

Interimsmanagement: Stabilisator, Beschleuniger und Korrektiv

Interimsmanagement sollte als strukturierter Eingriff verstanden werden und nicht als Feuerwehrmaßnahme. Der abschließende Teil der Serie zeigt, was externe Führung auf Zeit leisten kann, wo ihre Grenzen liegen und welche Ziele Betreiber realistisch erreichen.

Von Guido Heidebüchel

Problemlagen wie Fachkräftemangel, hohe Fehlzeiten, schlechte Kommunikation, ineffiziente Prozesse und wirtschaftlicher Druck treten in vielen ambulanten Pflegediensten gehäuft auf. In solchen Situationen stoßen interne Steuerungsmechanismen an ihre Grenzen: Die Führung ist operativ gebunden, Veränderungsimpulse verlaufen im Alltag, und notwendige Maßnahmen werden aufgeschoben. Interimsmanagement kann hier eine wirksame, wenn auch zeitlich begrenzte Intervention darstellen.

Der zentrale Vorteil von Interimsmanagement liegt in seiner funktionalen Unabhängigkeit. Externe Führungskräfte sind nicht in bestehende Beziehungsgeflechte eingebunden und können Entscheidungen treffen, die intern schwer durchsetzbar wären. Gleichzeitig bringen sie idealerweise Erfahrung aus vergleichbaren Restrukturierungssituationen mit und verfügen über einen klaren Handlungsauftrag. Diese Kombination ermöglicht eine schnellere und konsequentere Umsetzung von Maßnahmen.

1. **Stabilisierung des operativen Betriebs:** In akuten Krisensituationen steht zunächst die Sicherstellung der Versorgung im Vordergrund. Interimsmanager übernehmen hier häufig operative Leitungsfunktionen, strukturieren Touren neu, priorisieren Leistungen und etablieren verlässliche Kommunikationswege. Ziel ist es, kurzfristig Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen und eine weitere Eskalation – etwa durch zusätzliche Ausfälle oder Qualitätsmängel – zu verhindern.
2. **Analyse und Transparenz:** Ein wiederkehrendes Problem in angespannten Organisationen ist mangelnde Transparenz über die tatsächlichen Ursachen von Fehlentwicklungen. Interimsmanagement setzt hier mit einer strukturierten Bestandsaufnahme an:
- Analyse von Fehlzeitenmustern
 - Bewertung der Touren- und Einsatzplanung
 - Prüfung von Dokumentations- und Prozessabläufen
 - wirtschaftliche Kennzahlen (z. B. Auslastung, Produktivität)
- Diese Analyse ist keine Selbstzweck, sondern Grundlage für priorisierte Maßnahmen. Entscheidend ist, dass Probleme konkret benannt und quanti-



Externe Führungskräfte sind nicht in bestehende Beziehungsgeflechte eingebunden und können Entscheidungen treffen, die intern schwer durchsetzbar wären.

Foto: Adobe Stock/WesJVR/peopleimages.com

- fiziert werden – nicht nur beschrieben.
3. **Reorganisation von Prozessen und Verantwortlichkeiten:** Auf Basis der Analyse werden zentrale Handlungsfelder adressiert:
- klare Zuständigkeiten in Leitung und Team
 - verbindliche Standards (z. B. Übergaben, Krankmeldungen, Dokumentation)
 - Optimierung der Tourenplanung unter realistischen Annahmen
 - Einführung oder Nachschärfung von Steuerungsinstrumenten

Hier zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zu internen Veränderungsprozessen: Interimsmanager sind mandatierte Umsetzer. Maßnahmen werden nicht nur konzipiert, sondern zeitnah implementiert und nachgehalten.

4. **Führung und Kulturarbeit:** Ein kritischer Erfolgsfaktor ist die Bearbeitung der beschriebenen kulturellen Dynamiken. Interimsmanagement kann:

- Fehlzeitengespräche und Rückkehrgespräche strukturieren
- Führungskräfte in ihrer Rolle stärken oder neu ausrichten
- klare Erwartungen an Mitarbeitende formulieren und durchsetzen



„In akuten Krisensituationen steht zunächst die Sicherstellung der Versorgung im Vordergrund.“

Guido Heidebüchel
Foto: Melanie Fredel

- Dabei geht es nicht um kurzfristige „Disziplinierung“, sondern um die Wiederherstellung von Verlässlichkeit und Fairness im System. Gerade der Eindruck, einzelne Mitarbeitende „steuern“ die Organisation, kann so reduziert werden.
5. **Wirtschaftliche Stabilisierung:** Parallel zur organisatorischen Neuausrichtung erfolgt eine wirtschaftliche Konsolidierung:
- Anpassung von Leistungsangebot und Touren an tatsächliche Ressourcen
 - Reduktion ineffizienter Prozesse
 - Verbesserung der Produktivität ohne zusätzliche Überlastung
- Ziel ist es, die Einrichtung wieder in einen Zustand zu überführen, in dem wirtschaftliche Tragfähigkeit und Versorgungsqualität gleichzeitig möglich sind.
6. **Nachhaltigkeit und Übergabe:** Ein häufiges Missverständnis besteht darin, Interimsmanagement als reine „Feuerwehrmaßnahme“ zu sehen. Nachhaltigkeit entsteht jedoch erst, wenn Strukturen so etabliert sind, dass sie nach dem Ausscheiden weiter funktionieren. Dazu gehören:
- dokumentierte Prozesse
 - geschulte Führungskräfte

