

# Consozial 9.11.2017

---

## **Führungskraft auf Zeit**

Interim Management in der  
Sozialwirtschaft

Yvonn Hürten

Edmund Fröhlich



Yvonn Hürten

Dipl. Sozpäd., Theologin,  
Steuerfachangestellte, Erzieherin



Edmund Fröhlich

Diplom-Pädagoge

---

9 Jahre freie Wirtschaft

7 Jahre Management Sozialwirtschaft

8 Jahre Freiberuflichkeit, davon

5 ausschließlich Interim

Management

33 Jahre im Management der

Freien Wohlfahrtspflege und von  
privaten/ kommunalen Kliniken,

davon mehr als zehn Jahre im

Interim Management

# Gliederung

---

1. Interim Management in der Sozialwirtschaft
2. Markt
3. Chancen und Risiken
4. Typischer Ablauf eines Mandats
5. Zusätzliche Herausforderungen

## **Wichtigstes Ziel des Interim Managements**

---

**sich am Einsatzort  
entbehrlich machen**

## 1.0 Gründe für IM-Bedarf

---

- Kurzfristige punktuelle Personalvakanzanzen, fehlende Fachkompetenzen
- Unterstützung, weil Strukturen, Prozesse o. ä. in der Organisation nicht mehr optimal funktionieren
- Wirtschaftlichkeit muss optimiert werden
- Hohe Fluktuation, schlechte Stimmung
- Prozesse und Struktur passen nicht mehr zur Unternehmensgröße
- Nutzung von Know-how-transfer

# 1.1 Rollen

---

- Notarzt
- Rettungssanitäter
- Spielertrainer
- Spielführer und Trainer
- Dirigent und Kapitän
- Innovator
- Problembewältiger
- Visionärin
- Entscheiderin
- Spielverderberin
- Vorbild
- Impulsgeberin
- Prellbock
- Vermittlerin

- F + H im Wechsel

## 1.2 Anbieter

---

### Selbstständige IM

Internet

Persönliches Netzwerk

Empfehlungsmarketing

### Provider

Sozietäten

Personalberatungen

### Internet

H

## 1.3 Passung

---

- Branchenkenntnis
- Reputation
- Persönlichkeit sollte zum Auftrag passen (Auftraggeber, Unternehmen, Problemstellung, Werte)
- Erstgespräch



## 1.4 Funktionen

---

- Vorstand / Geschäftsführung / Bereichs- oder  
Einrichtungsleitung
- ReferentIn eines Spitzenverbandes
- Verwaltungsleitung / GF von Seelsorgeeinheiten
- Projektleitung / -entwicklung
- BeraterIn
- AnalystIn
  
- H

## 1.5 Beispiele aus der Praxis

---

- Insolvenz in Niedersachsen -> Notarzt
- Mission Leben -> Dirigent
- Hirtenstein -> Fährmann
  
- Komplexträger -> Spielverderberin
- Altenhilfeeinrichtung -> Impulsgeberin
- Fusion -> Vermittlerin
  
- **IM als Initialzündung für die Belegschaft, die das Erreichte weiter trägt und verbessert.**
  
- F / H

## 2. IM-Markt insgesamt BRD

---

- Marktvolumen bei 2,2 Mrd. Euro
- Gesundheitswesen 2-3 %
- Sozialwesen keine Statistik 42 Mandate EF / YH
- Vakanzüberbrückung, Sanierung, Change Management, Implementierung Projekte
- Unternehmen mit >500 MA (Mittlere Unternehmen) stark wachsende Kundengruppe
- Mehr als 50% aller Mandate zwischen 7 bis 12 Monate
- Tagessätze ca. 1.000 Euro über alle Branchen

Basis - AIMP-Provider Umfrage 2016

# Kostenvergleich IM / angestellte Führungskraft

<b>Angestellte FK</b>		<b>IM</b>
162.000 €	Jahres-AG-Brutto / Gesamtkosten <small>(100.000 € AN-Brutto)</small>	232.263 €
14.550 €	PKW / IT / Telefonie	Inkl.
Inkl. 20 % Fehlzeit	Urlaub / Krank / Fortbildung	Inkl.
278.555 €	Akquise- / Trennungskosten <small>Gerichtl. Trennung mit Abfindung, Freistellung</small>	0 €
1.179 €	Kosten p. Arbeits-/Einsatztag bei 197 Tagen <small>(30 TU, 5 FoBi, 8 AU, 11 FT, 10 unproduktiv)</small>	1.179 €
<b>80 %</b>	Produktivität	100 %

