

Mit diesen Filmen können Sie für sich werben

Imagefilm: Werbefilm, der Ihre Einrichtung und Sie als Arbeitgeber vorstellt
Berufefilm: präsentiert Ausbildungsgänge oder Arbeitsfelder für Fachkräfte, die Sie in Ihrer Einrichtung anbieten
 ► www.bit.ly/1vjw10E
Erklärfilm: bereitet komplexe Sachverhalte wie die Besonderheiten eines neuen Ausbildungsgangs etwa mit animierten Grafiken unterhaltsam auf
 ► www.bit.ly/1yhjpdK

Eventfilm: zeigt etwa im Reportagestil eine Ihrer Nachwuchsveranstaltungen
 ► www.bit.ly/1CF4AcX
Tutorial: Anleitung, etwa zur Nutzung eines Onlinebewerbungsformulars oder Bewerbungstipps
 ► www.bit.ly/1w1ZkwS
Viralclip: kurzes, meist lustiges oder prägnantes Video, das über Social Media geteilt wird - aufgenommen mit Apps wie Vine, Mixbit oder Instagram

Werbespot: etwa, um auf Digitalen Schwarzen Brettern in Schulen Musikfilme wie einen „Recruiting-Rap“ zu platzieren
 ► www.bit.ly/1niLFtq, www.bit.ly/12treVL
Online-Stellenanzeige mit eingebundenem Video-O-Ton: etwa interaktiver Film, der dem Nutzer die Möglichkeit bietet, per Klick zu entscheiden, wie es weitergehen soll
 ► www.bit.ly/1yTR00J

rere Fliegen mit einer Klappe schlagen zu wollen. Filme, die gleich zwei oder drei Berufe vorstellen, geraten zu oberflächlich oder zu lang. Länger als drei Minuten bleibt kein Nutzer dabei. Manche springen schon nach den ersten 60 Sekunden ab. Filme, die für verschiedene Zwecke eingesetzt werden sollen, enden als lauwarmer Kompromiss: Eine Mitgliederversammlung wäre mit der Schnittgeschwindigkeit eines Films für soziale Netzwerke überfordert.

Schritt 3: Alleinstellungsmerkmal finden
 Wie soll sich der Film von der Masse abheben? Videos brauchen einen „besonderen Dreh“. Die Berufefilme auf www.soziale-berufe.com verzichten beispielsweise auf eine Erzählstimme. Vielmehr beschreiben die Azubis ihren Beruf mit eigenen Worten – auch wenn sie manchen Aspekt nicht hundertprozentig korrekt darstellen. Ihr Imagefilm sollte der Zielgruppe auf Augenhöhe begegnen. Korrektheit muss daher manchmal zugunsten der Authentizität weichen.

Schritt 4: Exposé verfassen
 Schreiben Sie in wenigen Sätzen die Grundidee für den Film nieder und verständigen Sie sich mit allen Beteiligten darauf. So vermeiden Sie, dass unterschiedliche Erwartungshaltungen am Ende zu einem unbefriedigenden Ergebnis führen.

Schritt 5: Profis beauftragen
 Selbst für einen 3-Minuten-Imagefilm wird ein kleines Drehbuch geschrieben. Hierzu brauchen Sie einen Multimedia-erfahrenen Mitarbeiter oder einen externen Profi, der den roten Faden entwickelt. Szenen plant und Interviews führt. Spätestens jetzt sollten Sie – auch für Low Budget-Produktionen – einen gelernten Videojournalisten ins Boot holen, damit das Endprodukt ein gewisses Maß an Qualität hat.

Schritt 6: Dreh organisieren
 Drehorte, Protagonisten und Statisten müssen gesucht, Drehgenehmigungen und Einverständniserklärungen für alle Veröffentlichungsarten eingeholt werden. Ach-

tung: Gerade im Bereich Pflege und Soziales ist es ungleich schwerer als anderswo, die Bildrechte zu klären. Holen Sie von Pflegeheimbewohnern, ihren gesetzlichen Betreuern oder Eltern minderjähriger Kita-Kinder rechtzeitig die Einverständniserklärungen ein. Bereiten Sie hierfür Vordrucke vor, die die Protagonisten oder ihre Vertreter spätestens während des Drehs unterzeichnen. Auch Musiklizenzen sowie GEMA-Gebühren müssen berücksichtigt werden. Entscheiden Sie außerdem, ob es Untertitel, Audiobeschreibungen oder Gebärdendolmetscher geben soll. Beachten Sie: Was vorab nicht geklärt ist, kann die Produktion später teuer machen. Je häufiger Sie das Video überarbeiten müssen, desto mehr Geld müssen Sie ausgeben.

