

Eine differenzierte Betrachtung von Interim-Management

In einer Zeit des Arbeitskräftemangels und der Führungskräfteknappheit kann die Neu- oder Wiederbesetzung wichtiger Leitungspositionen mehrere Monate in Anspruch nehmen. Da die Herausforderungen in der aktuell sehr schwierigen Zeit für Unternehmen jedoch zu zahlreich sind, um eine solche Position über einen längeren Zeitraum gänzlich unbesetzt zu lassen, steigen der Bedarf und die Nachfrage nach Interim-Managerinnen und Managern spürbar an.

Trotzdem sind auch in der Sozialwirtschaft nach wie vor Vorbehalte wenn nicht sogar Vorurteile gegen-

über dem Interim-Management verbreitet. Ob diese jedoch immer der Realität entsprechen, ist fraglich. Während einige Facetten einer interimistischen Besetzung von Führungspositionen sicherlich eher skeptisch zu sehen sind, gibt es im Gegenzug auch zahlreiche positive Faktoren, die das Interim-Management zu einer wertvollen Bereicherung für ein Team oder ein Unternehmen machen können.

Es ist also höchste Zeit, sich mit dieser Thematik ausführlicher zu beschäftigen und vor allem die Vorurteile im Folgenden genauer zu betrachten und einzuordnen.

Verschiedene Faktoren können das Interim-Management zu einer Bereicherung machen.

1. Ein Interim-Management verursacht hohe Kosten

Der Einsatz von Interim-Managerinnen und Managern ist in der Regel teurer als der von festangestellten Führungskräften. Daher zögern Unternehmen vielfach, diese

Karriere

► **ERIK HAMANN** wird neuer CEO der Opseo Gruppe und folgt damit auf Holger Eden. Hamann soll seine Erfahrung aus Pflege, Krankenhauslandschaft und Healthcare mit in das Unternehmen einbringen und soll die Gruppe in die nächste Wachstumsphase führen. Opseo-Gründer Eden hatte die Gruppe in den vergangenen acht Jahren zu einem der führenden Anbieter von Intensivpflege in Deutschland entwickelt. Das Unternehmen steht für einen Jahresumsatz von über 400 Millionen Euro mit über 7.000 Mitarbeitern.

► **MORITZ ERNST** leitet ab sofort die Geschäfte des Bundesverbandes Pflegemanagement. Ernst wird dabei eng mit dem Vorstand bei der Entwicklung und Umsetzung der strategischen Ziele der Organisation zusammenarbeiten. Zuvor war der erfahrene Verbandsjurist in unterschiedlichen Positionen in der Pflegebranche tätig. So hatte er bis Ende 2019 knapp zehn Jahre die Geschäftsleitung beim Deutschen Pflegerat inne. Zudem arbeitete er als Justiziar bei einer Krankenkasse und zuletzt beim größten Selbsthilfe- und Fachverband für körper- und mehrfachbehinderte Menschen in Deutschland.

► **DER CARITASVERBAND AACHEN** hat einen neuen Vorstand. Nach einer Neuwahl des ehrenamtlichen Vorstands des Caritasverbandes für das Bistum hat das Gremium zwei neue Mitglieder. Mechthild Jansen aus Aachen und Christoph Bückers aus Krefeld sind Vorstandsmitglieder des Caritasverbandes für das Bistum Aachen. Die Aachener Ordensfrau Schwester Maria Ursula Schneider bleibt ebenso im Vorstand wie vor auch Diözesancaritasdirektor Stephan Jentgens aus Viersen.