## 3. Chancen und Risiken Interim Management

---

<b>Chancen (H)</b>		<b>Risiken (F)</b>
Neutrale Person		Fremdkörper im Unternehmen
Innovationen		Fehlendes Vertrauen in IM
Effektivität / Effizienz		Hohe Kosten
Objektiver Blick, keine Betriebsblindheit		Spezialist ./ Generalist
Max. Flexibilität für den Auftraggeber		IM ist nur punktuell anwesend
Tempo / Ergebnisfokus		Veränderungsgeschwindigkeit

# IM in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

## Steigender Bedarf

---

- **Spezialthemen - Projekte**  
IT, Datenschutz, Sanierung, Organisations-, Konzeptentwicklung, Compliance
- **Demographie**  
Ruhestand der ersten Generation von Führungskräften  
Nachwuchs i.d.R. Spezialisten, weniger Generalisten
- **Vakanzüberbrückung**  
Zeitgewinn beim Träger, da Nachbesetzungen schwieriger werden

## 4. Typische Abläufe

---

Beispiel aus der Praxis – Fröhlich Management

Erläuterung eines typischen Mandatsablaufs – hürten npm

F + H

# Interim Management

---

Überblick schaffen. Prioritäten setzen.

H



## 4.1 Die Auftragsklärung

---

- Erfolgt i. d. R. beim Auftraggeber
- Er beauftragt gezielt einen IM oder fragt bei einem Provider nach
- Der Auftraggeber bestimmt, was erreicht werden soll
- Oft ist die Situation aber auch so komplex, dass zunächst gemeinsam die Ziele herausgearbeitet und eindeutig festgelegt werden
- Dann werden Aufgaben, Ressourcen, Auftragsdauer und Abschlusstermin definiert

## 4.2 Ausgangspunkt

---

- ... ist die kritische Analyse (z. B. Personal, Organisation, Finanzen)
- Chancen – Risiken – Schnittstellenprobleme

... so kann Handlungsfähigkeit (wieder)  
hergestellt werden

- Die Analyse dokumentiert und benennt Probleme sowie einzelne Handlungsfelder und Lösungsansätze

## 4.3 Die Analyse

---

- Ausführliche und kritische Analyse, z. B. der Finanzierung oder wirtschaftlichen Personaleinsatzplanung.
- Evtl. eine Gesamtanalyse der Organisation z. B. wenn eine Ausgründung oder Restrukturierung bevorsteht
- oder Probleme zu komplex sind
- aber auch bei einer Umstrukturierung der Finanzbuchhaltung oder Verwaltung.

## 4.4 Risikoatlas

---

Im Rahmen der Analyse erstellt ein professioneller IM aufgrund des umfangreichen Erfahrungswissens automatisch einen Risikoatlas. In diesem werden sämtliche auftragsbezogene Risiken und Schnittstellenproblematiken dargestellt, so dass dringende Themen aktiv angegangen werden können, haftungs- und sicherheitsrelevante Themen sofort bearbeitet werden und der Auftraggeber handlungsfähig wird.

## 4.5 Entscheidungsgrundlage

---

Darüber hinaus ist die Analyse hilfreich für die Entscheidungsgremien, 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 Auftraggeber die einzelnen Handlungsfelder und Probleme bekannt sind und gemeinsam daran gearbeitet wird.

## 4.6 Prioritäten setzen

---

Anhand der Analyse wird festgestellt, welche Themen in der Organisation vorrangig / parallel anzugehen sind. Der Auftraggeber legt – evtl. gemeinsam mit dem IM – die Prioritäten fest:

- **Welche Themen sind haftungsrelevant** (Datenschutz, Compliance, Arbeitssicherheit, Brandschutz)
- **Welche Aspekte gefährden den Fortbestand des Unternehmens?** (Liquidität, Planung, wirtschaftliche Defizite, Steuerfragen)

## 4.6 Prioritäten setzen (2)

---

- **Wo geht es um die Optimierung von Prozessen?**  
(Workflow bei der Auftragsbearbeitung, Schnittstellen, Struktur)
- **Was dient der Wirtschaftlichkeit?** (Personaleinsatz, mögliche Synergien, Controlling, Angebotsentwicklung)

## 4.7 Die Umsetzung....

---

...der Handlungsfelder übernimmt der IM üblicherweise selbst. Es besteht aber auch die Möglichkeit der Erstellung einer „Roadmap“ für die Umsetzung durch das Unternehmen selbst.

Bei größeren Projekten werden weitere Spezialisten benötigt, z. B. für ein Bauvorhaben, IT-Lösungen und rechtliche Themen wie Pflegesatzverhandlungen.

Der IM koordiniert auf Wunsch die Zusammenarbeit.