Schritt 7: Schlusscheck machen
 Kommt Ihr Film bei der Zielgruppe so an, wie Sie sich das wünschen? Wenn Sie unsicher sind, lassen Sie potenzielle Adressaten einen Blick drauf werfen, damit es Ihnen nicht ergeht wie der Polizei in Nordrhein-Westfalen. Schlagzeilen machte 2013 ihr Recruiting-Rap, in dem zwei Polizisten einem Jugendlichen ungeneknt vorsangen, dass seine Bewerbung erfolgreich gewesen sei: „Ok, Torben, alter Checker, eins, zwei, drei, du hast dich beworben, Torben, ja, du warst so frei; Kollege, halt dich fest, du bist jetzt mit dabei, mit sofortiger Wirkung bist du bei der Polizei!“ Die User-Kommentare reichten von „Jetzt wissen wir, was mit den eingezogenen Drogen passiert“ bis zu „Ich würde sofort die Kündigung einreichen“. Spiegel Online attestierte einen „Fremdschämfaktor“. Die Polizei Nordrhein-Westfalen nahm den Film schließlich aus dem Netz.

Schritt 8: Film hochladen
 Wer das Video nur auf der Einrichtungswebsite platziert, hat keine großen Chancen, damit ein breites Publikum zu erreichen. Laden Sie den Film bei YouTube hoch, teilen Sie ihn im Social Media und brennen Sie ihn auf DVD zur Vorführung auf Nachwuchsveranstaltungen. Auf Flyern sollte zudem ein QR-Code nicht fehlen, der auf das Video verweist. So erreichen Sie eine große Zielgruppe.

Die Autorin



Maja Schäfer ist Projektleiterin der preisgekrönten Recruiting-Kampagne 'Soziale Berufe kann nicht jeder' ► www.soziale-berufe.com der Diakonie Deutschland und Autorin des Fachbuchs 'Personalgewinnung in der Pflege - Innovative Ideen einfach umgesetzt' ► www.personalgewinnung-in-der-pflege.de

Retter auf Zeit

Interimsmanager Wenn es richtig brennt, schlägt die Stunde von Beratern. Welche im Notfall einspringen, wer sie sind und was sie können, zeigt Ihnen Wohlfahrt Intern.



Sie heißen Huub Stevens, Hans Meyer oder Udo Lattek. Sie kommen, wenn Traditionsvereine aus der Bundesliga um ihre Existenz kämpfen – die alten Trainer-Haudegen. Mit Persönlichkeit und Erfahrung reißen sie die gesamte Mannschaft mit, führen sie durch aufreibende Spiele und verhindern in letzter Sekunde den Abstieg. Oder übernehmen, wenn der eigentliche Wunschtrainer erst zur nächsten Saison wechseln darf. In beiden Fällen aber geht der Trainer auf Zeit wieder, sobald sein Auftrag erfüllt ist. Stehen Sozialunternehmen vor dem wirtschaftlichen Abgrund oder findet sich auf die schnelle kein geeigneter Nachfolger für den geschassten Geschäftsführer, dann stehen spezialisierte Berater bereit. Wie die alten Trainer-Haudegen haben Interimsmanager einiges an Erfahrung in ihrer Branche vorzuweisen und sind Persönlichkeiten, die führen können. Als Manager auf Zeit helfen sie Trägern aus der Patsche.

Akademiker, 40, männlich
 Doch wer ist für welche Wechselfälle geeignet? Wer kann die passenden Erfahrungen vorweisen? Wen Sie sich in Ihr Haus holen können, zeigt Wohlfahrt Intern in einer Übersicht. Dafür hat Wohlfahrt Intern in rund 150 Beratungshäusern nach Interimsmanagern gefragt. In die Übersicht aufge-

nommen haben wir nur diejenigen, die mindestens eine Referenz in der Sozialwirtschaft aufbieten können. Das Resultat ist eine Personal-Tabelle (siehe Seite 48) mit 20 Managern, sortiert nach der höchsten Zahl ihrer bisherigen Mitarbeiterverantwortung. Zudem haben wir nach Alter, beruflicher oder akademischer Qualifikation, dem Jahr ihres ersten Mandats, der Anzahl ihrer bisherigen Mandate und ihren Schwerpunkten gefragt. Die Tabelle zeigt: Das typische Einstiegsalter eines Managers auf Zeit liegt bei rund 40 Jahren, das Geschlechterverhältnis bei etwa drei zu eins zugunsten der Männer. Überwiegend handelt es sich um Führungskräfte, die sich im Bereich Betriebs- oder Volkswirtschaft akademisch qualifiziert haben. Vermehrt finden sich Kaufmänner. Darüber hinaus gibt es Pflegedienst- oder Einrichtungsleiter, Ärzte und Sozialpädagogen, die als Interimsmanager arbeiten. Auch Exoten wie Chemiker oder Politikwissenschaftler sind dabei. Viele Interimsmanager haben um 2000 ihr erstes Mandat übernommen. Die Spanne ihrer Aufträge reicht von einem bis zu 40 Mandaten, die der maximalen Mitarbeiterverantwortung von 150 bis zu 6000. Träger können bei wirtschaftlichen Schief-lagen auf erfahrene Manager wie Attila Nagy setzen. Der geschäftsführende Partner

