

Interim Management

Veränderung und Stabilisierung

Wenn es darum geht, eine spezielle Situation im Pflegeunternehmen in einem zeitlich limitierten Rahmen zu bewältigen, stellt Interim Management ein **passendes Instrument** dafür dar. Interim Manager verfügen in der Regel über langjährige Erfahrung und stellen bei ihrer Arbeit den Erfolg des Auftrages in den Zielfokus schreibt unser Gastautor.

„Gerade aus der Sicht modernen Leaderships ist es wichtig, den menschlichen Faktor zu betonen.“



Uwe Kowalzik,
Interim Manager

Neutralität und Unabhängigkeit bei gleichzeitig hoher Loyalität und Identifizierung mit dem Auftrag – dies gilt es für Veränderungs- oder Stabilisierungsprozesse im Unternehmen zu nutzen. Der Erfolg des Interim Managements wird an den Zielvorgaben gemessen. Dies erfordert eine eindeutige und möglichst präzise Auftragsklärung. Der Interim Manager muss einen entsprechenden Entscheidungsspielraum zur Verfügung sowie die Unterstützung der Organisationsleitung haben.

Schwerpunkt eines Interim Managements ist neben der Planung und Durchführung von gezielten Entwicklungsprozessen auch der gestaltende, formende und umformende Umgang mit organisatorischen Realitäten. Dies erfolgt insbesondere im Hinblick auf eine Prozessbegleitung als Entwicklungsbegleitung der Organisation. Dabei steht die Förderung der Einflussnahme der Mitarbeiter auf die Gestaltung und Entwicklung der Organisation und die interprofessionelle Zusammenarbeit und die Kommunikation, insbesondere die der dialogischen Form, durch die Erweiterung von Handlungsspielräumen der Mitarbeiter im Mittelpunkt.

Interim Management unterstützt dann am besten, wenn etwas in der Pflegeorganisation nicht mehr so funktioniert, wie es sollte. Vielleicht sind die Kosten aus dem Ruder gelaufen, ungewöhnlich viele Mitarbeiter haben gekündigt, die Belegung lässt zu wünschen übrig, Innovationen sind erforderlich oder Prozesse und Strukturen passen nicht mehr. Wie genau die eine strukturierte Zusammenarbeit aussieht, soll im Folgenden dargestellt werden:

1. Auftrag klären

Die Organisationsleitung bestimmt, was durch das Interim Management erreicht werden soll, entsprechend gezielt wird beauftragt. Oft ist die Situation so komplex, dass zunächst gemeinsam die Themen

und Ziele herausgearbeitet und dann eindeutig festgelegt werden. In diesem Zuge werden Problemstellungen, Aufgaben, Ressourcen, Ziele, Auftragsdauer und Abschlusstermin definiert – am besten in einem detailliert protokollierten, persönlichen Gespräch.

2. Analysieren

Das Projekt beginnt mit einer ausführlichen kritischen Analyse des Themas, zum Beispiel der Finanzierung oder der Personaleinsatzplanung. Manchmal kann auch eine Gesamtanalyse der Organisation sinnvoll sein, beispielsweise wenn Um- oder Restrukturierungen bevorstehen, aber auch bei einer Umstrukturierung der Verwaltung oder des Pflegebereichs, vor einem Programm zur Organisationsentwicklung oder ganz einfach zur Erstellung eines ebenso ausführlichen wie verlässlichen Risikomanagements. In diesem werden sämtliche Risiken und Schnittstellenproblematiken dargestellt, so dass die drängendsten Themen aktiv und zeitnah angegangen werden können. Somit kann Handlungsfähigkeit wieder hergestellt werden. Darüber hinaus kann die Analyse hilfreich für weitere Entscheidungsgremien sein, da diese häufig nicht mit dem operativen Geschäft befasst sind, sowie als Grundlage für die mittel- und langfristige Planung. Vor allem aber dokumentiert die Analyse, dass dem Unternehmen die einzelnen Handlungsfelder und Probleme bekannt sind und daran gearbeitet werden kann.

3. Prioritäten setzen

Die Analyse liefert die Feststellung darüber, welche Themen in der Organisation anzugehen sind. Gemeinsam werden die Prioritäten festgelegt: Welche Aspekte gefährden den Fortbestand des Unternehmens (Belegungsrückgang, Zuweiser-Probleme, Personalprobleme, Schnittstellenthemen)? In welchen Bereichen geht es um die Optimierung von Prozes-

sen? Was dient der Wirtschaftlichkeit (Personaleinsatz, mögliche Synergien, Controlling, Angebotsentwicklung, Innovationsstau)?

4. Maßnahmen einleiten

Die Umsetzung der Handlungsfelder übernimmt der Interim Manager selbst. Handelt es sich um größere Projekte oder werden weitere Fachleute benötigt, zum Beispiel für ein Bauvorhaben, oder rechtliche Themen wie Pflegesatzverhandlungen, werden entsprechende Spezialisten vermittelt.

