UWE KOWALZIK

Whitepaper

www.uwekowalzik.de

Führung ad Interim

Verändern. Stabilisieren. Impulse geben für Innovationen.

UWE KOWALZIK

Einleitung

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. Das Einsetzen einer externen Führungskraft bietet für Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft mehr Möglichkeiten als die vorübergehende Besetzung einer vakanten Leistungsfunktion. Ein erfahrener Interim Manager kann ein Unternehmen fit machen für neue Geschäftsmodelle oder die Organisation an veränderte Rahmenbedingungen anpassen.

Dieses Whitepaper

- **zeigt Interim Management als wirksames Werkzeug für Wandel, Stabilisierung und Krisenbewältigung**
- **betont die Bedeutung klarer Ziele und Strukturen**
- **versteht externe Führung als Innovationsmotor**
- **sieht Vertrauen, Beteiligung und Kommunikation als Schlüssel für nachhaltige Veränderung**
- **sieht Interim Management als Investition, die messbaren Mehrwert schafft**

Über den Autor

Uwe Kowalzik

Senior Coach für Führungskräfte und Management, Berater für Leadership und Change, Supervisor (DGSv) für Teams und Gruppen.
Mit jahrzehntelanger Erfahrung als Gruppendynamischer Leiter (DGGO), Trainer, Einrichtungsleiter, Interim Manager und CEO unterstützt er Organisationen dabei, Führung als tragende Säule funktionaler Zusammenarbeit, Motivation und Zielorientierung wirksam zu gestalten.

Inhaltsverzeichnis

Veränderung und Stabilisierung

Der Schlüssel: Strukturierte Zusammenarbeit ..... S. 4

Impulsgeber für Innovationen

Möglichkeiten einer externen Führungskraft ..... S. 8

Mehr Effizienz und Effektivität ..... S. 10

Interim Management als Investition .....S. 11

Titelbild: Sebastien Bonneval/Unsplash

Veränderung und Stabilisierung

Der Schlüssel: Strukturierte Zusammenarbeit

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 zu Beginn des Mandats. 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.

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

Dabei steht die Förderung der Einflussnahme der Mitarbeiter auf die Gestaltung und Entwicklung der Organisation und die interprofessionelle Zusammenarbeit sowie 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 Mitarbeitende haben gekündigt, die Belegung lässt zu wünschen übrig, Innovationen sind erforderlich oder Prozesse und Strukturen passen nicht mehr. Wie genau 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 fest-gelegt werden. In diesem Zuge werden Problemstellungen, Aufgaben, Ressourcen, Ziele, Auftragsdauer und Abschlusstermin definiert – am besten in einem detailliert protokollierten Gespräch.

2. Analysieren

Das Projekt beginnt mit einer ausführlichen kritischen Analyse des Themas, zum Beispiel der Finanzierung oder der Personaleinsatzplanung. Manch- mal 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 Prozessen? 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 gegebenenfalls weitere Fachleute benötigt, zu-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.

> *„Menschen brauchen das Gefühl, von anderen verstanden, beteiligt und respektiert zu werden und die Gewissheit, dass andere ehrlich mit ihnen umgehen.“*

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 Auswertungen 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 Prozess- design entworfen. Dieses muss einen organisationsumfassenden Entwicklungs- und

linkedin-sales-solutions/Unsplash

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.

Riccardo Annandale / Unsplash

Impulsgeber für Innovationen

Möglichkeiten einer externen Führungskraft

Interim-Mandate halten oft neben einer „Lückenbüßerfunktion“ bei einer Vakanzüberbrückung weitergehende Herausforderungen für die Unternehmensentwicklung bereit. Gut ausgewählt stellt Interim Management dafür herausragende Managementkompetenz, fundierte Führungs-, Change- und Kommunikations-Expertise sowie konsequent strategisches Denken zur Verfügung.

Der typische Auftrag könnte also lauten: „Wir wollen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit steigern, neues Personal finden und halten sowie Auslastung, Wirtschaftlichkeit und das Betriebsergebnis verbessern. Und wir wollen noch mehr: investieren, sanieren, neue Zielkundenbereiche erschließen und die Digitalisierung Stück für Stück umsetzen.“

Über diese Themen hinaus kann Interim Management jedoch die Unternehmensentwicklung anstoßen, unterstützen und begleiten. Mit einer klaren Strategie werden Organisationsstrukturen optimiert, Umfeldbedarfe analysiert und Neuausrichtungen zielgerichtet projektiert. So können Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen geschaffen werden, indem der Anpassungsdruck aus sich verändernden Rahmenbedingungen besser gemeistert werden kann. Hier könnten die Aufträge an das Interim Management dann etwa wie folgt aussehen:

1. Umstrukturierung angehen

„Für umfassende Reorganisationsmaßnahmen brauchen wir ein profundes Konzept.

Optimierung benötigen wir angesichts fehlender oder abweichender Kennzahlen.

Um unseren Belegungsrückgängen entgegen zu steuern, fordern wir konkrete Maßnahmen, die spürbar greifen.

Fachkraftgewinnung und Mitarbeiterbindung stehen ganz oben."

