

Der externe Manager auf Zeit – eine sinnvolle Option

Interim Management überbrückt die Zeit während eines Führungswechsels ■ Das Interim Management hat sich seit Langem in akuten Krisen einer Organisation oder eines Unternehmens bewährt. Heute wird das »Management auf Zeit« auch zur Überbrückung von personellen Ausfällen oder zur Sanierung eines Unternehmensteils eingesetzt – inzwischen auch im Non-Profit-Bereich der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Gelegentlich werden Interim Manager zudem im Rahmen von Projektarbeiten zur Unterstützung herangezogen oder wenn es um eine Neuausrichtung der Einrichtung oder des Unternehmens geht.



Mirjam Wiedemann

Staatl. anerkannte Erzieherin,
Projektleiterin bei der Fröhlich
Management GmbH



Edmund Fröhlich

Diplom-Pädagoge, Inhaber der
Fröhlich Management GmbH

Die Nachricht vom kurzfristigen Ausscheiden der Einrichtungsleitung oder des Geschäftsführers trifft den Nerv des gesamten Unternehmens. Gute Führungskräfte sind nicht so leicht zu finden, Auswahlverfahren brauchen Zeit – Zeit, die kompetent überbrückt werden muss. Was in der Industrie seit Langem üblich ist und auch in Akut- und Rehakliniken seit rund 10 Jahren erfolgreich praktiziert wird, sehen inzwischen auch Sozialunternehmen als interessante Option: das Interim Management.

Genauere Zieldefinition

Noch ist das Interim Management für Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen wenig bekannt. Aber erste Erfahrungen zeigen, dass private und gemeinnützige Träger in schwierigen Umstrukturierungsphasen oder Krisensituationen klare Vorteile aus dem Einsatz eines Interim Managers ziehen: Aufgaben und Projekte werden exakt beschrieben, der Zeitrahmen wird – meist zwischen 4 und 9 Monaten – festgelegt und Ziele vereinbart.

Grundlage für diese Zusammenarbeit ist eine genaue Zieldefinition. Sobald

die Zielgröße festliegt, wird innerhalb der sozialen Einrichtung ein Projektteam zusammengestellt. Mit Hilfe des Interim Managers werden dann systematisch Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, die zur Zielerreichung führen. Es werden keine Lösungen vorgegeben, sondern die Teams in die richtige Richtung motiviert. Hier wird die Lücke geschlossen, die der Unternehmensberater nach seinem Abschlussbericht hinterlässt. Ein Interim Manager erzählt nicht nur wie es funktionieren könnte, sondern setzt es auch um. Dabei geht es nicht um einseitige Personal- oder Sachkostenreduzierung, sondern um die Steigerung der Effizienz bei den wichtigsten Schnittstellen in den Bereichen Personal, Klientel (Kinder oder Jugendliche), Dienstleistung, Prozesse, Pädagogik und Öffentlichkeitsarbeit. Es entstehen keine arbeitsrechtlichen Verpflichtungen. Stattdessen sind Aufgaben und Ziele, Kostenrahmen und Zeitdauer in einem Dienstleistungsvertrag verbindlich und transparent geregelt.

Steigender Bedarf

» Es ist [...] abzusehen, dass der Bedarf an Interim Managern in der Sozialwirtschaft weiter steigen wird.«

Durch den Ausbau der Kindertagesstätten-Landschaft sind vermehrt viele privatwirtschaftliche Träger entstanden. Diese bauen neue Einrichtungen und kaufen bereits bestehende durch gezielte Akquise auf. Die privatwirtschaftli-

chen Träger kämpfen ebenso wie andere Träger gegen den Fachkräftemangel – auch in den Führungsetagen – an. Es ist daher abzusehen, dass der Bedarf an Interim Managern in der Sozialwirtschaft weiter steigen wird. Vor allem in Einrichtungen wie der Kita ist es eine interessante Option, da passende qualifizierte Führungskräfte nicht einfach und schon gar nicht kurzfristig zu finden sind. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten wie Interim Management in einer Kita genutzt werden kann:

- **Beispiel 1:** Im Fall eines ganz normalen Stellenwechsels muss ein Nachfolger für den bisherigen Stelleninhaber gefunden werden. Gute Führungskräfte werden per Stellenanzeige gesucht oder von einem Personalberater direkt angesprochen. Neben der Zeit für den Auswahlprozess, sind auch Kündigungsfristen zu beachten. Nachfolger können oft erst in 3 bis 6 Monaten ihre neue Aufgabe übernehmen.
- **Beispiel 2:** Eine größere Unternehmensgruppe übernimmt im Rahmen ihrer Expansion eine neue Einrichtung. Die Zeit der Suche nach einer passenden Führungskraft muss überbrückt werden.
- **Beispiel 3:** Eine Kita muss sich aus Gründen, die nicht publik werden sollen, von ihrer Einrichtungsleitung trennen. Der bisherige Stelleninhaber bleibt vorläufig im Amt. Diese Stelle soll nicht offiziell ausgeschrieben werden, da die Absicht, sich zu trennen, nicht bekannt werden soll und man auch niemanden brüskieren möchte. Bis zur Klärung der Situation kann der Interim Manager die Führungs-



