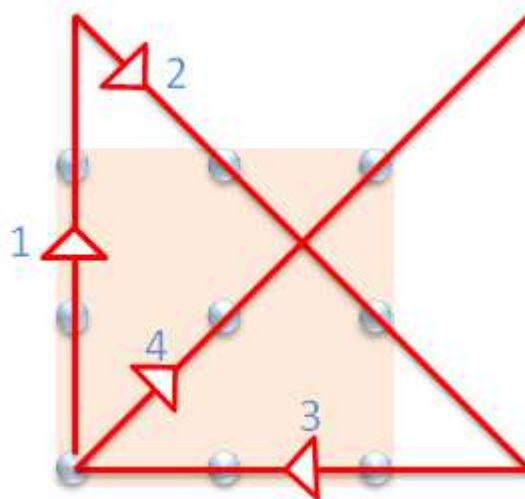


Wir brauchen mehr Flexibilität in der
Kommunikation:
Interim Management stärkt die
Kreativität und setzt neue Impulse frei

[Wolfgang Griepentrog, 10. November 2011,
Beitrag im Blog „Das Glaubwürdigkeitsprinzip“](#)

Schaffen Sie es, ohne den Stift abzusetzen, neun Punkte, die in einem Quadrat gleichmäßig angeordnet sind (jeweils drei nebeneinander) durch vier Geraden zu verbinden? Diesen Klassiker der strategischen Denktechnik hat der Psychologe **Edward de Bono** in seinem Standardwerk **“Laterales Denken”** beschrieben.



Ich liebe diese Aufgabe, weil sie zeigt, dass manche Herausforderungen nur zu lösen sind, wenn man den eigenen Horizont des routinierten Denkens überschreitet, wenn man die Perspektiven wechselt und flexibel ist. **Routine ist wichtig, aber gefährlich.** Auch im Kommunikationsmanagement kommt es heute darauf an, starre Denk- und Entscheidungsmuster zu überwinden, den eigenen Kurs kritisch zu prüfen und immer wieder die Blickrichtung zu wechseln. Dazu brauchen wir Organisationsformen, die **Flexibilität und Kreativität zulassen.** Erfolgreiche Unternehmenskommunikation braucht gleichermaßen die tiefe Kenntnis unternehmensinterner Zusammenhänge wie auch die kritische Distanz, denn nur so können wir Chancen und Risiken, Szenarien und Potenziale richtig einschätzen. Und davon hängt die Effizienz, aber auch die Glaubwürdigkeit sowie letztlich der Erfolg des Kommunikationsauftritts ab. In vielen Unternehmen sind die Rahmenbedingungen nicht so. Es herrscht Routine und – zugegeben – der schnelllebige Kommunikationsalltag mit immer kürzeren Reaktionszeiten und ständig veränderten Stakeholdererwartungen ist **kein guter Nährboden für kreative Impulse und kritische Distanz.** Aber sind damit die Unternehmen hierzulande für die Herausforderungen erfolgreicher Kommunikation gut gerüstet? Manch vermeidbarer Kommunikationsgau, manch wirkungslose Kampagne lässt Zweifel aufkommen.

Mehr Flexibilität im Kommunikationsmanagement ist also angesagt und dabei rückt eine Organisationsform in den Vordergrund, die im PR- und Kommunikationsmanagement bislang weniger verbreitet ist als in anderen Bereichen: das **Interim Management.** Darunter versteht man die zeitlich befristete Übernahme von Führungspositionen oder Linienfunktionen durch externe Profis, meistens praxiserprobte ehemalige Führungskräfte. Interim Management erfüllt nicht nur den Zweck, Engpässe zu überbrücken, es bietet auch ein Plus an Flexibilität und setzt neue kreative Impulse frei. Besser als fest abgestellte Führungskräfte oder Mitarbeiter und besser als externe Agenturberater schaffen Interim Manager nämlich den permanenten Wechsel (sagen wir ruhig: den Spagat) zwischen interner und externer Perspektive. Sie haben – **frei von unternehmensinternen und persönlichen Interessen** und frei vom Akquisezwang für Neugeschäft – die notwendige **Unabhängigkeit,** um zu innovativen Lösungen für eine gute Kommunikation beizutragen. Sie sind aber gleichzeitig genauso tief in das Unternehmensgeschehen eingebunden wie feste Mitarbeiter. Sie arbeiten mit einem anderen, mit einem holistischen Selbstverständnis, das den Kommunikationserfolg beflügeln kann. **Interim Management wird im Kommunikationsbereich immer wichtiger,** und es wird die Branche **nachhaltig verändern.**

