrichtungen der stationären Altenpflege“ durch. Erprobt wird hierbei ein von IFIPS entwickeltes Instrument, welches den Höherstufungsprozess für Einrichtungen effizienter gestalten soll. Des Weiteren sucht IFIPS nach Antworten für eine ressourcenorientierte und betriebswirtschaftliche Personalbemessung sowie -planung.

Hierzu sucht das Institut teilnahmeinteressierte Einrichtungen. Während der Durchführungszeit müssen

■ Infos: www.ifips.de