

Überreicht mit freundlichen Grüßen von

ZMMZeitmanager München GmbH
MÜNCHEN | FRANKFURT | DÜSSELDORF

Wie Unternehmen von Managern auf Zeit profitieren

13 Jahre lang leitete Klaus Posani den Bereich Personal und Recht bei der Kwizda-Unternehmensgruppe, einem Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie. Aber irgendwann wurde ihm das Ganze zu „fad“, wie er sagt. Heute arbeitet er als selbstständiger Manager projektbezogen für wechselnde Unternehmen – und genießt die Abwechslung.

„Die Arbeit als Interimmanager gibt einem schon einen gewissen Kick“, erzählt der Interimmanager. „Die Projekte, um die es geht, sind für die Unternehmen oft sehr kritisch. Man steht unter einem sehr hohen Erwartungsdruck und muss den Job einfach gut machen.“ Sein letzter Auftrag führte ihn in ein Unternehmen der Lebensmittelindustrie, das gerade mit einem Mitbewerber fusionierte. „Es ging darum, die Post-Merger-Integration zu unterstützen, also die Personalverwaltung der beiden Organisationen zusammenzuführen und die HR-Prozesse neu zu strukturieren“, erläutert der Interimmanager. Da dem Kunden die Expertise für diese Aufgaben fehlte, entschied er sich, einen Manager auf Zeit zu engagieren.

Interimmanager sind immer dann gefragt, wenn Unternehmen personelle Vakanz in der Führungsetage überbrücken oder spezielles Know-how für besondere Projekte einkaufen möchten. Die Bandbreite ihrer Einsatzgebiete reicht von leitenden Funktionen im Controlling bis hin zur Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens. Lange Zeit hing den Managern auf Zeit das Image der Firmenretter an. Doch das habe sich in den vergangenen Jahren gewandelt, betont Anselm Görres, Geschäftsführender Gesellschafter von ZMM Zeitmanagement München und Vorsitzender des Arbeitskreises Interim Management Provider (AIMP),

eines Zusammenschlusses von Anbietern aus dem deutschsprachigen Raum. „Bis in die 90er-Jahre waren wir fast nur als Notärzte gefordert. Wir erhielten beinahe ausschließlich Sanierungs- und Restrukturierungsaufträge“, erzählt Görres. „In den vergangenen Jahren waren Interimmanager aber auch verstärkt als Fachärzte gefragt, zum Beispiel um die Logistik eines Unternehmens zu optimieren oder einen neuen Geschäftsbereich hochzuziehen.“

Der Grund: Viele Unternehmen, die vom wirtschaftlichen Aufschwung der vergangenen Jahre profitieren konnten, benötigten in jüngerer Zeit keine sturmerprobten Krisenmanager, sondern fachlich kompetente Führungskräfte für Aufbauprojekte. War der typische Interimmanager der 90er-Jahre noch ein grauemulierter Restrukturierer ab 50, sei die Branche zuletzt zunehmend „bunter, jünger und auch weiblicher“ geworden, so Görres. Angesichts der aktuellen Wirt-

schaftslage deute jedoch einiges darauf hin, dass der Typ des Sanierers wieder verstärkt auf den Plan trete.

In Österreich verließ das Interimmanagement nach Meinung von Branchenbeobachtern erst in den vergangenen Jahren sein



Nischendasein. „In der Schweiz hat sich die Dienstleistung schon seit 30 Jahren etabliert, in Deutschland kommt das Thema seit der Maueröffnung in Schwung“, berichtet Harald Schönfeld, stellvertretender Vorsitzender des AIMP und Geschäftsführer des Anbieters butterflymanager. Im Unterschied dazu wachse das Interesse in Österreich erst seit etwa fünf Jahren.