Abb. 1: Der Ausfall einer Führungskraft kann eine Kettenreaktion sich gegenseitig bedingender Probleme auslösen, die der/die Interim Manager/in zu stoppen vermag.

aufgaben ersatzweise oder begleitend übernehmen.

- **Beispiel 4:** Eine Kita befindet sich in wirtschaftlicher Schieflage. Die Verantwortlichen sind sich sicher, dass eine neue Leitung die Lage verbessern kann. In diesem Fall übernimmt der Interim Manager zusätzlich Restrukturierungsaufgaben – eventuell gemeinsam mit einem Unternehmensberater oder Wirtschaftsprüfer.
- **Beispiel 5:** Wenn eine Insolvenz eingetreten ist und der Insolvenzverwalter mit den Gläubigern die Kita führt, wird für das operative Management bis zur Schließung, zur Übergabe oder zum Verkauf eine erfahrene Leitung benötigt.
- **Beispiel 6:** Ein Interim Manager ist auch gefragt, wenn die Einrichtungslleitung durch das Team, die Eltern

oder neue Strukturen unterlaufen wird.

Probleme objektiv lösen

Derartig kurzfristig auftauchende personelle Engpässe im Führungsbereich kann ein »Manager auf Zeit« mit genau umschriebenen Aufgaben überbrücken helfen. Objektiv und unvoreingenommen kann er Probleme lösen, die nur schwer von Personen angegangen werden können, die stark im sozialen Netzwerk des Unternehmens oder des Trägerverbandes eingebunden sind.

Das Ende dieser Umstrukturierungen und des Fachkräftemangels ist noch lange nicht in Sicht. Dabei wird gerade der Mangel an gut ausgebildeten und erfahrenen Führungskräften die Situation für die Träger verschärfen. Immer häufiger werden deshalb »Manager auf Zeit« die anfallenden Spezialaufgaben lösen müs-

sen. Fachleute mit Erfahrungen bei der Änderung der Rechtsform oder in der Leitung von Sanierungsfällen werden genauso gefragt sein, wie Marketing- und Vertriebsprofis oder gestandene Personalmanager, die Entlassungen durchführen sowie Sozialpläne erarbeiten und umsetzen.

Notwendige Kompetenzen

Letztlich sind Interim Manager »Mitarbeiter auf Zeit«, die ein hohes Maß an Führungserfahrung mitbringen und auch schwierige sowie weniger angenehme Aufträge kompetent ausführen können. Diese Männer und Frauen haben meist langjährige und einschlägige Berufserfahrung, suchen aber keine Festanstellung, sondern sehen in den immer wieder neuen Aufgaben eine abwechslungsreiche Herausforderung.

Dabei zählt einerseits das fachliche Know-how des Interim Managers, andererseits werden gerade auch an seine sozialen Fähigkeiten hohe Anforderungen gestellt. Er muss in unterschiedlichste Unternehmenskulturen eintauchen und sich darin bewegen können. Neben Überzeugungskraft und starker Durchsetzungsfähigkeit sind auch soziale Kompetenzen wie Konfliktbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit gefragt. Ein gesunder Blick für die zwischenmenschlichen Probleme, die schlimmstenfalls die erfolgreiche Umsetzung von Vorhaben zum Scheitern bringen können, ist ebenfalls unabdingbar. Aber auch die Mobilität und Kompetenz in Sachen Selbstorganisation muss stimmen und natürlich das Bestreben, sich immer wieder erfolgreich mit innovativen Lösungen den neuen Herausforderungen zu stellen. ■

VORSCHAU

KiTa aktuell 11.2017 erscheint am 27.10.2017 u.a. mit folgenden Themen:

→ IM BLICKPUNKT

Wissen in der Kita managen?!
Prof. Dr. Armin Schneider

→ FORUM

Chancen gleich – Kulturelle Vielfalt als Ressource in frühkindlichen Bildungsprozessen
Sibylle Fischer

→ WEITERBILDUNG

Wie können Fortbildungen ins Team getragen werden?
Iris Hofmann

(Änderungen vorbehalten)