Interim Management kann glaubwürdige Kommunikation fördern

Effizienz und Glaubwürdigkeit im Unternehmensauftritt sind keineswegs selbstverständlich. Warum riskieren so viele Unternehmen und Manager ihren guten Ruf oder einen Vertrauensverlust bei Stakeholdern, obwohl sie in puncto PR eigentlich gut aufgestellt sind? Warum bleiben Kommunikationschancen (und damit wichtige Handlungsspielräume des Unternehmens) oft ungenutzt? Warum kommt es immer wieder zu PR- und Marketingkampagnen, die ihre Wirkung verfehlen oder dem Image gar abträglich sind? Im Buch "Das Glaubwürdigkeitsprinzip" und im Blog der gleichnamigen Initiative demonstrieren etliche Beispiele, wie viel von Einstellungen und Grundsätzen, von der richtigen Infrastruktur, aber auch von der Fähigkeit (und Gelegenheit) zur Reflexion abhängt. Man braucht gute Kommunikationsmanager mit Gespür für Chancen und Risiken in der Kommunikation, aber sie sind nicht frei von persönlichen oder machtpolitischen Interessen und Zwängen (was den Blick einengen kann). Man braucht deswegen auch Agenturen und Berater, die den Horizont durch den kritischen Blick von außen erweitern. **Ideal ist aber die Kombination von beidem und diese Möglichkeit bietet der Einsatz von Interim Managern.** Nicht nur in klassischen Engpässen, sondern gerade in Krisen, im Change oder in Konfliktsituationen (also genau dort, wo es am häufigsten zum Glaubwürdigkeitsverlust durch Kommunikationsfehler kommt) können Interim Manager Impulse für einen glaubwürdigen Auftritt liefern. Auch für Kommunikationsmanager, die gewohnt sind, starre Denkmuster zu überwinden, kann der Einsatz eines Interim Manager in bestimmten Bereichen nicht nur eine Entlastung, sondern auch eine **Bereicherung** sein.

Flexibilität im Kommunikationsmanagement spart Geld: Interim Manager können bei der richtigen Weichenstellung helfen

Die **Drogeriemarktkette Schlecker** wäre 50 Mio. Euro reicher und einen Skandal ärmer, wenn sie aus einer kritisch ausgewogenen Perspektive auf ihre Kommunikationssituation heraus nicht den zweiten Schritt vor dem ersten gemacht hätte. Der maßlos entfachte "Shitstorm" rund um einen unglücklichen Brief des Kommunikationschefs von Schlecker hat nämlich den Blick für das

eigentliche Problem verbaut: **Eine Marke wächst von innen**. Ein Leistungsversprechen (noch dazu eines, das im Widerspruch zu den bisherigen Verbrauchererfahrungen steht) wirkt unglaubwürdig, wenn es nicht in der Praxis spürbar etabliert ist. Eine Imagekampagne, die zu früh kommt, ist eher **Risiko als Chance**. Der Wettbewerber dm und die stärkste deutsche Marke im Einzelhandel, der Discounter Aldi, macht es im übrigen vor: für ein positives, Vertrauen schaffendes Image braucht man nicht unbedingt Kampagnenwerbung. Schlecker hat das offenbar niemand gesagt, weil Werbeagenturen nicht auf Kampagnen verzichten, weil Marketingabteilungen die Komplexität von Markenkern und Markenwerten nicht immer konsequent im Blick haben und weil das Kommunikationsmanagement die Gesamtsituation nicht selbstbewusst und kritisch reflektiert hat. Hätte Schlecker in diesem tiefgreifenden und bedeutenden Prozess des Unternehmenswandels das Kommunikationsmanagement nicht schwäbisch-günstig organisiert, sondern sich für ein bis zwei Jahre einen sturmerprobten Interim Manager geleistet, der die Strukturen für einen nachhaltig erfolgreichen Kommunikationsauftritt aufgebaut hätte, wäre das Unternehmen gewiss in anderes Fahrwasser geraten.