Die EU-Osterweiterung im Jahr 2004 hat das Interesse am projektbezogenen Einsatz freier Manager angestachelt. „Wir arbeiten sehr oft mit ausländischen Klienten zusammen, die von Wien aus ihr Geschäft in Osteuropa aufbauen“, berichtet beispielsweise Eva Trckova, die Geschäftsführerin des Anbieters bridge-it. Viele Kunden benötigten für den Aufbau einer Niederlassung in Osteuropa einen Manager auf Zeit, der idealerweise Erfahrung in den jeweiligen Ländern mitbringen sollte.

Wie viele Interimmanager in Österreich aktiv sind, weiß niemand ganz genau, weil Studien für den hiesigen Markt fehlen – und es keinen Verband gibt, der die Zahlen erheben würde. Wer auf der Suche nach Kandidaten durch das Internet surft, findet zahlreiche Einträge. Doch deren Qualität ist schwer zu überprüfen. Denn der Begriff Interimmanager ist nicht geschützt und wird beinahe inflationär verwendet. Unternehmen, die einen Manager auf Zeit engagieren möchten, sollten daher Werdegang und Qualifikationen genau überprüfen.

Interimmanager sind in der Regel selbstständige Einzelkämpfer. Viele schließen sich jedoch sogenannten Providern an, die ihnen Projekte von Kundenunternehmen vermitteln. Zu den

größten Providern in Österreich gehört die Austrian Task Management Group (ATMG) mit einem Pool von rund 600 selbstständigen Managern verschiedener Branchen. Voraussetzung für die Aufnahme in diesen Kreis sind mindestens 15 Jahre Berufserfahrung im jeweiligen Fachgebiet, davon fünf Jahre in leitender Position. „Die fachlichen Qualifikationen der Kandidaten können wir nicht gesondert überprüfen, denn wir vermitteln sehr häufig Spezialisten“, sagt Geschäftsführerin Karin Kovats. Die entscheidenden Auswahlgespräche führten die Firmenkunden selbst. „Bei der Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten spielen dann die fachlichen Kompetenzen eine Rolle, aber natürlich auch deren Soft Skills.“

Welche Soft Skills Manager auf Zeit benötigen, beschreibt Maria Th. Bühler, die Geschäftsführerin von Bühler Management: „Empathie ist ganz zentral. Wenn ein Interimmanager in ein Unternehmen geht, kann er durchaus Unbehagen und Angst bei den Beschäftigten auslösen.“ Denn sehr oft übernehmen die Manager Projekte, die Veränderungen mit sich bringen, möglicherweise Arbeitsplätze neu definieren oder Jobs kosten. Daher müssten sie in der Lage sein, den Mitarbeitern und Kollegen des Kundenunternehmens Ängste zu nehmen und Sicherheit zu geben, betont Bühler. Gefragt seien zudem analytische Kompetenzen sowie die Fähigkeit, sich schnell in ein neues Thema einzufinden und dessen kritische Punkte zu entdecken. Fähigkeiten also, die viele Führungskräfte erst im Lauf ihres Berufslebens mit zunehmender Erfahrung entwickeln. Kein Wunder, dass Interimmanager selten jünger sind als 35 Jahre und häufig bereits auf die Pension

zusteuern. Die Experten des Austrian Senior Experts Pool (ASEP) sind sogar ausschließlich im Pensionistenalter. Dem Verein mit Sitz in Wien gehören mehr als 200 Führungskräfte und Experten im „Unruhestand“ an, die ihr Wissen ehrenamtlich – gegen Spesenersatz – zur Verfügung stellen.

