

Wann sich Interim-Management für Betreiber lohnt

Bundesweit und Trägerunabhängig haben die Corona-Nachwehen inzwischen zahlreiche Unternehmen getroffen. Über 50 Prozent der Unternehmen am deutschen Pflegemarkt schreiben aktuell vermutlich rote Zahlen. Als Schuldige für diese Situation aber immer wieder Corona, teure Arbeitnehmerüberlassung, unnachgiebige Verhandler auf Kostenträgerseite und nicht zahlende Sozialämter auszumachen, lenkt von einer weiteren Ursache ab: fehlendes oder überfordertes Management (oder beides) ist immer wieder mitursächlich für die Krise der betroffenen Dienstleister. In vielen

Unternehmen wird „der seit Jahren immer enger werdenden Markt“ beklagt. Gleichzeitig wird vergessen, dieser Situation durch Vervollständigung und Professionalisierung des Managements Rechnung zu tragen. Insbesondere in den Funktionen, in denen die wirtschaftliche Verantwortung für das Gesamtunternehmen oder deren Betriebsstätten wahrgenommen wird.

Ein paar Fragen als Denkanstoß: Kann ein gut laufendes Haus auch mal ein halbes Jahr ohne Einrichtungsleiter auskommen? Ist die gesetzliche Anforderung der Aufsichtsbehörde der Grund, warum ich zeitnah



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

wieder besetze? Oder ist es das Wissen, dass ohne kontinuierliche und gute Führung die Stärken des Hauses schnell verloren gehen?

Vakanz kann teuer werden

Eine erfolgreiche Einrichtung ist kein Selbstläufer. Der Erfolg ist die Folge wirksamer, engagierter Arbeit und diese wiederum maßgeblich veranlasst durch professionelles Management. Eine zeitlich begrenzte Vakanz mag auf den ersten Blick einen wirtschaftlichen Vorteil versprechen. Mittelfristig richtet Führungslosigkeit Schaden an. Nach meiner Erfahrung ist dieser Schaden in der Sum-

Markt

► **BEI ORPEA** geht die Umstrukturierung weiter. Geplant ist eine Kapitalerhöhung, die rund 390 Millionen Euro durch die Ausgabe neuer Aktien ins Unternehmen pumpen soll. 194 Millionen Euro seien bereits durch die fünf größten Gläubiger von Orpea garantiert, teilte das Unternehmen mit. Zugleich legte Orpea Zahlen für das

► **DER VDAB** Verband Deutscher Alten- und Behindertenhilfe weist auf das Problem immenser Zahlungsrückstände der Sozialhilfe hin und hat konkrete Zahlen vorgelegt. Danach summieren sich alle gemeldeten Außenstände in Pflegeeinrichtungen auf 10,2 Millionen Euro. Der durchschnittliche Zahlungsrückstand pro betroffenen Pflegeunternehmen beträgt 50.600 Euro. Zudem müssten Einrichtungen im Schnitt zwölf Monate auf die Zahlungen des örtlichen Sozialhilfeträgers warten.

► **DIE AWO OSTWESTFALEN-LIPPE** treibt ihre Sanierung voran. Um das zu erreichen hat der Verein beim Amtsgericht in Bielefeld einen Antrag auf Eigenverwaltung gestellt, dem stattgegeben wurde. Das Verfahren sieht vor, dass die Restrukturierung in Verantwortung des bisherigen Vorstands bleibt. Die Maßnahmen sollen mit Unterstützung des sanierungserfahrenen Rechtsanwalts Andreas Budnik aus der Kanzlei Andres Partner umgesetzt werden. └



VDAB-Chef Thomas Knieling: „Einrichtungen warten im Schnitt 12 Monate auf der Sozialhilfe.“

erste Halbjahr vor. Danach sei der Umsatz unternehmensweit um 10,7 Prozent gestiegen, unter dem Strich stehe aber ein Minus in Höhe von 371 Millionen Euro.



MEHR MARKT-NEWS
careinvest-online.net



„Interim-Management ist teuer. Fehlendes oder schlechtes Management ist aber teurer.“

Johannes F. Kamm,
Kamm Management Lösungen

me sogar zweimal größer ist als die erwartete Einsparung. Die Gründe: Zunahme der Fehlzeiten, Effizienzverlust in den Prozessen, Absinken der Leistungsqualität, Verselbständigung der Mitarbeitenden, Belegungsdruck, schlechte Stimmung. Erfahrungsgemäß dauert der Aufbau von Qualität auch zwei bis drei Mal länger als der Abfall. Schlüsselpositionen zeitweise vakant zu lassen wird teuer werden und zusätzliche Arbeit verursachen.