Auch für andere Unternehmen ist Interim Management im Kommunikationsbereich eine **wirtschaftlich sinnvolle Lösung** bei Ressourcenengpässen und zugleich eine Chance zum Kompetenztransfer, zum Aufbau und zur Weiterentwicklung der PR- Infrastruktur und zur reflektierten strategischen Weichenstellung. Das gilt für kleinere Mittelständler ebenso wie für große Konzerne.

In welchen Kommunikationsfeldern ist Interim Management besonders sinnvoll?

Bei **personellem Wechsel** oder bei der **Neuausrichtung** der Kommunikation, etwa im Zuge eines **Wechsels im Top-Management**, und natürlich in den Fällen, in denen Unternehmen überhaupt keine Kommunikationsabteilung besitzen (dies kommt sogar in Unternehmen mit Milliardenumsätzen vor) kann es sinnvoll sein, die **Führung des kompletten Kommunikationsmanagements** einem Interim Manager zu übertragen. Drei Optionen sind hierbei möglich:

1. Der Interim Manager als Kommunikationschef auf Zeit überbrückt fehlende Ressourcen, um zu verhindern, dass die positive Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit durch **Kommunikationslosigkeit**

Schaden nimmt (Wahrnehmung und Reputation eines Unternehmens sind ein Asset; es kostet hohen Aufwand, aus einem „**kommunikativen Loch**“ wieder herauszukommen und das Profil neu zu schärfen). Er kann den **PR- und Kommunikationsbereich aufbauen und strukturieren**. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass solch eine Aufbauarbeit unter Umständen **andere Kompetenzen und Profile** verlangt als die Führung und Weiterentwicklung eines Kommunikationsbereichs.

2. Der Interim Manager kann mit dem Ziel eingesetzt werden, einen **Nachfolger zur Festanstellung** zu finden bzw. aufzubauen. Angesichts der demografischen Entwicklung wird es immer schwerer, gutes Personal zu akquirieren. Ob die klassischen Verfahren bei der Personalrekrutierung geeignet sind, den richtigen Kopf an der Spitze zu finden, ist manchmal fraglich. Schon ein oberflächlicher Blick in die Stellenbörsen und in die Profilbeschreibungen von Headhuntern offenbart in vielen Fällen eine **erschreckende Unkenntnis** über notwendige Profilmerkmale und Anforderungen an Führungspositionen im Kommunikationsgeschäft. Da ist es unter Umständen besser, wenn ein erfahrener Experte eine geeignete Führungskraft identifiziert und einarbeitet.
3. Der Interim Manager wird mit der Absicht einer **möglichen späteren Festanstellung** beauftragt. Es kann sehr hilfreich sein, wenn ein Kommunikationsmanager bei der Übernahme einer Führungsfunktion seine Energie nicht auf den raschen **Aufbau einer hausinternen Machtposition** verwenden muss, sondern sich ein Stück Unabhängigkeit im Geiste bewahren kann. Ohne sich ausschließlich auf die interne Perspektive zu reduzieren, kann er gerade am Anfang wichtige Impulse setzen, in die Aufgabe „hineinwachsen“ und das alles entscheidende Verhältnis zum Top-Management (was wir kürzlich im Beitrag „Der CEO und seinen Kommunikationschef – Typologie einer besonderen Partnerschaft“ beleuchtet haben) auf Augenhöhe aufbauen.

Häufiger werden Interim Manager aber für die Führung von **Teilbereichen des Kommunikationsmanagements oder für Linienpositionen** eingesetzt. Sehr häufig werden interimsmäßig **Pressesprecherfunktionen** übernommen, teils um einen personellen Wechsel zu überbrücken, teils weil keine feste Presseinfrastruktur vorhanden ist und ein Agentursupport oft nicht ausreicht. Auch in Change- und Restrukturierungsprozessen sind Interim Manager gefragt, wenn zusätzliche Ressourcen zur kommunikativen Begleitung notwendig sind. Und auch bei Kampagnen oder bei größeren markenstrategischen Projekten ist der Einsatz sinnvoll und effizient.