► **ROBERT GREEN** leitet künftig das neu geschaffene Referat Pflege bei der Alexianer Gruppe. Der ausgebildete Krankenpfleger mit Studium zum Bachelor im Management von Gesundheitseinrichtungen hat zuletzt fünf Jahre als Pflegedirektor für das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein in Kiel gearbeitet. Mit dem Referat Pflege wollen die Alexianer die Berufsgruppe der Pflegenden in ihren Einrichtungen besser für die Zukunft aufstellen. ┘



Daten & Fakten

Hochschulstart für künftige Führungskräfte

An der Hochschule für Gesundheit in Bochum hat das Sommersemester begonnen. Insgesamt 60 Studierende haben sich für zwei Studiengänge eingeschrieben. Dabei bereiten sich die Master-Studierenden zum großen Teil auf eine Karriere als Führungskraft im Gesundheitswesen vor. Voraussetzung dafür ist ein Bachelor-Abschluss in Pflegewissenschaften oder einem anderen Gesundheitsberuf. ↴

externen Dienste in Anspruch zu nehmen. Die Mehrkosten sind aber oft trotzdem gerechtfertigt, da Interim-Führungskräfte häufig in schwierigen Zeiten an Bord kommen und dabei in kürzester Zeit eine Neuausrichtung einer Abteilung oder

gar des ganzen Unternehmens realisieren müssen. Hierzu benötigen sie viel Erfahrung und müssen spezialisiertes Wissen sowie besondere Fähigkeiten mitbringen. Im Vergleich zu festangestellten Führungskräften entfallen dafür langfristige Verpflichtungen wie Gehalt, Sozialleistungen und Weiterbildung.

Zudem leben Interim-Manager damit, dass sie mit meist sehr kurzen Fristen und ohne Begründung kündbar sind. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass es oftmals wesentlich teurer ist, bei Fehlentwicklungen, die schnell eine sehr negative Dynamik entwickeln können, Zeit zu verlieren um gegenzusteuern.

2. In kurzer Zeit kann nur sehr wenig bewegt werden

Ein weiteres häufiges Vorurteil ist, dass Interim-Führungskräfte nicht langfristig engagiert werden und

daher meist nicht genug Zeit haben, um nachhaltige Veränderungen zu bewirken. In den meisten Fällen sind diese Managerinnen und Manager jedoch erfahrene Fachleute, die es gewohnt sind, sich sehr schnell in neue Umgebungen einzuarbeiten und auch in kürzester Zeit einiges bewegen können. Dabei bringen sie meist ihre Erfahrungen aus anderen, ähnlich gelagerten Projekten sowie frische Perspektiven und Ideen mit ein, um Herausforderungen des neuen Kunden anzugehen.

Die begrenzte Zeit, die ihnen dafür zur Verfügung steht, kann auch als Vorteil gesehen werden, da sie sich bei ihrer Aufgabe auf das Wesentliche konzentrieren und schnell Ergebnisse erzielen. Und da Interim-Führungskräfte keine langfristigen eigenen Ambitionen im Unternehmen hegen, können sie notwendige Schritte manchmal auch konsequenter vorantreiben. →

EXPO
LIVING & CARE
BETREIBEN.
PLANEN.
INVESTIEREN.



28. und 29. Mai 2024 im Estrel Hotel Berlin

www.expo-living.care

JETZT DIREKT ANMELDEN! ↗

Powered by **Altenheim** und **CARE INVEST**



→ **3. Es mangelt an Branchen-Kenntnissen**

Ein weiteres Vorurteil gegenüber dem Interim-Management ist, dass diese Führungskräfte oftmals aus anderen Branchen kommen und daher noch nicht genug Erfahrung in der Sozialwirtschaft gesammelt haben. Das kann zu Zweifeln an ihrer Effektivität führen.

Tatsächlich gibt es heute aber erfahrungsgemäß eine Vielzahl von Spezialistinnen und Spezialisten, die ausschließlich in der Sozialwirtschaft tätig sind und zumeist vorher viele Jahre selbst als Führungskräfte in Einrichtungen, Diensten und Organisationen innerhalb der Branche tätig waren.

Darüber hinaus können Interim-Kräfte, die in verschiedenen Branchen unterwegs sind, bewährte Methoden aus anderen Bereichen anwenden und dadurch zusätzlich frische Impulse in die Sozialwirtschaft bringen – wie zum Beispiel bei Einsätzen in kaufmännischen Verantwortungsbereichen.