Besondere Erfahrungen benötigen Interimmanager in Restrukturierungsprojekten. Hier gilt es, in kurzer Zeit unpopuläre Entscheidungen durchzuführen – notfalls gegen massive Widerstände. „Interimmanager, die in solchen Projekten arbeiten, sind daher oft Typen, die Konflikte nicht scheuen und keine Angst vor Win-Lose-Situationen haben“, sagt Ernst Zemsauer, Geschäftsführer der s-it Solutions Holding. Er holte vor drei Jahren einen Interimmanager für ein Restrukturierungsprojekt im Bereich Finance und Controlling an Bord. Der Manager auf Zeit habe einen guten Job gemacht, aber es wäre nur schwer möglich gewesen, ihn langfristig in der Position zu halten. „Wir haben kurze Zeit damit geliebäugelt, ihn fest einzustellen, aber Interimmanager und Linienmanager sind unserer Erfahrung nach ganz unterschiedliche Typen“, so Zemsauer. Während der Linienmanager viel stärker auf die langfristigen Beziehungen im Unternehmen achte, ginge es den Managern auf Zeit primär um das Projekt und dessen baldigen Erfolg. Schließlich würden sie genau dafür von den Unternehmen engagiert.

Auch im Personalwesen werden Interimmanager aktiv, um Know-how einzubringen, das Unternehmen im „Normalgeschäft“ nicht benötigen. Sehr häufig geht es aber auch einfach nur darum, eine Vakanz zu überbrücken. „Wir haben zum Beispiel vor kurzem ein

Managementlücke? ZMM – Ihr Interim Provider, der jede Lücke schließt. Sofort.

Wir beraten Sie gern:
zmm@zmm.de oder
Tel 089-542 644-0

Kurzfristiger Knowhow-Bedarf

Kandidatenvorschläge in 48 h

Auswahl des Experten*



ZMM
Zeitmanager München GmbH



*Wir vermitteln *Manager* und *Berater auf Zeit* für Ihr Unternehmen – schnell, dynamisch, treffsicher und bis zur Vertragsunterzeichnung absolut unverbindlich und kostenfrei. Ob bei plötzlicher Vakanz, für Projektleitung oder Sanierung, wir beraten Sie gern. Rufen Sie uns an: 089-542 644-0.



zmm@zmm.de | www.zmm.de

Rent a Manager® | Rent a Consultant® | QuickHire®



ZMM
Zeitmanager München GmbH

INTERIMMANAGEMENT: PRO UND CONTRA

Pro

- ▶ Mit einem Interimmanager können Unternehmen kurzfristig Know-how einkaufen, ohne die Verpflichtung einer Festanstellung einzugehen.
- ▶ Interimmanager sind nicht nur beratend tätig, sondern übernehmen die operative Leitung von Projekten oder Abteilungen.
- ▶ Die Manager auf Zeit müssen als Externe weder auf firmeninterne Beziehungsnetzwerke noch auf eigene Karrierepläne im Kundenunternehmen Rücksicht nehmen.

Contra

- ▶ Interimmanager müssen das Unternehmen mit seiner Kultur, seinen Sprachregelungen und Prozessen erst einmal kennenlernen, bevor sie produktiv arbeiten können.
- ▶ Das Wissen eines Interimmanagers ist nicht dauerhaft im Unternehmen verfügbar. Wenn Firmen dieses Know-how nicht sichern, ist es am Ende des Einsatzes verloren.
- ▶ Interimmanager arbeiten und denken in Projekten. Sie haben die langfristige Entwicklung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter daher typischerweise weniger im Blick als fest angestellte Linienmanager.

Unternehmen betreut, dessen HR-Manager einen Burn-out hatte und für einige Monate aus dem Job raus musste", erzählt Gerhard Habitzl, Geschäftsführer der Personal-Basis Management GmbH, einem Interimmanagement-Provider, der sich auf das Thema HR spezialisiert hat. Angesichts der aktuellen Wirtschaftslage würden Unternehmen zukünftig im HR-Bereich zusätzliche Kapazitäten benötigen, um Personalabbau umzusetzen oder Restrukturierungen voranzutreiben, schätzt Habitzl. „Das entsprechende Know-how ist in vielen Organisationen nicht vorhanden. In den vergangenen Jahren wurde es ja glücklicherweise auch nicht benötigt.“ Nach wie vor gebe es jedoch auch Unternehmen, die einen externen HR-Manager einsetzen, um ihr Geschäft weiter ausbauen zu können.