2. Zukunftsfähigkeit gewinnen

„Unser Struktur- und Personalmanagement genügt nicht mehr den Anforderungen, es herrscht Entwicklungsstillstand.

Wir brauchen dringend eine qualifizierte Analyse und strategische Neuausrichtung.

Dazu gehört die Stabilisierung in Führungs- und Organisationsarbeit sowie zukunftssicheres Personalmarketing für unsere Einrichtung."

Mehr Effizienz und Effektivität

Die synergetische Verknüpfung von Beratungsexpertise in der Linienkompetenz führt zu einer erweiterten Qualität als Treiberin von Innovationen. Der Interim Manager als Dienstleister ist in seiner Neutralität besser in der Lage, unumgängliche Entscheidungen zu treffen, und wird so ein Initiator von Effizienz und Effektivität, insbesondere dann, wenn das Unternehmen vor Herausforderungen wie Führungskrise, Restrukturierung, Unternehmens- nachfolge, Eigentumsübergang, Innovationsdruck, Changemanagement, Betreiberwechsel oder Insolvenzdrohung steht.

Fachliche Anknüpfungspunkte dafür finden sich in der Altenhilfe zu Hauf: Aufbau von multiprofessionellen Pflegezentren, sozialraumorientierte Wohnkonzepte, Quartierszentren, Digitalisierung, solitäre Kurzzeitpflege, Ambulantisierung sowie Implementierung von Tagespflegeangeboten. Ein Interim Manager kann hier seine Funktionen als Bedarfserheber, Innovationstreiber, Konzeptentwickler, Brückenbauer und Konsolidierer wirkungsvoll entfalten.

Vertrauen ist dabei der wichtigste „Kitt“ in der Zusammenarbeit aller Ebenen und Personen in einem Unternehmen.

Für das Interim Management ist es unabdingbar, dass der externe Fachmann/die externe Fachfrau aus Sicht des Kunden denkt.

Eine stringent angewandte Problemlösungskompetenz ist der Königsweg für den Erfolg. Dazu gehört es, mit Zweifeln, Ängsten und Unsicherheiten der Beteiligten umzugehen und nach innen wie nach außen die Situation zu stabilisieren.

Mitunter muss das System mit Fehlentwicklungen in aller Klarheit konfrontiert werden. So wird aus der Arbeit für den Kunden eine professionelle Zusammenarbeit mit dem Kunden.

Der Interim Manager ist betriebswirtschaftlich, fachlich, methodisch und durch überdurchschnittlich hohe Sozial- und Kommunikationskompetenz in der Lage, solche Prozesse mitgehen, steuern und evaluieren zu können.

Interim Management als Investition

Interim Management ist dann vertrauensbasiert, wenn der Manager seine Kompetenz vermittelt und seine Fähigkeiten dokumentiert. Neben ausgeprägten analytischen Kompetenzen und einer konsequenten Hands-on-Mentalität gehört dazu die wichtigste Führungsfähigkeit überhaupt: das Zuhören. Dies gilt mit Blick auf die auftraggebenden Unternehmensvertreter ebenso wie für Mitarbeitende und Kunden. Diese müssen sich ernst genommen fühlen und spüren, dass ihre Meinung wichtig ist. „Widerstände“ können dann in Erfolgsfaktoren umgemünzt werden, wenn zunächst kleine, gut implementierte Projekte Erfolge zeitigen. Ganz nach dem Motto: „Lieber grob richtig als genau falsch!“

Verlässliche Kostentransparenz ist ebenfalls wichtig. Dabei ist die Betrachtung dieser Kosten als Investition und weniger als Personalkosten wichtig. Dies sollten Auftraggeber erkennen und eine einfache Rechnung zum klärenden Vergleich heranziehen: Wie viele Kosten einerseits, wie viel Mehrwert andererseits hat das Interim Management ausgelöst?

In der privaten Wirtschaft ist belegt, dass über 85 Prozent der Einsätze einen deutlich positiven Return on Invest erbracht haben.

Auch Opportunitätskosten, also entgangene Gewinne und Nutzen, sind in eine solche Rechnung mit aufzunehmen. Die Kosten für übliche Tagessätze liegen bei rund ein Prozent der Bruttojahreskosten einer vergleichbaren Führungskraft. Weil viele Unternehmen der Sozialwirtschaft in ihren Strukturen das Hauptaugenmerk auf die Risikominimierung legen, wird häufig zu wenig geschaut, wo es positive Entwicklungsmöglichkeiten gibt.

Das Nutzen von Chancen kann aber wichtiger sein, als das Vermeiden von Risiken.

„Oft hindert zudem das Gefangensein im Tagesgeschäft den Weg zu guten neuen Ideen: Hier kann gutes Interim Management als Impulsgeber für Innovation ansetzen.“

krakenimages-376KN_ISpIE / Unsplash

Uwe Kowalzik

Senior Coach für Führungskräfte und Management, Berater für Leadership und Change, Supervisor (DGSv) für Teams und Gruppen.

0761 – 600 68603 www.uwekowalzik.de