

1. Interim-Management: Das moderne Management-Modell für schnelle Problemlösungen

Interim-Management hat sich in Deutschland bislang noch nicht soweit durchgesetzt, wie es z.B. in englischsprachigen Ländern der Fall ist. Das mag sowohl an den Managern wie auch an den auftraggebenden Unternehmen liegen. Als Interims Manager ist Flexibilität und Mobilität gefragt. Eigenschaften die lange Zeit nicht typisch deutsch waren. Andererseits haben deutsche Unternehmer häufig noch ein veraltetes Besitzdenken, frei nach dem Motto: „Mein Unternehmen, meine Produkte, meine Mitarbeiter“. Dazu kommt ein immer noch sehr etabliertes Hierarchiedenken, das sich ungerne durch eine externe Managementkompetenz stören lässt. Dennoch sind Unternehmensberater mit Ihren „ferngesteuerten Eingriffen“ heutzutage ein weithin akzeptiertes Mittel, um Lösungen in Unternehmen mit mangelnder Kompetenz herbeizuführen. Interim-Manager hingegen, die für ein paar Monate direkt im Unternehmen mitarbeiten, kämpfen noch gegen alte Strukturen und Denkweisen, dabei liegen die Vorteile gerade in der heutigen Zeit auf der Hand.

Was ist Interim-Management?

Interim-Management ist eine Management-Variante bei der externe Kompetenz in Form eines einzelnen, erfahrenen Managers auf Zeit, meist zur Lösung einer spezifischen Aufgabe, in ein Unternehmen geholt wird. Interims-Projekte laufen meist zwischen 6-9 Monaten. Der Interim-Manager ist kein klar definierter Berufsstand. Es gibt Manager auf Zeit, die diese Form der Projektarbeit als langfristiges Jobmodell sehen, und es gibt andere, die auf der Suche nach einer neuen Festanstellung sind und die Zeit „dazwischen“ mit Projektarbeit überbrücken. Ein guter Interim-Manager ist eine Führungskraft mit einer gewissen persönlichen Reife. Er/Sie ist eine unabhängige Person mit ausreichend fachlicher und zwischenmenschlicher Kompetenz, um in einem Unternehmen auch unangenehme Themen anzufassen, besonders wenn es um personelle Probleme geht.

Jeder Einsatz ist eine neue Herausforderung. Es liegen in den meisten Fällen nur wenige Informationen über das geplante Projekt vor. Den Luxus sich in Ruhe in das Projekt einarbeiten zu können, gibt es nicht. Es herrscht häufig akuter Zeitdruck. Interne Mitarbeiter sind zwar erfahrungsgemäß willige Quellen und unterstützen den Interim-Manager sehr bei der Orientierung im Projekt, aber auch sie müssen aktiv geführt werden. Nach einer Woche muss der grobe Überblick im Projekt stehen und in der darauffolgenden Woche muss der Interims-Manger im speziellen Thema der Organisation fit sein.

Um erfolgreich agieren zu können, muss die externe Führungskraft flexibel, kommunikationsfähig, sozial kompetent und neugierig sein. Ein vertrauenswürdiges und ansprechendes Auftreten ist ebenfalls hilfreich. Tritt ein Interimsmanager überheblich oder herablassend auf, hat er verloren. Seriosität ist im Zusammenhang mit der Handhabung von sensiblen Unternehmensdaten ein weiteres notwendiges Kriterium.

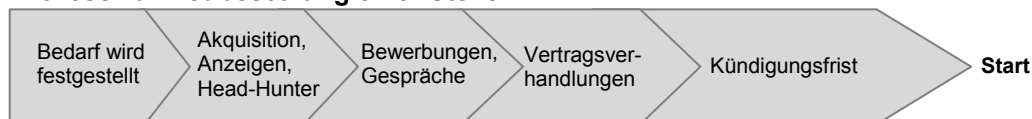
Interim-Management vs. Festanstellung

Eines sei von vornherein klargestellt: Interim-Management nimmt keinem Festangestellten den Job weg. Im Gegenteil, für Festangestellte ist es eine Wissensbereicherung in der Zusammenarbeit mit dem externen Manager. Der Charakter von Projekten, in denen man auf die Unterstützung von Interim-Managern zurückgreift, hat fast ausnahmslos etwas mit Umbrüchen, Startphasen oder Projekten zutun, die Neuland für das Unternehmen sind. Aufgrund dieser Projekt-Charaktere ist es ratsam, auf eine externe Kompetenz zurückzugreifen, denn intern gibt es oft nicht das notwendige Knowhow, um Veränderungsprozess erfolgreich zu führen. Ist das Interims-Projekt abgewickelt bleibt

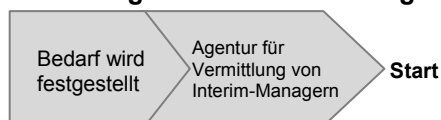
keine ungenutzte, teure und festangestellte Kompetenz zurück. Nach einem Anschub-Projekt kann das interne Team die Aufgaben ohne den Interim-Manager fortsetzen.