SCHWERPUNKT
PERSONAL



SEIT 23 JAHREN IHR PARTNER FÜR DIE SOZIALWIRTSCHAFT

SCHULZ CONSULTING

MANAGEMENTBERATUNG + ORGANISATIONSENTWICKLUNG

- Leitbild und Strategie
- Unternehmenskultur
- Unternehmenskonzepte
- Organisationsentwicklung
- Coaching
- Teamentwicklung
- Open Space und Strategiekonferenzen

Hans-J. Schulz · An den Brunnenröhren 24
 35037 Marburg · Tel.: 0 64 21/ 68 61 41
www.schulz-consulting.org

| Serie „Externe Dienstleister“ | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|
| 09/14 | 10/14 | 11/14 | 12/14 | 01.02/14 |
| Wirtschaftsprüfer | Unternehmens- und Personalberater | Rechtsanwälte | Kreditinstitute | Interimsmanager |

Interimsmanager mit Branchenerfahrung

| Name | Vorname | Alter | Qualifikation ¹ | Berufserfahrung | erstes Interimsmandat | Schwerpunkte | Anzahl der Mandate | max. Mitarbeiterverantwortung | ausgewählte Referenzen | Beratungsunternehmen | Position | Büro ² |
|-------------|-------------|-------|--|--|-----------------------|--|--------------------|-------------------------------|--|--|--|-------------------|
| Meng | Dietmar | 45 | Diplom-Betriebswirt | Mitgründer eines mittelständischen Pflegeheimbetreibers; Vorstandsvorsitzender eines führenden privaten Pflegeheim- und Klinikbetreibers | 1997 | Altenpflege- und Behindertenhilfeeinrichtungen, Akut- und Rehakliniken | 40 | 6000 | Lebenshilfe Berlin | Contec | Geschäftsführer | Stuttgart, Berlin |
| Ridderbusch | Gerhard | 57 | Diplom-Volkswirt | sechs Jahre Referent eines kirchlichen Spitzenverbands; zehn Jahre hauptamtlicher Finanzgeschäftsführer eines kirchlichen Spitzenverbands; neun Jahre Hauptgeschäftsführer einer professionellen Holdinggesellschaft (Krankenhäuser, Altenhilfeeinrichtungen) | 2009 | Interimsgeleitete Führung oder -vorstand freigelegener Unternehmen (Krankenhäuser, Altenpflege, Jugendhilfe, Servicebereiche) über Zeiträume von 6 bis 18 Monaten | 4 | 5000 | Diakoniewerk Osnabrück, Ev. Geriatriezentrum Berlin, Diakonisches Werk der ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig | Beratergruppe Hohenzollern Sieben | Selbstständig | Hannover |
| Böstel | Sebastian | 49 | Diplom-Volkswirt, Magister Artium | Regionalvorstand Johanniter Unfallhilfe, Vorstand Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen, seit 2013 Rosenbaum Nagy | 2013 | Vorstand Komplexträger, GmbH-Geschäftsführung für ambulante Pflege | 2 | 2500 | Caritas Sozialstationen Ruhr (Geschäftsführung) | Rosenbaum Nagy Management & Marketing | | Köln |
| Nagy | Attila | 47 | Arzt, Diplom-Volkswirt | Kienbaum Unternehmensberatung, seit 1997 Rosenbaum Nagy | 2003 | Geschäftsführung für Komplexträger der Sozialwirtschaft (Alten-, Jugend-, Eingliederungshilfe, Rettungsdienste), Krankenhäuser, Dienstleister | 8 | 2300 | DRK KV Düsseldorf, DRK Pflegedienste Herzogtum Lauenburg mit rund 900 Mitarbeitern, DRK Pflegedienste Kiel, DRK Krankenhaus Möln-Ratzeburg | Rosenbaum Nagy Management & Marketing | Geschäftsführender Partner | Köln |
| Wittmann | Franz | 66 | Diplom-Chemiker, Leitung Akut- und Anschlussreha-Kliniken, Leitung Seniorenresidenzen | Marketingleiter Diagnostika, Vorstand Kliniken & Wohnstifte, Collegium Augustinum, Geschäftsführer mC Seniorensift Ludwigsburg | 2001 | Personal- & Budgetverantwortung, Entwicklung Produkte & Dienstleistungen, Entwicklung Konzepte, Entwicklung neuer Entgeltsysteme, Patienten & bewohnerorientierte Personaleinsatzplanung, Interims- & Krisenmanagement | 13 | 1700 | Karia Kämmer Beratung, SozialStiftung Bamberg, Dorotheenpark gGmbH Hilden, Elisa Seniorenstift HmbH, BayernStift, Alpenland GmbH, Cornelius Helfiker Stiftung, Cura - Maternus | ManagementCare | Geschäftsführer | München |
