

SONDERDRUCK

# AN VORDERSTER FRONT

Pflegende leisten eine tragende Rolle  
in unserem Gesundheitssystem.  
Sie kämpfen Tag für Tag  
unter denkbar schlechten  
Rahmenbedingungen.



kma Special ► Beratung

INTERIM-MANAGEMENT  
**Klar in Führung**

#### IMPRESSUM

Eine Sonderausgabe für  
Brigitte Nießen  
Lohengrinstr. 19  
40549 Düsseldorf  
Tel.: +49 (0)211/55 791 55  
info@care4change.com  
www.care4change.com

#### Redaktion Berlin

Georg Thieme Verlag KG  
redaktion-kma@thieme.de  
www.kma-online.de

#### Gestaltung und Umsetzung Berlin

Georg Thieme Verlag KG  
© 2020. Thieme. All rights reserved.

Foto: GHW Montage (AdobeStock/ SolaruS; New Africa)

INTERIM-MANAGEMENT

## Klar in Führung

Wenn in Unternehmen der Healthcare Branche Veränderungsprozesse anstehen, Krisen bewältigt oder Vakanzen überbrückt werden müssen, leisten Interim Manager tatkräftige Unterstützung. Brigitte Nießen spricht im Interview darüber, wie Unternehmen von den „Managern auf Zeit“ profitieren können..

### **Was fasziniert Sie an Ihrer Arbeit?**

Weiterentwicklung und Neues in Unternehmen haben mich schon immer fasziniert. Die Arbeit als Interim-Managerin ist sehr abwechslungsreich, anspruchsvoll und herausfordernd. Es liegt mir, mich rasch auf neue Situationen einzustellen. In meinen Projekten geht es darum, in kurzer Zeit unter hohem Druck viel zu bewegen und zu erreichen. Die kleinen und großen Erfolgserlebnisse auf der Strecke zum Ziel sind unglaublich motivierend.

### **In welcher Situation holen Unternehmen Sie ins Haus?**

Ich werde immer dann geholt, wenn wichtige und komplexe Veränderungen im Unternehmen anstehen, die sich auf die gesamte Organisation auswirken – also in nicht alltäglichen und schwierigen Situationen, wie zum Beispiel Post Merger Integration, Reorganisation in Folge von Firmenkäufen, Auf- und Umbauszenarien und in Krisensituationen.

### **Welche Fähigkeiten sind in diesen Situationen besonders gefordert?**

Absolute Fokussierung auf das Projekt, Flexibilität und Dynamik gepaart mit einem hohen Maß an kommunikativer und sozialer Kompetenz im Umgang mit allen Beteiligten sind unerlässlich in meinem Job. Und ganz wichtig: Humor.

### **Wo liegen Ihre Schwerpunkte?**

Ich agiere auf Führungsebene, General Management und Unternehmensleitung. Der Schwerpunkt meiner Arbeit liegt darauf sicherzustellen, dass die Ziele umgesetzt werden.

### **Waren Sie schon einmal in einem Krankenhaus tätig?**

Krankenhäuser spielen in allen meinen Projekten eine zentrale Rolle, entweder als Kunde, Zuweiser oder Initiator. Meine Tätigkeit drückt sich in Krankenhäusern in Beratungsmandaten aus, indem ich der Leitung meine Erfahrung und Expertise im Management zur Verfügung stelle.

### **Nach welchen Kriterien entscheiden Sie sich, einen Auftrag anzunehmen?**

Das erste ist das inhaltliche Kriterium: Passen Aufgabe und Kompetenzprofil zusammen? Ist diese Voraussetzung gegeben, geht es schlicht um den „Nasenfaktor“ – „die Chemie“. Mein Auftraggeber muss Vertrauen in mich haben und ich in ihn. Das dritte Kriterium betrifft meine persönliche Haltung. Hier geht es um „ethische Grundwerte“.

### **Selbst wenn die Chemie stimmt, kann es in einem Projekt zu Konflikten kommen. Wie gehen Sie damit um?**

Ziel ist es, die beste Lösung zu finden. Das bedeutet zuhören, Positionen formulieren,

” **Veränderungen machen mich neugierig, sind Motivation und Ansporn, um in der Planung, Gestaltung und bei der Umsetzung mitzuwirken. Sie haben für mich immer etwas sehr Positives gebracht.“**

gemeinsam abwägen und entscheiden. Ein kontroverser Austausch ist Teil des Lösungsweges.