## 4.8 Dokumentation

---

Damit der Auftraggeber jederzeit den vollen Überblick hat, sollte laufend der Fortschritt des Umsetzungsprozesses auf Basis des vereinbarten Auftrags dokumentiert werden.

Nur so ist auch ein Veränderung von Prioritäten, Gewichtung von Themen für alle Beteiligten und Gremien nachvollziehbar.

Nachjustierung des Auftrags sollte schriftlich festgehalten, Prioritätensetzung dokumentiert werden.

## 4.9 Wirksamkeit der Tätigkeit

---

In den meisten Projekten lässt sich die Wirksamkeit der Einsätze auch monetär bewerten. Dazu erhält der Auftraggeber im Idealfall eine Darstellung des Return on Interim Management (ROiM)

Stationäre Altenhilfe 100 Betten/115 Tage in 9 Mte brutto inkl. RK	100.000 €
Liquiditätszuwachs, Erlössteigerung, Red. Personalkosten, Abbau Mehrstunden, Optimierung Reinigung/Wäsche/Instandhaltung	658.500 €
Im Laufe des aktiven und folgenden Jahres ohne dauerhaften, nachhaltigen Wirtschaftlichkeitseffekt	

**ROIM 6,59**

## 4.10 Nachbetreuung

---

Damit sich die Mühen und Kosten für Sie lohnen und die notwendigen Veränderungen dauerhaft greifen, bieten wir eine Nachbetreuung an, sei es in telefonischen Zwischengesprächen, persönlichem Coaching und Mentoring oder in Beratungstagen vor Ort.

Auch „Revisionstermine“ zur Prüfung des Umsetzungsstandes, Nachjustierung von Lösungen.... sind möglich.

# Zusätzliche Herausforderungen

---

- Ökonomisierung, Budgetierung, Fundraising
- Interkulturelle Öffnung von Einrichtungen / Diensten
- Digitalisierung
- Fusionen von kleinen und mittleren Unternehmen
- Vernetzung – Sektorenübergreifend
- Beschaffungsmanagement
- Teil des Personalmanagements
- IM etablieren

F

# Zukünftige Herausforderungen

---

- Altenhilfe: Pflegestärkungsgesetz, Ambulantisierung
- Behindertenhilfe: persönliche Assistenz, Inklusion,
- Refinanzierung von Investitionskosten (z. B. NRW – APGDVO)
- ICD 10 - ICF
- Teilhabe

# Interim Management *Plus*

---

Interim Manager müssen auf veränderte Kundenbedürfnisse reagieren

- Nachbetreuung zur Stabilisierung der neuen Struktur
- Ergänzende Dienstleistungen und erweitertes Portfolio, z. B. Supervision, Coaching
- Konzeptentwicklung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Organisationsentwicklung
- Compliance
- Haftungs- und Sicherheitsfragen
- Fortbildung

# Louis Pasteur

---

„Veränderungen begünstigen nur den,  
der darauf vorbereitet ist“

# Vielen Dank

---

Weitere Infos an unserem Stand

**Halle 4 A – 115**

[www.huerten-npm.de](http://www.huerten-npm.de)

[www.froehlich-management.de](http://www.froehlich-management.de)





## Sagen Sie uns Ihre Meinung!

Gerne auch online:



Titel  
 Programmpunkt-Nummer  
 Referenten

[www.praxisforschung.info/kongress](http://www.praxisforschung.info/kongress)

Ihre Beurteilung der Veranstaltung, in der Sie sich gerade befinden, ist uns wichtig. Bitte nehmen Sie sich am Ende eine halbe Minute Zeit und kreuzen Sie das Ihrer Meinung nach Zutreffende auf der Skala an.

Die Veranstaltung...	trifft voll zu	trifft nicht zu			
... ist didaktisch und methodisch gelungen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>				
... hat meine Erwartungen fachlich und inhaltlich erfüllt.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>				
... ist für meine berufliche Praxis wichtig und nützlich.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>				
... bekommt von mir die Gesamtnote:	1 2 3 4 5 6				
Besonders gut hat mir gefallen:					
Gar nicht gefallen hat mir:					

Bitte werfen Sie das ausgefüllte Blatt in die Box am Ausgang des Raumes.

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

Prof. Dr. Joachim König & Dietmar Maschke, Ev. Hochschule Nürnberg, Institut für Praxisforschung und Evaluation, [www.evhn.de](http://www.evhn.de)

# ConSozial Befragung

Bitte nehmen Sie sich zwei Minuten Zeit, um unseren Fragebogen auszufüllen. Sie helfen uns damit, die ConSozial weiterzuentwickeln.

Vielen Dank, wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Ihr Organisations-Team ConSozial