| Schlaudt | Hans-Peter | 50 | Dr. med., Partner und Familien Coach, Business Coach | 1993 Deutsches Krebsforschungszentrum, Universität Heidelberg; 1994 Städtisches Klinikum Köln-Merheim; 1995 Senior Consultant, Krankenhausberatung und -prüfung, KPMG Deutsche Treuhand Gesellschaft, Berlin; seit 1998 JOMEK GmbH | 2000 | Geschäftsbesorgung, Management und Sanierung von Kliniken und sozialen Einrichtungen; Strategieberatung; Organisationsentwicklung, Change Prozesse; Führungs- und Entscheidungscoaching; Situations- und Perspektivgutachten | 7 | 850 | Pfeiffersche Stiftungen Magdeburg, Diakoniewerk Halle, BG Unfallklinik Duisburg, BG Unfallklinik Frankfurt | Jomec Healthcare Consulting + Management | Geschäftsführer | Berlin |
| Rosenbaum | Michael | 49 | Diplom-Kaufmann, Dr. oec. | Kienbaum Unternehmensberatung, seit 1997 Rosenbaum Nagy | 2002 | Geschäftsführung von Non-Profit-Organisationen und Privatunternehmen | 6 | 700 | Deutscher Behindertensportverband | Rosenbaum Nagy Management & Marketing | Geschäftsführender Partner | Köln |
| Böger | Thorsten | 45 | Diplom-Kaufmann | Risikocontroller - Sparkassenorganisation; Controlling-Leiter internationaler Handelskonzern; Fachbereichsleiter Zentrales Management (privatwirtschaftlicher Betreiber von Pflegeheimen und Reha-Kliniken); Geschäftsführer eines mittelständischen Pflegeheimbetreibers; seit 2011 contec | 2005 | Altenhilfe, Rehabilitationskliniken | 35 | 600 | Caritasverband Rhein-Neckar, Krefelder Caritasheime | Contec | Marktfeldleiter Pflegeunternehmen; Mitglied der Geschäftsleitung | Berlin |
| Winter | Sandra | 45 | Diplom-Kauffrau | seit 2000 Beraterin, seit 2013 Geschäftsführende Partnerin Rosenbaum Nagy | 2011 | kaufmännische Geschäftsführung, Komplexträger, Träger der Jugendhilfe | 2 | 500 | LVR-Jugendhilfe Rheinland | Rosenbaum Nagy Management & Marketing | Geschäftsführende Partnerin | Köln |
| Wieler | Thomas | 58 | staatlich geprüfter Betriebswirt, Personalfachkaufmann, Einzelhandelskaufmann, Ausbilder-eignung | Leitung Konzern-Zentralverwaltung, Aufbau und Leitung Controlling, Verwaltungsleitung eines großen Seniorenzentrums, Pädagogischer Gruppenleiter von lernbehinderten Menschen, Geschäftsführer eines Start-Ups | 2013 | Altenhilfe, Behindertenhilfe, berufliches Bildungswesen, Integrationsbetriebe | 4 | 450 | Behindertenhilfe Dieburg, Ramstädter Diakonie | Wieler-abc analyse beratung coaching | Inhaber | Waiblingen |
| Ruthenkolk | Frank | 52 | Diplom-Ingenieur Maschinenbau, Sozialmanagement | zwei Jahre als Diplom-Ingenieur; danach 24 Jahre Führungserfahrung in der Eingliederungshilfe; Geschäftsführer Integrationsunternehmen; Leitung Integrationsfachdienst; Umsetzung und Implementierung Qualitätsmanagement | 2014 | Eingliederungshilfe; Mitarbeit in Gremien und Verbänden, Referententätigkeit | 1 | 450 | Lebenshilfe Berlin | Contec | Management- und Organisationsberater Marktfeld Eingliederungshilfe | Bochum, Berlin |