### **Wie gehen Sie vor, wenn Sie in ein Unternehmen geholt werden?**

Die wichtigste Voraussetzung muss die Unternehmensleitung klären, indem sie meine Aufgabe und meine Rolle klar in alle Abteilungen kommuniziert. Das ist sozusagen mein Entrée. Danach folgt das Kennenlernen: Ich spreche mit allen Beteiligten, um neben allen Zahlen, Daten, Fakten zu einer realistischen Einschätzung der Gesamtlage zu kommen. Bei allen Schritten, die nun folgen, ist der Austausch mit den Mitarbeitern fundamental. Sie so



Ist im Krankenhaus ein Engpass zu überbrücken, können Interim-Manager helfen – sowohl auf Führungsebene als auch auf Ebene einzelner Projekte.

Symbolfoto: AdobeStock/  
Gajus

einzubinden, dass wir an einem Strang ziehen, bedeutet offen zu sein, ansprechbar zu sein und das, was umgesetzt werden soll, nachvollziehbar zu machen.

**Trotzdem dürfte die Verunsicherung der Mitarbeiter ein großes Thema sein, wenn sich ein Unternehmen im Umbruch befindet.**

Das ist in der Tat so. Dennoch starte ich unter positiven Vorzeichen, denn meine Aufgabe besteht ja darin, eine Krise zu bewältigen, eine Situation zu verbessern. Diesen Aspekt versuche ich kontinuierlich und in den ersten Tagen und Wochen besonders immer wieder zu verdeutlichen. Dass Veränderungen nicht von allen Menschen gleichermaßen leicht angenommen werden, liegt auf der Hand. Deshalb gehört zu den wichtigsten Maßnahmen, Vertrauen aufzubauen und Zuversicht zu erzeugen, ohne das Ziel dabei aus den Augen zu verlieren. Glaubwürdigkeit kann durchaus in schwierigen Zeiten erzeugt werden, wenn das, was ich denke, sage und tue, stimmig ist. Dann werden Mitarbeiter auch einen schwierigen Weg mitgehen und unbequeme Lösungen mittragen. Diese Erfahrungen habe ich immer wieder gemacht.

**Welchen Vorteil hat ein Unternehmen, wenn es anstelle eines eigenen Mitarbeiters einen Interim-Manager einsetzt?**

Der Interim-Manager ist kein Ersatz für einen fest Angestellten in Leitungsposition. Denn ein Interim-Manager kommt, um auch wieder zu gehen.

**Welchen Vorteil sehen Sie in Ihrer Handlungsweise als Interim-Managerin?**

Es ist der Blick von außen: Unvoreingenommen, keine hidden agenda, keine Machtspiele. Ich will einfach einen exzellenten Job machen und ihn nicht nur haben.

**Gibt es eine aktuelle Entwicklung im Interim-Management, die Ihnen nicht gefällt?**

Die Bezeichnung „Interim Manager“ wird inzwischen inflationär gebraucht und ist genauso wenig geschützt wie der Begriff „Unternehmensberater“. Jeder kann sich so nennen. Als professionelle Interim-Managerin bin ich in erster Linie Unternehmerin. Also denke ich auch als Unternehmerin. Dieser Punkt ist extrem wichtig, um meinen Kunden auf Augenhöhe zu begegnen. ■

Das Interview führte Dr. Michael Lang.



Foto: Faceland.com

**Zur Person**

Brigitte Nießen ist seit 20 Jahren im Healthcare-Markt als Interim-Managerin tätig. Sie erarbeitet mit ihren Kunden Strategien zur Neuausrichtung und Weiterentwicklung ihrer Unternehmen. Ihr Angebot umfasst Reorganisation im Rahmen von M&A Prozessen, Post Merger Integrationen, Krisenmanagement und Turnarounds sowie die Überbrückung von Managementvakanzan auf Leitungsebene. Zu ihren Kunden zählen Unternehmen, Hersteller und Dienstleister aus den Bereichen Medizintechnik, Pharma, Krankenhaus, Homecare, Reha-Technik und Telemedizin.