4. Die Identifikation mit dem Unternehmen fehlt

Da ein Interim-Management meist nur für kurze Zeiträume eingesetzt wird, besteht manchmal die Sorge,

Interim-Management ist in der Lage, frische Impulse in die Sozialwirtschaft zu bringen.

dass die neuen Kolleginnen und Kollegen bei ihren Aufgaben weniger engagiert sind und sich auch nicht mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren.

Keine Frage: Eine vergleichbar hohe Identifikation, wie die einer langfristig tätigen Führungskraft, wird tatsächlich nur schwer zu erzielen sein. Doch auch die Interim-Managerinnen und Manager sind meist hoch motiviert, ihre Aufgaben erfolgreich zu erfüllen, da ihr Ruf und damit auch ihre Zukunftsaussichten auf Folgeaufträge sehr stark von ihren Leistungen und den Bewertungen der bisherigen Auftraggeber abhängen.

5. Interne Mitarbeiter werden verdrängt

Oftmals wird auch befürchtet, dass ein Interim-Management interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

ersetzen könnte und dass dies zu Unsicherheiten und Unzufriedenheiten in Reihen des Stammpersonals führt.

Dem ist zu entgegenen, dass die externen Führungskräfte eben keine dauerhaft Beschäftigten sind, sondern nur als eine temporäre Unterstützung dienen sollen. Sie verdrängen daher in der Regel also keine internen Mitarbeitenden. In vielen Fällen motivieren sie diese sogar oder bauen in ihrer Zeit vor Ort neue Talente auf, die nach dem Weggang der vorübergehenden Unterstützung später selbst dauerhaft wichtige Rollen und Positionen übernehmen können.

6. Interim-Management kann nur Krise

Es kursiert oft das Vorurteil, dass externe Führungskräfte nur in Krisensituationen erfolgreich agieren können. Dieser Eindruck mag entstehen, weil sie natürlich verstärkt in gerade solchen Situationen eingesetzt werden.

In zahlreichen Fällen beweisen sie jedoch auch ihr Talent als Gestalter, Umsetzer oder Kommunikator in herausfordernden Projekten, wie zum Beispiel dem Neuaufbau von Einrichtungen, der Begleitung von Unternehmenstransaktionen oder auch der Planung und Umsetzung von Umstrukturierungen oder der Reorganisation von Abteilungen oder eines ganzen Unternehmens.

Fazit: Gute Vorbereitung ist notwendig

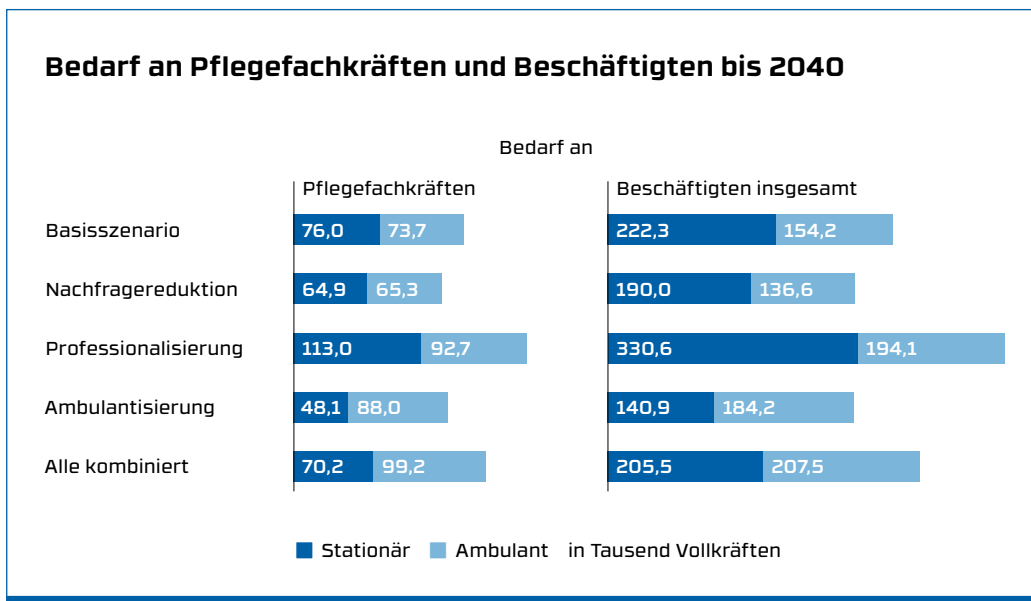
Es ist dabei nicht von der Hand zu weisen, dass ein Interim-Einsatz vergleichsweise hohe Kosten mit sich bringt. Diese sollten jedoch in Relation zu den Herausforderungen eingeordnet werden, die im Rahmen des Mandats anzugehen sind.