| Apps | Timothy | 44 | Diplom-Pädagoge, Schreiner | Seit 1998 in der Sozialwirtschaft, Gründung GWK im selben Jahr, diverse Beteiligungen an Beratungsfirmen in der Sozialwirtschaft, 2004 Beirat Stiftung in Freiburg, Vorstand Altenpflegeheim seit 2012, seit 2013 Mitglied im Aufsichtsrat des Paritätischen Baden-Württemberg Wohnbereichs- und Pflegedienstleitung bei verschiedenen Trägern, seit 2011 bei Rosenbaum Nagy | 2001 | Sozialwirtschaft, Behindertenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Altenhilfe, Schulen | 4 | 400 | Albert-Schweitzer-Familienwerk Rheinland-Pfalz / Saarland | GWK | Geschäftsführer | Freiburg |
| Grebe | Thomas | 40 | Diplom-Betriebswirt, Pflegedienstleiter | seit 2000 Berater, seit 2013 Geschäftsführender Partner Rosenbaum Nagy | 2012 | Bereichsleitung in der ambulanten Pflege | 4 | 350 | Caritas Sozialstationen Ruhr (operative Leitung) | Rosenbaum Nagy Management & Marketing | | Köln |
| Tillmann | Roman | 39 | Diplom-Kaufmann | seit 2000 Berater, seit 2013 Geschäftsführender Partner Rosenbaum Nagy | 2011 | Geschäftsführung / kaufmännische Geschäftsführung für Komplexträger und Privatunternehmen | 3 | 250 | DRK Kreisverband Ostholstein | Rosenbaum Nagy Management & Marketing | Geschäftsführender Partner | Köln |
| Hürten | Yvonn | 50 | Diplom-Sozialpädagogin, Interim Executive, Theologin, Steuerfachangestellte | Vertrieb ökologischer Holzhausbau, Klinikleitung Prävention/Reha Mutter-Kind, Geschäftsführung Wohlfahrtsverband Komplexträger | 2013 | Sanierung, Restrukturierung, Analysen, Beratung, Newplacement, Vakanzüberbrückung | 5 | 240 | Haus St. Benedikt Recke | Hürten-Non-Profit-Management | Inhaberin | Lübeck |
| Krech | Mariene | 55 | Einrichtungslitung, Lehrkraft Pflegeschule; Pflegedienstleiterin | Führung von mehreren stationären Pflegeeinrichtungen | 2008 | Pflegequalitätssicherung und Kontrolle | 15 | 200 | Anna Müller Haus Bad Camberg, Aumühlen Residenz Oberursel, Haus Alois Wetzlar | Aaetas Consult | Projektleitung Pflege | Bad Homburg |
| Hinnenthal | Hans-Werner | 53 | Diplom Pflegewirt (FH) Magister Artium, Diakonienmanagement ¹ | Bürokaufmann, Altenpfleger, Pflegedienstleitung, Heimleitung, Leitung strategisches Personalmanagement, Geschäftsführer, Unternehmensberater | 2013 | Sozialwesen, Diakonie, Caritas, DRK, Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe | 1 | 180 | Vorsehungsschwestern Deutsche Provinz, Münster | Ascuta Unternehmensberatung | Partner; Senior Berater | Steinhagen |
| Hartmann | Christian | 59 | Dr. pol. | fünf Jahre Geschäftsführer eines IT-Unternehmens in kirchlicher Trägerschaft; drei Jahre Vorstandsvorsitzender einer Aktiengesellschaft (IT-Unternehmen) | 2012 | Interimsleitung der Bereiche IT und QM in einem größeren Konzern der Sozialwirtschaft über einen Zeitraum von 18 Monaten | 4 | 150 | Dachstiftung Diakonie Hannover/Kastorf, Johannesstift Berlin, Stephanus-Stiftung Berlin, Ev.-luth. Landeskirche Hannovers | Beratergruppe Hohenzollern Sieben | Selbstständig | Hannover |
| Heitz | Myriam | 62 | Krankenschwester, Pflegedienstleitung, Sozialmanagement - Heimleitung | 25 Jahre Krankenhauserfahrung, 17 Jahre Pflegemanagement, 13 Jahre Sozialmanagement / Heimleitung | 2008 | Krankenhaus- Geriatrie, Neurologie, Anästhesie, Blutbank, Altenpflege | 6 | 150 | Kaiserswerther Diakonie | Contec | Management- und Organisationsberater Marktfeld Pflegeunternehmen | Stuttgart |
| Kölbl | Elke | 52 | Volkswirtin, Betriebswirtin, Mediatorin | Investive Projektentwicklung Non Profit Organisation, Interimsgeleitete Führung diverser Schulen | 2008 | Sozialwirtschaft, Schulen in privater Trägerschaft | 3 | 10 | Hans Müller-Wiedemann Schule Verein zur Förderung Junger Menschen, Mannheim | GWK | Projektleiter | Freiburg |