Besonders hilfreich ist Interim Management in der **internen Kommunikation**. Dieses strategisch bedeutsame Aktionsfeld der Unternehmenskommunikation wird trotz gesteigerter Aufmerksamkeit für das Thema vielfach noch unterschätzt. Eine gute interne Kommunikation ist aber ein zentrales Element jedes glaubwürdigen Unternehmensauftritts. Personelle Ressourcen sind in der internen Kommunikation oft knapp und es gibt nur selten eine ausreichende Infrastruktur. Selbst in großen Unternehmen, in denen eine engagierte interne Kommunikation nach bewegten Unternehmenszeiten weit oben auf der Agenda stehen sollte – bei SAP zum Beispiel – gewinnt dieser Bereich nur langsam an Fahrt. Interim Management Kapazitäten könnten hier wesentlich dazu beitragen, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und die Kommunikation insgesamt zu stärken.

Neue Impulse für Branchen mit besonderem Glaubwürdigkeitsproblem

Die **Energiebranche** gehört aus Kommunikationssicht aktuell zu den spannendsten Metiers. Sie erfährt eine besondere Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit, die von kritischen und einflussreichen Meinungsmachern einerseits und von den großen Energiekonzernen andererseits dominiert wird. Nicht nur sie, sondern auch die zahlreichen kommunalen und regionalen Versorger leisten indessen einen wichtigen **gesellschaftlichen Beitrag** und haben weit mehr zu bieten als die Themenfelder, auf die die Energiebranche zur Zeit reduziert wird. Angesichts vorhandener Ressourcen stellt sich aber die Frage, warum sich die Energiewirtschaft so schwer damit tut, mit ihren Kompetenzen wahrgenommen zu werden (sie ist doch immerhin ein bedeutender Teil im Alltagsleben der Menschen und ein Spiegel gesellschaftlicher Prioritäten). Auch hier scheint es mir, dass die kritische Reflexion interner und externer Perspektiven nicht immer volle Berücksichtigung findet. Auch hier gibt es beispielsweise Imagekampagnen, die kaum ihren Zweck erfüllen und die – wie bei aktuell **EON** – als **Me too-Kampagnen im Stil von Versicherungs- und Bankenwerbung** kritisch betrachtet werden. Die Kommunikation in der Energiewirtschaft ist professionell, aber es würde der Branche gewiss nützen, wenn es neue Impulse für den gesellschaftlichen Dialog und die Markenprofilierung gäbe. Die zeitlich begrenzte Aufstockung von Ressourcen, etwa im Issue Management, im Reputationsmanagement, im Corporate Branding oder generell im Kampagnenmanagement könnte dazu beitragen.

Gleiches gilt auch für die **Banken- und Finanzwirtschaft**, die bekanntlich besonders stark unter der Glaubwürdigkeits- und Vertrauenskrise leidet. Auch hier könnte die Kompetenz und die Stimme unabhängiger Interim Manager besser als externe Berater die Effizienz und Nachhaltigkeit des Kommunikationsmanagements stärken, indem Strategien und Umsetzungsprozesse hinterfragt und neue Impulse für Glaubwürdigkeit fördernde Maßnahmen anregt werden. Mit zunehmender Größe und Komplexität von Unternehmensstrukturen steigt die Gefahr, dass bereichsspezifische Interessen den Blick für Anforderungen und Wahrnehmung von Kommunikation (intern wie extern) verbauen. Das gilt auch für die Dickschiffe der Branche wie die **Deutsche Bank**, die mit dem anstehenden **Wechsel im Top-Management**, mit der generellen Kritik am **Investmentbanking** oder der **Integration der Postbank** einen signifikanten **Kulturwandel** zu meistern hat. Auch die Schweizer Großbanken UBS und **Credit Suisse** könnten übrigens nach bewegten Zeiten und hektischer Betriebsamkeit auf entsprechende Weise von neuen Impulsen in der Kommunikation profitieren.

Auch im **Handel und in der Lebensmittelbranche** – in der Öffentlichkeit immer wieder kritisch beäugt – ist Interim Management für kommunikative Aufgaben eine Option. Es könnte beitragen, neue reputationsrelevante Themen- und Aktionsfelder besser zu erschließen, ohne in einen agentur- oder beratungsgetriebenen Kampagnenaktionismus zu verfallen.