Ein solches Aufbauprojekt übernahm Interimmanagerin Heidemarie Aichner im September 2008 bei der Firma EBWE, einem international agierenden Pharmaanbieter. „Das Unternehmen ist in den vergangenen Jahren sehr schnell gewachsen, besaß in der Personalabteilung aber nicht die Ressourcen, um eine internationale HR-Strategie zu entwickeln und die nötigen Standards zu schaffen“, berichtet Aichner aus ihrem Projekt. „Meine Aufgabe bestand darin, die HR-Strukturen zu vereinheitlichen, Reportingwege und Kennzahlen zu definieren sowie Prozesse nieder-

zuschreiben.“ Außerdem sollte sie Unterlagen wie Templates oder Formulare für die operative Personalarbeit entwickeln.

Während ihres Einsatzes sei sie eine gefragte Ansprechpartnerin des Managements gewesen. „Ich fand es interessant, mit welcher Offenheit die Führungskräfte mit mir über Themen sprachen, die sie vermutlich intern nicht so einfach anschneiden konnten“, berichtet die Managerin auf Zeit. „Das liegt wohl daran, dass ich von außen kam – und somit fast ein bisschen die Rolle des Coaches übernehmen konnte.“ Auf Misstrauen oder Ängste sei sie nicht gestoßen: „Das Unternehmen hat die HR-Mitarbeiter informiert, dass ich interimistisch da bin und niemand Angst haben muss, dass ich ihm oder ihr den Job wegnehme.“

Das „Entree, das die Kandidatin intern bekam“, war auch aus Sicht von CFO Peter Wienerroither zentral für den erfolgreichen Projektverlauf. Er empfiehlt Unternehmen, die Interimmanager engagieren wollen, zudem, die Aufgabenstellung klar zu definieren und sich während des Projekts laufend mit dem Manager auszutauschen. „Die Feinjustierung eines Projekts erfordert Kommunikation. Sehr häufig muss man erst ein gemeinsames sprachliches Verständnis der Dinge entwickeln.“

Interimmanagement könne eine Bereicherung für Unternehmen sein, ist der CFO überzeugt. Gleichwohl gebe es Bereiche, für die er keinen Manager auf Zeit engagieren würde: „Wenn ein Projekt sehr unternehmensspezifisch ist und für den externen Manager eine lange Einarbeitungszeit benötigen würde, greife ich lieber auf interne Kräfte zurück“, so Wienerroither. Gleiches gelte für Forschung und Entwicklung, also Bereiche, in denen ein Externer Zugriff auf sensible Daten hätte. „Hier würde ich mir sehr genau überlegen, ob ich einen Interimmanager einsetze.“

Ernst Zemsauer von s-it Solutions rät Unternehmen, sich im Vorfeld genau zu überlegen, welche Situation sie am Ende des Einsatzes vorfinden möchten. „Es muss jedem klar sein, dass Interimmanager ihre Aufgaben nicht immer im Win-Win-Stil lösen, weil sie sich normalerweise nur ihrer Aufgabe und der Unternehmensleitung verpflichtet fühlen“, so der Geschäftsführer. „Man könnte pointiert die Frage stellen: Zerstören sie mehr als sie nützen?“ Arbeitgeber sollten daher genau prüfen, ob sich der Einsatz eines Interimmanagers für ihr Unternehmen und ihr Projekt wirklich eignet.

Von Bettina Geuenich

WEBTIPPS

www.aimp.de (Arbeitskreis Interim Management Provider, Zusammenschluss von Interimmanagement-Anbietern für Deutschland, Österreich und die Schweiz)

www.asep.at (Austrian Senior Experts Pool)

www.ddim.de (Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager)

www.dsim.ch (Dachverband Schweizer Interim Manager)

LITERATURTIPPS

Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit. Von Vera Bloemer. 3. neu bearb. Auflage, Walhalla Fachverlag 2008.

Interim Management: Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten – mit Managern auf Zeit. Hrsg. von Holger Groß und Robert Bohnert. Verlag Franz Vahlen 2007.