¹ beruflich oder akademisch; ² des Interimsmanagers, nicht des Beratungshauses; Quelle: Angaben der Unternehmen/eigene Recherchen. In die Übersicht aufgenommen haben wir nur diejenigen, für die mindestens eine Referenz in der Sozialwirtschaft vorlag. Kürzungen haben wir uns vorbehalten.

► rungsmannschaft war dezimiert – gegangen oder gegangen worden. „Eine Dame aus der Riege stand sogar wegen Untreue vor Gericht“, erinnert sich Nagy. Zuerst verhandelte der Manager mit den Mitarbeitervertretern um die Arbeitszeit. „Dienstpläne wurden im Vorfeld unstrukturiert und zuweilen willkürlich erstellt“, sagt Nagy. Er räumte ihnen ein Mitspracherecht ein und zog damit die 700 Mitarbeiter auf seine Seite. Dem Defizit rückte Nagy mit einem Verkauf zu Leibe: „Wir haben die Hälfte eines zu groß eingekauften Areals an einen Investor veräußert und mit dem Erlös, die drohende Zahlungsunfähigkeit abgewendet.“ Zudem schuf er wachsende Angebote im Bereich Kita und Familienbildung. Den Personaleinsatz durch eine neue Software zu reorganisieren, brachte am meisten. Nagy kündigte während des Mandats zwei Personen, aber nicht betriebsbedingt: besagter Dame wegen Untreue und einem Controller wegen Unfähigkeit.

Politik mit ins Boot holen

Hans Peter Schlaudt ist Arzt und kommt aus der medizinischen Verwaltung. Der Geschäftsführer der Jomec Healthcare Consulting und Management ist 1995 in die Beratung eingestiegen. Zu dieser Zeit stiegen die Kliniken vom System der Tagessätze auf die Fallpauschale um. „Viele Häuser gerieten damals finanziell unter Druck“, sagt Schlaudt. Der schwierigste Fall des 50-Jährigen: Ein Mandat, bei dem bereits vorher klar war, dass eine Insolvenz unausweichlich ist. Das Akutkrankenhaus, ein Teil einer Gruppe von Rehakliniken, mit rund 100 Betten wies ein jährliches Defizit von etwa 2,5 Millionen Euro auf. Schlaudt wurde gerufen, um einen Sanierungsversuch zu unternehmen. Die lokale Politik wollte eine Grundversorgung für die Bevölkerung. Doch das hohe Defizit war nicht zu beseitigen. Nach neun Monaten

übergab er an den Insolvenzverwalter. Vorher verabredete er mit einer Nachbarklinik und der lokalen Politik, das Haus in ein medizinisches Versorgungszentrum umzuwandeln. „Die Politik gibt etwas dazu – das war damals der Deal“, erinnert sich Schlaudt. Das Schwierigste für ihn war, die 180 Mitarbeiter über die Schließung zu informieren. Das einzige Mal bisher, dass er so viele Menschen entlassen musste.

Klare Kante zeigen

Quereinsteiger wie Thorsten Böger übernehmen ebenfalls Mandate in der Sozialwirtschaft. Das Mitglied der Geschäftsleitung bei Contec war Risikocontroller bei einer Sparkasse und Controlling-Leiter eines internationalen Handelskonzerns. Dann wechselte er in das Management eines privatwirtschaftlichen Betreibers von Pflegeheimen und Reha-Kliniken. „Die schwierigsten Fälle sind oft kleine Unternehmen, die Liquiditätsprobleme haben.“ Das heißt, sie können ihre laufenden Kosten für Betrieb, Personal und Kredite nicht mehr decken.

In einem Fall musste er einer Einrichtung der Altenhilfe mit 110 Betten und 3,5 Millionen Euro Umsatz dabei helfen, liquide zu bleiben. Die Einrichtung hatte sich bei einer Komplettsanierung der Immobilie verheben. Das geplante Budget von sechs Millionen Euro war um 25 Prozent überschritten. „Für eine einzelne Einrichtung ist es besonders schwierig, aus so einer Situation wieder herauszukommen, weil die Kosten im laufenden Betrieb gedeckt werden müssen und sie nicht wie Häuser in einem Verbund unter das Dach des Trägers schlüpfen kann“, erklärt Böger. Der 45-Jährige wurde gerufen, um die Geschäftsergebnisse der Einrichtung so transparent zu machen, dass die Bank wieder Vertrauen fasst und weitere Kredite bewilligt. Sein Mandat lief zwölf Monate. Ein neuer Geschäftsführer brachte das Projekt zu Ende.