Eine absehbare Vakanz von mehr als drei Monaten interimsmäßig zu schließen lohnt sich, darum kann sich jedes Unternehmen sich Interim-Management leisten, denn ohne wird es noch teurer.

Hilfe in Krisenzeiten

Naben den Zeiten der Vakanz kann Interim-Management aber auch geplant Sinn machen. Gerade wenn wesentliche Veränderungen anstehen. Ein stabiles Unternehmen zu führen verlangt weniger Erfahrung und teilweise andere Kompetenzen als die Führung eines Unternehmens oder einer Einrichtung aus (drohender) Insolvenz oder Krise.

Das fängt an bei der notwendigen Ruhe und dem richtigen Umgang mit Druck an und geht über spürbare Fähigkeiten strategischer Planung und Unternehmensführung, hoher Kon-

fliktbereitschaft, gezielter Prioritätensetzung bis hin zum professionellen Umgang mit dem Gesellschafter oder Banken. Dazu kommen effiziente Kommunikation und souveräne Menschenführung, um die Versorgung der Pflegebedürftigen und die Mitarbeiterzufriedenheit nicht zu gefährden.

Worauf es ankommt

Wer sich für Interim-Management interessiert, muss zuerst seine Erwartungen eindeutig formulieren.

- ▶ Welche Unternehmensziele sollen konkret erreicht werden?
- ▶ Welcher Zeitraum, welche Ressourcen und Mittel stehen dafür zur Verfügung?
- ▶ Welche sonstigen Kriterien (Bsp. Selbstverpflichtungen des Unternehmens) gilt es einzuhalten?

Meist macht es Sinn, dem Interim-Management einen konkreten Projektplan zu Grunde zu legen. Wer als Unternehmen seine Erwartungen nicht explizit formuliert, läuft Gefahr, enttäuscht zu werden. So besteht ein großer Unterschied, ob ein Unternehmen die Sanierung anstrebt, um verkauft zu werden oder um aus eigener Kraft weiter machen zu können. Im zweiten Fall muss es gelingen, die Mitarbeitenden mitzunehmen. Der zu managende Prozess ist komplexer und wird länger dauern. Im ersten Fall genügt oft schon eine zentrale Ausgabensteuerung – ohne Rücksicht auf langfristige Mitarbeitermotivation und die Stabilität der Qualität der Leistungserbringung.

Wissen allein ist nicht ausreichend für einen Interim-Manager. Entscheidend ist die erfolgreiche Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen. Empathische, kommunikative Manager mit Übung, einschlägiger Berufserfahrung und Durchsetzungs-Geschick (nicht -Stärke) sind erste Wahl. Irgendwie muss der Manager auch als Mensch zum Unternehmen passen, soll er die Mitarbeitenden mitnehmen. Letztlich ist er nur Wegweiser, Initiator und Organisator. Über den Erfolg der Veränderungen, die er anschiebt, entscheiden die Multiplika-

toren, die Führungskräfte unter ihm und ihre Teams.

Interim-Management ist intensiv und gleichermaßen lösungs- wie ergebnisorientiert. Wer Interim-Management anbietet, muss gewinnen wollen. Eine geregelte Fünf-Tage-Woche passt nicht dazu. Drei bis vier Wochentage vor Ort, ständige Erreichbarkeit für die Gesellschafter und die nächste Führungsebene, regelmäßige Besprechungen sowie laufende Projektdokumentation sind die üblichen Standards. Und bei aller Anstrengung tut eine gewisse Leichtigkeit gut. Und Humor. Lässt es sich nicht besser gewinnen, wenn

Wer seine Erwartungen nicht explizit formuliert, läuft Gefahr, enttäuscht zu werden.

man nicht alles zu ernst nimmt?

Interim-Management ist teuer. Fehlendes oder schlechtes Management in der Regel teurer. Da die Pflege ein individueller und spezifischer Markt ist muss der Interim-Manager Managementenerfahrungen in diesem Markt mitbringen. Es muss eine Unternehmensentscheidung aus Überzeugung sein, einen Interim-Manager zu beschäftigen. Eine Entscheidung, die den Mitarbeitenden transparent gemacht wird, deren Absicht und Ziele im Unternehmen bekannt sind. Der Erfolg des Interim-Manager wird maßgeblich beeinflusst vom Zusammenspiel mit dem Auftraggeber. Wer sich als Unternehmen auf diese Prämissen einlässt, wird mit dem Einsatz eines Interim-Managers regelmäßig Erfolg haben. ┘