

MARKT

Interims-Management für Senioren-Einrichtungen in Schieflage

„Wie ein Ritt auf der Rasierklinge“

Immer mehr Senioren-Einrichtungen stehen am Rande einer Insolvenz. Das muss nicht sein, wenn frühzeitig eingegriffen und an den richtigen Stellschrauben gedreht wird.

Von Axel Küppers

Oberursel// Die Insolvenz einer Betreibergesellschaft im Kreis Kleve am Niederrhein sorgte unlängst für Entsetzen. Unter anderem eine altehrwürdige Senioren-Residenz blickte einer ungewissen Zukunft entgegen. Knapp 300 Bewohner und Beschäftigte zitterten fortan, ob und wie es weitergeht. Für Außenstehende kam der Schritt völlig unerwartet. Ein gepflegtes Haus mit weitläufigem Park und Geschichte, liebevoller Betreuung, guter Pflege und tadellosem Ruf – das war mit einem öffentlichen Paukenschlag von jetzt auf gleich in Frage gestellt.

„Dieser Fall zeigt exemplarisch, dass Einrichtungen bundesweit scheinbar unerwartet in eine Schieflage geraten, aus der sie sich aus eigener Kraft oft nicht befreien können“, sagt Guido Heidbüchel. Der Geschäftsführer der Beratungs-Gesellschaft Immotiss mit Sitz im hessischen Oberursel verfügt über jahrzehntelange Erfahrung im Aufbau, Strukturierung und Beratung im Gesundheitswesen, Schwerpunkt Senioren-Einrichtungen. „Der Markt für Sozialimmobilien ist in Turbulenzen. Pflegeheime geraten in die Schieflage wie im Kreis Kleve“, berichtet der unabhängige Manager.

Was dann folgt, erlebt Heidbüchel von Flensburg bis Rosenheim häufig. Betreiber stoßen ihre Häuser ab, Investoren liegen auf der Lauer. Behörden und Kommunen, die helfen wollen, sind überfordert.

„Und wer darunter leidet, sind die Bewohnerinnen und Bewohner, aber auch die Angestellten“, so der Manager.

Grund für derartige Negativtendenzen sind unter anderem der Dschungel an Regularien, Anforderungen und gesetzliche Novellierungen

gen. Finanzielle Abgründe und persönliche Tragödien zeichnen sich ab.

Noch bevor dieser kritische Punkt erreicht ist, empfiehlt Heidbüchel Interims-Management – als Brückenbau. Will sagen, eine erfahrene Beratungs-Gesellschaft übernimmt das Haus temporär und dreht fortan an den richtigen Stellschrauben. Am Ende dieses Prozesses, der von Wochen über Monate auch schon mal ein Jahr, mitunter auch mehrere Jahre andauert, steht die Übergabe eines „gesunden“ Heims an den bestehenden oder auch einen neuen Betreiber oder Investor. Solche Prozesse hat Guido Heidbüchel in den letzten 20 Jahren häufig durchlebt und als operative Speerspitze zu einem guten Ende geführt. „Interims-Management oder -Beratung bedeutet immer eine Herausforderung. Nicht selten kommt dieser schwierige Prozess dem Ritt auf der Rasierklinge gleich“, so der Prozessgestalter.

Sinkt die Ergebnisqualität, ist die Belegung gefährdet

Mit „Gesundung“ meint Heidbüchel nicht nur die „schwarze Null“ und der verdiente Erlös, der bei Übergabe der Einrichtung wieder über dem Strich stehen sollte. „Meist sind es neben der rein betriebswirtschaftlichen Betrachtung eine ganze Reihe qualitativer Faktoren und Personalentscheidungen, die dazu geführt haben, dass das Haus mehr und mehr abgerutscht ist.“ Sinkt die Ergebnisqualität zum Beispiel durch Fluktuation, gefolgt von Abwesenheiten der Mitarbeitenden, ist die Belegung sofort gefährdet. Das hat dann auch Einfluss auf die Erlöse – „ein Teufelskreis“, so Heidbüchel.

Ein seriöses Aufrollen eines solch komplizierten Prozesses unter Beachtung sowohl der Würde der betroffe-

nen älteren Menschen als auch der Interessen der Mitarbeitenden und möglicherweise dem Kalkül eines Investors ist ein Spagat. Die entscheidende Frage: Wie kann ich ein Haus zukunftssicher gestalten, ohne Mitarbeitende zu entlassen, das soziale Miteinander gegen die Wand zu fahren und verbrannte Erde zu hinterlassen?