Bei unliebsamen Entscheidungen setzt der Manager auf klare Kante. Zwar bindet Böger die Mitarbeiter ein, „aber letztlich müssen auch unangenehme Entscheidungen umgesetzt werden – das kann nicht immer ein demokratischer Prozess sein“. Wenn es etwa darum geht, die Hauswirtschaft auszulagern. Den Mitarbeitern erläutert er dann die wirtschaftliche Situation und warum es notwendig ist, ihnen betriebsbedingt zu kündigen. „Zum Teil wird in der Sozialwirtschaft zu viel über gebotene betriebswirtschaftliche Entscheidungen diskutiert, sodass sie am Ende wieder aufgeweicht werden“, sagt Böger. Sein Hintergrund in der Privatwirtschaft helfe, die Notwendigkeiten klar zu erkennen.

Mitarbeitervertreter einbinden

Yvonn Hürten ist Steuerfachangestellte, Erzieherin, Theologin und Inhaberin von Hürten-Non-Profit Management. Die 50-Jährige erkannte während ihrer letzten beiden beruflichen Stationen als Klinikleiterin und als Geschäftsführerin eines freigemeinnützigen Komplexträgers, dass ihr die kurzfristige Führung besonders liegt. Eine große Herausforderung als Interimsmanagerin hat sie nämlich als Einrichtungsleiterin bei einem konfessionellen Träger der Altenhilfe mit zwei Einrichtungen à 93 und 24 Betten bestanden. Die Liquidität war eingeschränkt und die Reserven bereits angegriffen. „In der freien Wirtschaft hätte der Träger Insolvenz anmelden müssen“, sagt die Managerin.

Für ein dreiviertel Jahr übernahm Hürten die Einrichtungsleitung und sicherte die Liquidität, indem sie mit der Arbeitsrechtlichen Kommission und Mitarbeitervertretern um das dreizehnte Monatsgehalt stritt. Nach Ablauf des Mandats übernahm eine neue Einrichtungsleitung das Haus. Sie hatte zur Auflage, Hürtenes Sanierungskonzept umzusetzen. „Das erste halbe Jahr habe ich sie noch beratend unterstützt“, sagt Hürten. Der Altenhilfe-Träger gilt als saniert, die Liquidität bis 2016 als gesichert. Durchsetzen musste sie sich in den Absenkungsverhandlungen. Für 2013 und 2014 strich sie das Weihnachtsgeld für alle Mitarbeiter. Ihre Strategie: Die Mitarbeitervertreter einbinden. Ihnen bot Hürten eine Zwei-Jahres-Perspektive: „2015 wird das Weihnachtsgeld wieder gezahlt.“

Dennis Hansen



Geschäftsführer Böger: Kündigungen gehören zum Geschäft



Theologin Hürten: Perspektiven für die Mitarbeiter anbieten



Unternehmensberater Nagy: Personal effizient einsetzen



Business-Coach Schlaudt: Geregelt Übergabe gestalten



SCHWERPUNKT PERSONAL

Weiterbildung

Führungs-Kunst

Die AWO Bundesakademie bietet ab 23. März 2015 die Weiterbildung ‚Die Kunst des Führens - Erfolgreiche Personalführung in sozialen Organisationen‘ an. Die Module finden vom 23. bis 25. März, vom 11. bis 13. Mai und vom 29. Juni bis 1. Juli in der Europäischen Akademie in Berlin statt. Teilnahmekosten: 1320 Euro für AWO-Mitarbeiter, 1470 Euro für Teilnehmer anderer Einrichtungen inklusive Unterkunft und Verpflegung. ► www.awo-bundesakademie.org

Kongress der Sozialwirtschaft

Tradition und Innovation

Am 16. und 17. April findet der Kongress der Sozialwirtschaft in Magdeburg statt. Unter dem Motto ‚Tradition und Innovation‘ diskutieren Führungskräfte, wie eine Innovationskultur für die Sozialwirtschaft geschaffen werden kann. Außer Vorträgen gibt es Foren etwa zu Mitarbeitern als Innovationsmotoren oder innovationsfreundlichen Aufsichtsstrukturen. Teilnahmekosten: 530 bis 690 Euro, je nach Teilnahmedauer und Anzahl der Übernachtungen. ► www.sozk.on.de

Benchmarking-Instrument

Spiegel der Personalpolitik

Ein neues Programm im Internet hilft Unternehmen, ihre Personalarbeit zu vergleichen. Erstellt haben es das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie das Institut der Deutschen Wirtschaft. Der interaktive Unternehmensvergleich Spiegel der Personalpolitik ermöglicht Einblicke in die Personalarbeit anderer Unternehmen. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert zwischen fünf und zehn Minuten. ► http://tip.de/16e3