- klare Kennzahlen zur Steuerung
- definierte Verantwortlichkeiten

Die Übergabe an die reguläre Leitung ist daher ein integraler Bestandteil des Mandats. Welche Ziele können Betreiber realistisch erreichen? Bei professioneller Umsetzung lassen sich mehrere Zielgrößen definieren:

Kurzfristig:

- Stabilisierung der Versorgungssicherheit
- Reduktion von organisatorischem Chaos und Unsicherheit
- Wiederherstellung klarer Führungsstrukturen

Mittelfristig:

- Senkung von Fehlzeiten durch verbesserte Arbeitsorganisation
- Effizientere Nutzung vorhandener Personalressourcen
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch klare Abläufe

Langfristig:

- wirtschaftliche Konsolidierung
- belastbare Organisationsstrukturen
- höhere Resilienz gegenüber künftigen Belastungen

So wirksam Interimsmanagement sein kann, es ersetzt keine grundlegenden strukturellen Rahmenbedingungen. Anhaltender Fachkräftemangel, unzureichende Refinanzierung oder regulatorische Vorgaben lassen sich auch durch die beste Intervention nicht vollständig kompensieren. Zudem besteht das Risiko, dass erzielte Verbesserungen ohne konsequente Weiterführung wieder erodieren.

Interimsmanagement ist kein Allheilmittel, aber ein wirkungsvolles Instrument, wenn interne Steuerung nicht mehr ausreicht. Sein Wert liegt weniger in einzelnen Maßnahmen als in der Fähigkeit, Klarheit, Tempo und Konsequenz in festgefahrene Systeme zu bringen. Für Betreiber bietet sich damit die Chance, nicht nur akute Krisen zu bewältigen, sondern die Organisation strukturell so aufzustellen, dass sie auch unter schwierigen Bedingungen handlungsfähig bleibt.

Der Autor Guido Heidebüchel ist Geschäftsführer der OMC - Beratung im Gesundheitswesen. Die Gesellschaft hat die Schwerpunkte Interimsmanagement, Beratung und Coaching im Gesundheitswesen.

IN KÜRZE

Neue Führung des Intensivpflegeverbands
Seit dem 1. Juni 2026 führt Oliver Bruzek die Geschäfte des IPV (siehe auch Beitrag auf Seite 11). Laut Pressemitteilung des Verbands bringt Bruzek Erfahrungen aus dem Deutschen Bundestag sowie aus mehreren Großkonzernen mit, wo er unter anderem Regierungsbeziehungen und Public Affairs verantwortete. Zudem ist er Geschäftsführender Gesellschafter einer politischen Beratungsgesellschaft. Vorstandsvorsitzende Martina Wiedmann erklärt, mit Bruzek wolle der Verband das Profil schärfen und die Attraktivität für Anbieter der Außerklinischen Intensivpflege (AKI) erhöhen. Ziel sei eine bessere Interessenvertretung der Mitglieder gegenüber Politik, Selbstverwaltung und weiteren Stakeholdern.

Ausbau digitaler Angebote für Pflegedienste
Die AOK Sachsen-Anhalt erweitert ihre digitalen Services für Pflegeeinrichtungen und ambulante Pflegedienste. Im Mittelpunkt steht die „Gesundheitspartnerwelt“, eine digitale Plattform für die Kommunikation und Zusammenarbeit mit Leistungserbringern. Seit Kurzem steht dort auch ein eigener Bereich für die Pflege zur Verfügung. Zu den wichtigsten Funktionen gehört die digitale Antragstellung. Anträge können gemeinsam mit Pflegebedürftigen oder deren Vertretungen online ausgefüllt und direkt an die Krankenkasse übermittelt werden. Zudem steht ein sicheres digitales Postfach für die verschlüsselte Kommunikation mit der AOK zur Verfügung. Anfragen werden automatisiert an die zuständigen Fachabteilungen weitergeleitet, was nach Angaben der Krankenkasse eine schnellere Bearbeitung unterstützen soll.

Hohe Nachfrage nach QPR-Weiterbildung
Die Qualitätsprüfungsrichtlinie – kurz: QPR ambulant – trat im Juli in Kraft. Jetzt gilt es, sich auf die neuen Prüfmodalitäten einzustellen. Das erkennen immer mehr Profis in der ambulanten Pflege. Aufgrund der hohen Nachfrage bietet die Vincentz Akademie deshalb das Seminar „QPR ambulant – Fit für die neue Qualitätsprüfung“ im August erneut an. Referent Gerd Nett behandelt unter anderem den veränderten Prüffokus, die Bedeutung der Pflegedokumentation, den Prüfablauf sowie die Veröffentlichung der Qualitätsergebnisse. www.haesusliche-pflege.net