Zudem muss bei ausgewogener Betrachtung mit in die Bewertung einbezogen werden, welche Kosten und Folgen eine zeitweise Nichtbesetzung einer wichtigen Führungsposition und das dadurch entstandene Vakuum verursacht hätten.

Dennoch sollte der Einsatz einer interimistischen Führungskraft



DOWNLOAD
Analysen und Whitepaper zur Situation der Pflegewirtschaft finden Mitglieder des CARE INVEST CIRCLE exklusiv unter careinvest-online.net/care-invest-circle




Quelle: RWI Pflegeheim Rating Report 2024

Der Bedarf an zusätzlichen Fach- und Führungskräften in der Pflege ist bekanntlich hoch. Der Pflegeheim Rating Report des RWI hat dafür unterschiedliche Szenarien berechnet.

vorher genauestens abgewogen werden und eine bewusste Entscheidung des Unternehmens sein, um beispielsweise eine Vakanz oder eine schwierige Situation zu überbrücken, eine Neuausrichtung vor Einsatz einer dauerhaften Besetzung durchzuführen oder auch gezielt neue Impulse und Mehrwerte zu schaffen.


Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Interim-Management ist, dass die Ziele des Einsatzes klar definiert sind und die richtige Persönlichkeit, die zu diesem Aufgabenprofil passt, ausgesucht wird. Denn diese muss nicht nur die fachlichen Voraussetzungen erfüllen, sondern insbesondere auch menschlich dazu in der Lage sein, das Team in einer Zeit des Umbruchs oder der besonderen Herausforderungen zu motivieren und begleiten. Sie muss darüber hinaus häufig auch in der Lage sein, eine zielsichere Kommunikation gegenüber Kunden zu gewährleisten und den Prozess insgesamt für alle Beteiligten positiv zu gestalten.

Je nach Herausforderung und Zielstellung des Einsatzes, kann auch ein begleitetes Interim-Management für Führungskräfte durch eine auf die Branche spezialisierte Unternehmensberatung sinnvoll sein. Denn: Auch die erfahrensten Interim-Managerinnen und Manager decken nicht alle Themen ab. Bei dieser Form der Unterstützung können sowohl das beauftragende Unternehmen, als auch die interimistische Führungskraft selbst bei wichtigen Fragestellungen auf das umfassende Know-how eines Beratungshauses zurückgreifen. 



„Voraussetzung für ein erfolgreiches Interim-Management ist, dass die Ziele des Einsatzes klar definiert sind.“

Daniel Beckers, Rosenbaum Nagy

rinnen und Manager decken nicht alle Themen ab. Bei dieser Form der Unterstützung können sowohl das beauftragende Unternehmen, als auch die interimistische Führungskraft selbst bei wichtigen Fragestellungen auf das umfassende Know-how eines Beratungshauses zurückgreifen. 

GASTAUTOR dieses Beitrag ist **Daniel Beckers, Geschäftsbereichsleiter HR bei der Unternehmensberatung Rosenbaum Nagy.**

Das Wesentliche ...

... aus der Pflegewirtschaft – exklusiv für Sie!

