

Interims-Management: Das Vertrauen muss man sich erarbeiten



**Lieber harter Hund als Everybody's Darling:
Guido Heidbüchel, Geschäftsführer immoTISS omc**

Oberursel, 11.11.2021 – Was muss ein Interims-Manager können? Diese Frage wird mir häufig gestellt, wenn ich ein Mandat übernehme, eine angeschlagene Einrichtung aus der Schieflage zu holen. Wenn Sie meine Kolumnen 2021 gelesen haben, dann wissen Sie: Er/sie muss empathisch sein, Feuerwehrmann und Lotse in einer Person, den Mitarbeitenden Wertschätzung gegenüber bringen, kommunikativ sein und im Team die Ärmel aufkrepeln können.

Natürlich muss der Interims-Manager fachlich ein Ass sein. Wer keine Bilanzen lesen kann, noch nie einen Dienstplan erstellt hat oder jedem Kritikgespräch aus dem Weg geht, der ist fehl am Platz. Außerdem muss der Manager ein dickes Fell haben. Wer von außen in eine Einrichtung kommt, um dort im Auftrag des Vorstands zu „strukturieren“, der wird naturgemäß kritisch beäugt. Man ist nie Everybody's Darling. Aber man kann sich das Vertrauen erarbeiten, indem man mit klarer Ansprache und einem guten Konzept die Dinge in die Hand nimmt.

Sie werden jetzt sagen: Dann muss der Interims-Manager doch ein Psychologe sein. Stimmt!

Kontakt: Guido Heidbüchel, CEO immoTISS omc GmbH
Gattenhöferweg 32 · 61440 Oberursel · Deutschland
Tel. +49 (0) 1517 4440179
E-Mail gh@immotiss-omc.de

immoTISS ist die Beratungsgesellschaft für Investoren, Betreiber und Entwickler bei Sozialimmobilien. Schwerpunkt sind Einrichtungen aller Wohnformen im Senioren- und Gesundheitswesen. Die Dienstleistungen betreffen Betrieb, Management und Investment. Hier bietet immoTISS innovative und unkonventionelle Lösungsansätze. Mutter-Gesellschaft ist die 2009 gegründete immoTISS care, die Töchter heißen immoTISS omc und Trasenix. Gründer ist Jochen Zeeh. Die omc mit ihrem CEO Guido Heidbüchel steht unter dem Motto „Aus der Vision in die Mission“ als operative Speerspitze für Interims-Management und betriebliche Beratung. Die Trasenix bietet als Researchpool u.a. Markt-Reports zu sämtlichen bundesdeutschen Pflegeeinrichtungen.

Menschenkenntnis gehört dazu. Und es ist gut, wenn die Mitarbeitenden hinterher in der Ecke stehen, die neuen Wege hinterfragen und am alten Zopf festhalten. Das zeigt mir nur, dass meine Botschaften zum Nachdenken angeregt und angekommen sind. Denn die sind meist nicht bequem und beinhalten Veränderungen. Veränderung kommt von verändern - und das mag kaum jemand auf Anhieb. Es wäre doch ein Wunder, wenn das Team unter sich himmelhochjauchzend jubiliert: „Großartig, der neue Chef hat's drauf.“ Lieber ist mir da, wenn sie über mich sagen: „Ein harter Hund, aber Recht hat er womöglich doch.“ Mich muss keiner lieben, das übernimmt meine Familie. Aber Respekt ist ein Zauberwort, das gute Interims-Manager sich erarbeiten. Andernfalls scheitern sie.

Ich möchte auf noch ein Element hinweisen, das häufig verkannt wird. Nicht selten treten Interims-Manager an, indem sie dem Vorstand das „optimierte Optimum“ als Ziel versprechen. Nicht selten habe ich erlebt, dass dies - zumindest in der Praxis - langfristig eher zu einer Verschlimmbesserung führt. In meiner langjährigen Erfahrung war mir immer die Augenhöhe mit den „Kollegen vor Ort“ sowie eine transparente Sprache mit den Handelnden wichtig.

Das Optimum einer Einrichtung ist dann erreicht, wenn die eingeleiteten Maßnahmen weiter Bestand haben, wenn der „Lotse“ wieder von Bord geht. Letztendlich geht es nur GEMEINSAM. Und ein erreichtes Ziel ist immer besser, als nur eine Hochglanzpräsentation abzugeben. Deshalb: deutliche Worte, ehrliche Ansprache, unverblümtes Aufzählen der Missstände und gemeinsames Abarbeiten.