Beratung und Begleitung sind das A und O

Genau an dieser Zäsur krempelt Heidbüchel die Ärmel hoch. Beratung und Begleitung sind das A und O bei der Interims-Lösung. Dieser Prozess geschieht nicht aus der Ferne. „Der Manager muss eintauchen in den Heimalltag, Gespräche führen, jeden Mitarbeiter ins Auge blicken, das Leben in der Einrichtung kennen lernen und das Umfeld abklopfen.“ Und nicht selten sogar die Leitung übernehmen. Heidbüchel: „In jedem Fall muss er Brandschützer und oft auch Feuerwehrmann sein. Störfeuer gilt es an allen Fronten zu löschen.“

Hat der Interims-Manager sich ein Bild gemacht, die ersten Entscheidungen gefällt und den Übergangsprozess ans Laufen gebracht, entsteht eine Roadmap. Nicht am Reißbrett aus der Theorie heraus, sondern aus der gelebten Realität des jeweiligen Heims. „Bei der einen Einrichtung ist es die Einkaufspolitik, bei der anderen die Personalführung mit der gelebten Kultur der Führungskräfte, beim dritten der Service oder die Qualität der Pflege, beim vierten der bauliche Zustand“, berichtet Heidbüchel.

Mit Blick auf die betriebswirtschaftliche Führung des Übernahme-Kandidaten setzen Manager wie Guido Heidbüchel eine Due-Diligence-Prüfung an. Der besondere Wert einer solchen Analyse liegt – anders als im Immobilienmarkt – im sozialen Touch. Eine emotionale Note bildet mithin bei Senioren-Einrichtungen den Grundton in sämtlichen Zahlen- und Faktengebilden. „Für die-



Guido Heidbüchel überprüft mit Pflegedienstleiterin Viktoria Müller-Hafner die Dienstpläne. Jeder Einsatz, jede Personalle, jeder Eckwert wird hinterfragt. Foto: Immotiss/Hasiba Duric

sen Ansatz bedarf es zunächst Vertrauen, guter Beratung und auch einer Portion Mut.“

Was Heidbüchel bei jedem Interims-Management zugutekommt: Über immobilien-, investoren- und wettbewerbsspezifisches Know-how im Firmenverbund kann er auf kurzem Dienstweg auf einen fundierten Wissensschatz zurückgreifen, der Zahlen und Fakten vor Glaubensbekenntnis und Abenteuer setzt. Die immoTISS-Gruppe hat über ihre Tochtergesellschaft Trasenix bundesweit alle Senioren-Einrichtungen erfasst und kann harte wie aktuelle Zahlen zugrunde legen.

Erfahrung, Menschenkenntnis und Führungsqualitäten zählen

Denn, so der Berater, Grundlage jeglicher Annäherung an die Ursachenforschung des schwächelnden Kandidaten, den es zu stärken gilt, sind: Fakten, Fakten, Fakten. Wie steht es um die Qualität? Welche Informati-

onen stehen zur Verfügung? Wie valide sind diese Informationen? Gibt es bereits einen Datenraum? Was muss für Big Data noch recherchiert werden? Und: Wer liefert diese Daten?

Mindestens so wichtig wie Fakten sind: Menschen, Menschen, Menschen. Diese Analyse verlangt Erfahrung, Menschenkenntnis und Führungsqualitäten. Team-Geist, Work-Life-Balance, Aus- und Weiterbildung, Hierarchien, Kommunikation, Leitbild, Motivation, Haltung – „An diesen Parametern entscheidet sich nicht selten, ob und wie schnell eine Einrichtung wieder etabliert werden kann“, sagt Guido Heidbüchel.