Mit CARE INVEST sind Sie jederzeit vollumfänglich über das aktuelle Marktgeschehen informiert. Diese Vorteile bietet Ihnen unser Abonnement:

- ▶ Mit dem tagesaktuellen CARE INVEST Newsflash erhalten Sie wichtige Nachrichten direkt per Mail.
- ▶ Vertiefende Hintergrundinformationen erhalten Sie mit der 14-tägig erscheinenden Print-Ausgabe.
- ▶ Aktuelle Marktdaten und Statistiken finden Sie auf CARE INVEST Online.
- ▶ Ihr digitales Abo können Sie jederzeit Geräteunabhängig, lesen, suchen und per PDF teilen.

Kontakt: T +49 6123-9238-253

Mail: service@vincentz.net

LinkedIn / Gruppe: CARE INVEST

Die nächste Ausgabe erscheint am 3. Mai 2024

Impressum

CARE INVEST

▶ PFLEGE ▶ WIRTSCHAFT ▶ STRATEGIE

www.careinvest-online.net

Verlag:

Vincentz Network GmbH & Co. KG
Plathnerstr. 4c, 30175 Hannover
T +49 511 9910-000

Ust.-ID-Nr. DE 115699828

Das gesamte Angebot des Verlagsbereiches Altenhilfe finden Sie auf vincentz.de

Chefredaktion (v.i.s.d.P.):

Matthias Ehbrecht (eh)
T +49 511 9910-190, F +49 511 9910-119
matthias.ehbrecht@vincentz.net

Redaktion:

Michael Schlenke (msc)
T +49 511 9910-126
michael.schlenke@vincentz.net

Redaktionsassistent:

Andrea Hübener-Fietje
T +49 511 9910-195
andrea.huebener@vincentz.net

Verlagsleitung:

Dr. Dominik Wagemann (dw)
T + 49 511 9910-101
dominik.wagemann@vincentz.net

Medienproduktion:

Nathalie Heuer (Teamleitung)
Birgit Seesing (Artdirection)
Nadja Twarloh, Nicole Unger (Layout)

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Einholung des Abdruckrechtes für dem Verlag eingesandte Fotos obliegt dem Einsender.

Überarbeitungen und Kürzungen eingesandter Beiträge liegen im Ermessen der Redaktion.

Beiträge, die mit vollem Namen oder auch mit Kurzzeichnung des Autors gezeichnet sind, stellen die Meinung des Autors, nicht unbedingt auch der Redaktion dar. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen und Handelsnamen in dieser Zeitschrift berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um geschützte, eingetragene Warenzeichen.

Anzeigenleitung:

Ingolf Schwarz, T +49 511 9910-102,
ingolf.schwarz@vincentz.net

Beratung Geschäftsanzeigen:

Vera Rupnow, T +49 511 9910-154
vera.rupnow@vincentz.net

Gültige Anzeigenpreisliste:

Nr. 18, Preisstand 1.1.2024
Die Media-Daten sind zu finden unter media.vincentz.de

Abo/Leserseite:

T +49 6123 9238-253, F +49 6123 9238-244
service@vincentz.net

Der Brancheninformationsdienst CARE INVEST erscheint 14-tägig, 26 Ausgaben pro Jahr im Kombinationsangebot print und digital. Zugang zum digitalen Angebot unter careinvest-digital.net.

Abonnementpreis 768 Euro pro Jahr.

Der Abonnementpreis beinhaltet den freien Zugang zu dem Internetangebot auf careinvest-online.net und Volltextversionen der täglichen CARE INVEST-News Flashes.

Der Abonnementpreis für das Digital-Angebot von CARE INVEST beträgt 648 Euro pro Jahr.

Alle Preise sind inkl. MwSt. und Versand.
Preisstand 1.1.2024

Bei vorzeitiger Abbestellung anteilige Rückerstattung der Jahrespreise.

Bei höherer Gewalt keine Lieferpflicht.

Gerichtsstand und Erfüllungsort: Hannover

Druck: johnen-druck GmbH & Co. KG, Bernkastel-Kues

© Vincentz Network GmbH & Co. KG
ISSN 1868-1786