Selbsttest

Personalführung testen

Mit dem Selbsttest der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesarbeitsministeriums können Führungskräfte ihre Personalführung verbessern. Der Check hilft Arbeitgebern, Beschäftigte zu befähigen und zu motivieren, gute Leistungen zu erbringen. Die einzelnen Punkte beschreiben die gute Praxis der Personalführung von erfolgreichen Unternehmen. Sie helfen, Handlungsbedarf festzustellen. Ein Plan hält die Maßnahmen zu den Checkpunkten fest. Die Maßnahmen eignen sich auch, die Arbeitgeberattraktivität im Marketing darzustellen. ► http://tip.de/9ngq

Social Media

Betriebsrat außen vor

Wenn Arbeitgeber eine Facebook-Seite einrichten und pflegen, hat der Betriebsrat keine Mitbestimmungsrechte. Der Betriebsrat eines Blutspendedienstes hatte verlangt, die Seite zu löschen, weil er darin ein Kontrollinstrument sah. Auf der Seite berichteten Blutspender über die mangelnde Qualität der Mitarbeiter bei den Blutspenden.

| Webseiten-Monitor | |
|--|---|
| ► www.burnout-fachberatung.de/burnout-und-soziale-berufe.htm | Die Burnout-Gefährdung ist in sozialen Berufen besonders hoch. Die Website bietet Infos und Hilfe zum Thema. |
| ► www.deutsches-pflegeportal.de | Das Portal rund um Pflege- und weitere Gesundheitsberufe informiert über Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie (Fern-)Studiengänge. Außerdem beinhaltet es Stellenangebote und Ratgeberinformationen. |
| ► www.soziale-berufe.com | Das Projekt ‚Soziale Berufe kann nicht jeder‘ informiert Schulabsolventen und Quereinsteiger über Sozial- und Pflegeberufe. Arbeitgeber können offene Stellen in die Stellenbörse einstellen. |
| ► www.stellenmarkt-sozial.de | Der Info-Sozial-Stellenmarkt ist ein Portal für Fach- und Führungskräfte des Sozial- und Gesundheitswesens (Pädagogik, Sozialpädagogik, Sozialarbeit, Erzieher). |
| ► www.perviss.de | Praxisnahes Personalmanagement-Wissen (Perviss) ist ein Portal für Nachrichten, Beiträge, Checklisten sowie Anwendungen rund um das Thema Personal. |

Die Seite sei nicht dazu gedacht, die Mitarbeiter zu überwachen und dies sei auch durch die Beschwerden nicht gegeben, urteilen die Richter.

► LAG Düsseldorf, Beschluss vom 12.1.2015, AZ 9 Ta BV 51/14

Altenhilfe

Employer Branding

Beim guten Ruf können Arbeitgeber in der Altenpflege noch einiges verbessern. Das ist einer der Schlüsse, zu dem der Berater Frank Hüttemann in seiner Studie zum Fachkräftemangel Altenpflege kommt. Mitarbeiter seien die wichtigsten Markenbotschafter. Wenn sie zufrieden sind und ihrem Arbeitgeber vertrauen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihre Einrichtung als Arbeitsplatz weiterempfehlen. Bei der Online-Befragung zwischen Februar und Oktober 2014 nahmen 3054 Altenpflegekräfte teil. ► http://tip.de/dh7j

Kündigung

Lästern kein Grund

Wer mit Arbeitskollegen über den Chef lästert, kann nicht wegen Beleidigung gekündigt werden, selbst wenn der Chef davon erfährt. Ein Arbeitnehmer ist

nicht dazu verpflichtet, ausschließlich positiv über seinen Arbeitgeber zu reden. Eine Mitarbeiterin war nach einem Wechsel in der Geschäftsführung in Ungnade gefallen. Der neue Geschäftsführer kündigte ihr, weil sie in Telefongesprächen mit mehreren Kollegen den neuen Geschäftsführer als ‚Heini‘, ‚Pisser‘ und ‚hinterfotzig‘ betitelt haben soll. Die Mitarbeiterin klagte und bekam Recht. Eine Ehrverletzung liege nicht vor, weil die Arbeitnehmerin mit der Verschwiegenheit ihrer langjährigen Kollegen rechnen konnte. ► Arbeitsgericht Essen, 27.9.2013, Az. 2 Ca 3550/12

BGW-Studie

Führung & Gesundheit

Das Führungsverhalten und die Gesundheit der Mitarbeiter hängen eng zusammen. Zu diesem Ergebnis kommt die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) in einer Studie. Einrichtungen und Schulen aus den Bereichen Alten- und Behindertenhilfe beteiligten sich an der Umfrage. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse findet sich in den Newslettern auf der Website der BGW. ► tiny.cc/istpsx