■ Der Autor ist Geschäftsführer des Medienbüros Küppers Kommunikation mit Sitz in Kempen/Niederrhein. kuepperskommunikation.de

Info: immotiss-omc.de, trasenix.de

Korian Stiftung kocht für Pflegekräfte

Projekt „Gaumenpflege“ weckt Lust auf gesundes Essen

München // In Kooperation mit der BKK Pro Vita entwickelte die Korian Stiftung gemeinsam mit dem Starkoch Volker Mehl das Ernährungsprojekt „GaumenPflege“. Gesunde Ernährung und regelmäßige Mahlzeiten spielen eine entscheidende Rolle für die Gesundheit. Doch gerade im stressigen Pflegealltag – insbesondere auch geprägt von Schichtdiensten – fehlt es am Ende des Tages häufig an Zeit und an Energie, sich eine ausgewogene Mahlzeit zuzubereiten. „GaumenPflege“ geht ganz auf die Bedürfnisse und den besonderen Arbeitsalltag von Pflegenden ein und bietet mit seinen Online-Kursen wertvolle Anleitungen und Rezepte, die leicht nachkochbar sind.

Ziel des Projektes ist es, bei Pflegekräften die Lust auf gesundes Essen zu wecken. Das Motto hierbei: Iss dich glücklich, auch im Schichtdienst!

„Eine ausgewogene Ernährung spielt sowohl für die Gesundheit als auch für das Wohlbefinden eine

wichtige Rolle“, sagt Elisabeth Scharfenberg, Vorstandin der Korian Stiftung.



Kochen für Pflegekräfte: Volker Mehl und Elisabeth Scharfenberg Foto: Korian Stiftung

„Doch im stressigen und vom Schichtdienst dominierten Pflegealltag bleibt oft nicht die Zeit, nach gesunden Rezepten zu suchen und zu kochen. Wir von der Korian Stiftung haben daher das Ernährungsprojekt „GaumenPflege“ konzipiert, dessen Rezepte leicht nachzukochen sind und perfekt in den anstrengenden Alltag von Pflegenden passen. Mit Volker Mehl haben wir dazu einen Experten gefunden, der nicht nur über ein umfassendes Wissen verfügt, sondern der vor allem auch Lust macht, neue Gerichte auszuprobieren. Essen soll ja Spaß machen“, so Scharfenberg.

Auf der Homepage werden monatlich neue einfache und gesunde Rezepte zur Verfügung gestellt, es gibt einen regelmäßigen Podcast rund um das Thema gesunde Ernährung und zudem lädt der Ayurveda-Koch in Live-Koch-Events zum Mitkochen ein.

■ korian-stiftung.de

Neue Alternative zur FFP2-Maske

Trotz Lockerungen mehr Sicherheit?

Mannheim // Aufgrund von aggressiven Corona-Mutationen bleibt die Ansteckungsgefahr weiterhin hoch. Zum Hygienekonzept gehören vielerorts neben Abstand auch FFP2-Masken, die das Ansteckungsrisiko verringern sollen. „Dass Masken die Verbreitung bis zu einem gewissen Grad eindämmen und deshalb eine Tragepflicht besteht, ist auf jeden Fall sinnvoll. Aber gerade für Leute, die sie den ganzen Tag nutzen, können FFP2-Masken zur unbewussten Gefahr werden“, bemängelt Dr. med. Gunther Burgard, medizinischer Direktor der Pharmact GmbH, und stellt mit der neuen Tiki-Maske eine sichere Alternative zur FFP2-Maske vor.

In der Regel bedarf es etwa alle 75 Minuten einer Pause vom Tragen der FFP2-Masken. Danach sollten Betroffene die Maske wechseln, denn Atemluft feuchtet das Material an und lässt an diesen Stellen Viren durch. Auch ständiges Anfassen des Mund-Nasen-Schutzes verunreinigt

den Stoff mit gefährlichen Viren und bringt diese näher an die Schleimhäute. Unreine Masken erhöhen also schlimmstenfalls das Ansteckungsrisiko, so das Unternehmen.

„Eine sichere Alternative stellt etwa die Tiki-Maske dar. Da sie das gesamte Gesicht mit einer durchsichtigen Plasticscheibe bedeckt und durch ein eingebautes Gebläse sowohl die ein- als auch ausgeatmete Luft filtert, sind Träger und Mitmenschen besser geschützt“, erläutert Dr. Burgard in der Pressemitteilung. Außerdem passe ein Sensor die Lüftergeschwindigkeit an, sodass es bei vermehrter Aktivität mehr Sauerstoff einströmen lasse – diese könne auch manuell gesteuert werden. Für medizinisches Personal bedeute das, dass sie gleichzeitig sich und ihre Patienten nachhaltiger schützen, teilt das Unternehmen mit.

■ pharmact.de