5. Nachbetreuung

Damit sich die Mühen und Kosten für das Unternehmen lohnen und die notwendigen Veränderungen dauerhaft greifen können, biete sich eine Nachbetreuung an, sei es in telefonischen Zwischengesprächen, Zoom-Konferenzen, persönlichem Coaching und Mentoring oder in Beratungstagen vor Ort.

6. Dokumentation der Fortschritte

Damit jederzeit ein transparenter Überblick eingehalten wird, bietet sich die laufende Dokumentation von Fortschritten des Beratungsprozesses auf Basis des vereinbarten Auftrags an. Dabei kann man sich an den Europäischen Richtlinien für Qualität in der Unternehmensberatung (EN 16114) orientieren.

7. Überprüfung der Wirksamkeit

In den meisten Projekten lässt sich die Wirksamkeit von Interim auch monetär bewerten: das Return on Invest beziehungsweise im Bereich des Interim Managements des Return on Interim Management (ROIM). Voraussetzung für erfolgsorientiertes Handeln sind qualitative und quantitative Auswertun-

gen sowie eine umfassende Bestandsaufnahme. In der Folge werden strukturierte Vorgehensweisen zur Struktur- und Prozessoptimierung erarbeitet. Gemeinsam mit der Geschäftsführung werden neue Zielsetzungen und ein entsprechendes Prozessdesign entworfen. Dieses muss einen organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess der Einrichtungen und ihrer Mitarbeitenden beinhalten. Darüber hinaus sollten die Führungsentwicklung und Kulturentwicklung in den Blick genommen werden.

Denn die Förderung der Einflussnahme der Mitarbeitenden auf die Gestaltung und Entwicklung des Arbeits- und Teamgeschehens ist ein wichtiges Element, das durch Zusammenarbeit und Kommunikation die Handlungsmöglichkeiten stetig erweitert. In gelungener Weise kann so die Kultur des Umgangs und die Strukturen in den Einrichtungen verändert werden. Gerade aus Sicht modernen Leaderships ist es wichtig, den menschlichen Faktor zu betonen: Menschen brauchen das Gefühl, von anderen verstanden, beteiligt und respektiert zu werden und die Gewissheit, dass andere ehrlich mit ihnen umgehen. Sie brauchen aber auch den klaren, unverstellten Blick für die harten Realitäten sowie ein sinnstiftendes, inspirierendes Zukunftsbild. Gute Führung würde hier bedeuten, Mitarbeiter zu ermächtigen, die richtigen Wege zur Erreichung der Zielvorgaben zu beschreiten. Die Dynamik und Sogwirkung, die derart erzeugt wird, ist maßgeblicher Erfolgsfaktor für gelingende Veränderung.

Gastautor Uwe Kowalzik ist Leadership-Experte und Interim Manager Non-Profit-Organisationen.



❖ Lingen (Ems) sucht starke Partner für starkes Wohnprojekt

Die Stadt Lingen (Ems) möchte zusammen mit Ihnen ein generationsübergreifendes Wohnprojekt in Holthausen-Biene realisieren, das städtebaulich, architektonisch und – vor allem – für die Lebensqualität der zukünftigen Bewohner neue Maßstäbe setzen soll.

- **Wir bieten:** zum Festpreis ein circa zwei Hektar großes Gelände im Ortskern von Holthausen-Biene im Norden Lingens. Der Ortsteil ist dörflich geprägt, bietet eine optimale Nahversorgung und liegt landschaftlich reizvoll am Rande des Emstales.
- **Wir wollen:** Wohn- und Lebensangebote für Menschen aller Altersgruppen schaffen – junge Alleinstehende, Familien mit Kindern, Menschen mit besonderen Herausforderungen, ältere Paare und alleinstehende Senioren, die sich baulich verkleinern möchten, weil die bisherige Wohnsituation nicht mehr den veränderten Ansprüchen entspricht. Das Angebot sollte auch Service-, Pflege- und Betreuungsleistungen abdecken.
- **Wir suchen:** engagierte Arbeitsgemeinschaften aus Betreibern, Architekten und Investoren

Im Rahmen eines Architektenwettbewerbes soll die beste Lösung im Sinne der vorgenannten Ziele ermittelt und zur Realisierung vorgeschlagen werden. Wenn Sie Interesse daran haben, ein solches Projekt auf einer durch die Stadt Lingen (Ems) zum Festpreis angebotenen Fläche zu konzipieren, zu finanzieren und zu betreiben, dann freuen wir uns darauf, Sie kennenzulernen.

Bei Fragen oder bei Interesse schicken Sie uns eine Mail (gerne mit Referenzen und Details zu Ihnen und Ihren Partnern) an stadtplanung@lingen.de