In der Kostenbetrachtung wird die Vergütung von Interim-Managern häufig vorschnell mit den Gehältern von festangestellten Managern verglichen. Bei genauerer Betrachtung fällt jedoch auf, dass Interim-Manager in der Regel die eigene Infrastruktur, Geschäftswagen, Notebook, Handy, etc. mitbringen. Die Verträge für Interim-Manager haben eine sehr begrenzte Laufzeit. Hierbei können sowohl die Auftraggeber als auch der Interim-Manager selbst die Verträge relativ kurzfristig aufheben, was den Aspekt der Unabhängigkeit beider Seiten entgegenkommt. Es gibt keine Vergütung für Krankheitstage und Urlaube. Es fallen keine Weiterbildungskosten an, und es wird auf Rechnung gearbeitet, also entstehen keine Sozialversicherungsabgaben. Des Weiteren sind Interim-Manager über spezielle Vermittlungsagenturen meist sofort verfügbar – also kein Zeitverlust durch eine lange Akquisitionsphase und die Kündigungsfrist, die gegebenenfalls noch abgewartet werden muss.

Prozess zur Neubesetzung einer Stelle



Besetzung durch Interim-Management



Im Zeitvergleich der beiden Lösungsvarianten wird deutlich, welcher Vorteil in der Besetzung mit Interim-Managern liegt. Welche Zeit für Bewerbungsgespräche, Vertragsverhandlungen, und die Kündigungsfrist des Bewerbers benötigt wird ist zwar flexibel, aber es handelt sich erfahrungsgemäß um einen Zeitraum von mehreren Monaten. Interim-Management ist schneller am Start.

Interim-Management vs. Unternehmensberatung

Geht es überwiegend um die Analyse einer betrieblichen Problematik und um eine Handlungsempfehlung, ist eine Unternehmensberatung das Mittel der Wahl. Der Erfolg und die Akzeptanz von Unternehmensberatungen in Deutschland sprechen für sich. Diese Form externer Kompetenz ist ein etabliertes Mittel in der Identifizierung von betrieblichen Problemfeldern. Die Beseitigung des Problems bleibt jedoch häufig in der Hand des Unternehmens, wofür qualifizierte Mitarbeiter (manchmal unter Beobachtung und Anleitung der Unternehmensberatung) zuständig sind. Der Einsatz von Unternehmensberatern ist immer dann ratsam, wenn

- die Aufgabe eine rein strategische Weichenstellung ist
- eine intensive Recherche der Analyse und der Empfehlung vorausgeht
- ein internationales Beraternetzwerk benötigt wird
- ein ganzes Team aus Spezialisten zur Problembewältigung benötigt wird.

Gesellt sich zu der Frage „was getan werden muss“ auch noch die Frage „wie“ und von „wem“, wird die Beratungsfrage zur Umsetzungsfrage. Hier ist eine Management-Kompetenz auf Zeit das Mittel der Wahl, also Interim-Management. Es handelt sich häufig um eine zeitlich befristete Führungsaufgabe, die eine Festanstellung nicht nahe legt.

Besonders in Projekten der Umstrukturierung oder Sanierung eines angeschlagenen Unternehmens ist eine externe Kompetenz, ohne Verstrickung in hierarchische Abhängigkeit und kollegiale Verbundenheit, wünschenswert im Sinne der Problemlösung. Gerade ein Sanierer kann und soll auf solche Vernetzungsverpflichtungen keine Rücksicht nehmen, um ein objektives und konsequentes Turn-Around-Management vornehmen zu können. Unternehmensberater sind deshalb schon lange wegen ihrer analytischen Unabhängigkeit ein etabliertes Werkzeug. Ist das Vorgehen dagegen weitgehend klar, die Unabhängigkeit im Vorgehen aber dennoch gewünscht, kann die Umsetzung mit Interim-Managern schneller und zielgerichteter gelingen.

Auf den Punkt gebracht:

Unternehmen sollten sich allein schon aus strategischen und wirtschaftlichen Erwägungen immer mehr auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und mit einer Stammebelegschaft den Markenkern und das Unternehmens-Know-how pflegen. Viel Zeit mit der Ausschreibung von teuren Stellen zu verschwenden, deren Bedarf auf nur einem Projekt beruht, ist Verschwendung.

Unternehmensberatungen recherchieren, analysieren und arbeiten Konzepte aus. Sie sind nötig wenn viel (internationales) Spezial-Know-how gebraucht wird. Die Umsetzung bleibt aber meist Aufgabe des Unternehmens.

Ein Interim-Manager arbeitet pragmatischer und zielorientierter, denn von ihm wird ein Ergebnis in einem gesetzten Zeitrahmen erwartet. Die analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten, die der Interim-Manager ebenso mitbringen muss, kommen direkt in seinem Handeln zur Anwendung. Es ist für das Unternehmen bequemer und unterm Strich auch günstiger, einen Experten „auf Zeit“ ins Boot zu holen, als teure Stellen auszuschreiben und womöglich wertvolle Zeit verstreichen zu lassen.

Krannich und Barnick sind seit Oktober 2008 offizielles Mitglied der „Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.“ (DDIM) und unterstützt die Statuten und die Arbeits-Ethik des Vereins