Letztes Beispiel: die **Krankenhausbranche**. Kaum ein Wirtschaftsbereich ist so stark von **Engpässen, Kostendruck und vom Zwang zur effizienten Profilierung** belastet wie das Krankenhausmanagement. Immer weniger Mitarbeiter müssen immer mehr Patienten betreuen. Überall sind tiefgreifende Restrukturierungsprozesse an der Tagesordnung. Aber der Aufbau einer leistungsfähigen externen und internen Kommunikation wird an vielen Orten nicht gefördert. Der Aufbau von Know-how und Infrastrukturen durch den Einsatz von Interim Managern in der Kommunikation (sowie im Krankenhausmarketing) würde hierbei ganz wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg und zur Zukunftssicherung der Krankenhausunternehmen beitragen.

Pro und contra Interim Management in der Kommunikation

Kritiker sagen:

1. Interim Manager bekommen zu tiefe Einblicke in die unternehmens-internen Angelegenheiten.
2. Es ist sicherer, Führungskräfte und Mitarbeiter fest zu verpflichten, um sich ihre Loyalität und Leistungsbereitschaft zu sichern.

Das erste ist eine Schutzbehauptung, die weder den Anforderungen noch den Realitäten effizienter Unternehmensführung entspricht. **Der verantwortungsbewusste Umgang mit Informationen ist Grundlage jeglicher Kooperation.** Das zweite ist schlicht ein Irrtum. Die durchschnittliche Leitungsmotivation von Mitarbeitern quer über alle Unternehmen (erhoben im jährlich durchgeführten „Gallup Engagement Index“) ist extrem niedrig, die Loyalität externer Partner zu ihren Kunden (vor allem bei langfristigen Einsätzen) ist dagegen in der Regel sehr hoch.

Für den Einsatz von Interim Managern im Kommunikationsbereich sprechen hingegen neben der höheren Flexibilität bei Engpässen zwei Argumente:

1. Interim Manager sind sofort **voll arbeitsfähig**, da es sich um Experten mit langjähriger Erfahrung handelt. Sie sind unabhängig in ihrer Einstellung und müssen sich keine Machtposition im Unternehmen aufbauen. Sie müssen sich auch nicht, wie es bisweilen in Agenturen vorkommt, ein Renommee verschaffen, in dem sie Dinge tun, die dem Kunden gefallen, aber keinen besonderen Nutzen für das Unternehmen haben.
2. Interim Management ist ein **überschaubares Investment**. Unternehmen können sich auf dieser Basis eine **Top-Expertise leisten**. Sie können sich auf Zeit ein Qualitätsniveau einkaufen, das sie im Rahmen einer Festanstellung nicht bezahlen würden. Da es seit längerem einen gewissen Trend zum „**Downsizing**“ im Kommunikationsmanagement gibt (jüngere, günstigere Mitarbeiter übernehmen die Positionen erfahrener Experten), trägt Interim Management zur **Sicherung von Professionalitätsstandards** bei.

Was sind die Konsequenzen? Umdenken!

Unternehmen, Agenturen und Personalberater sollten umdenken.

Unternehmen sollten ihr Kommunikationsmanagement durch neue, zeitgemäße Formen **flexibilisieren**, die Kreativität und Kompetenz fördern. Die zunehmende Bedeutung des Interim Managements spiegelt auch den Trend weg von großen, starren Unternehmensstrukturen und hin zu flexiblen Netzwerken, Partnerschaften und Kooperationsformen. Know-how und Kompetenzen können so **effizienter organisiert** werden. In den letzten Jahren sind etliche erfahrene Kommunikationschefs bedeutender Unternehmen ausgeschieden; einige haben sich selbstständig gemacht, andere haben sich Agenturen angeschlossen. Es gibt also viel Expertise im Markt, die Unternehmen direkt und flexibel bei Engpässen nutzen können.

Unternehmen sollten allerdings strenge Qualitätskriterien anlegen. Die klassischen Interim Management Provider sind im Kommunikationsbereich eher weniger hilfreich, da sie den Fokus in der Regel auf andere Bereiche setzen und wenig Fachexpertise im Kommunikationsgeschäft haben. In der Kommunikation sollten Interim Manager über eine breite Managementenerfahrung und **Corporate Communications Kompetenz** verfügen (mindestens 15 Jahre Berufserfahrung) und sowohl die Unternehmensseite als auch das Beratungs- und das Agenturgeschäft aus der Praxis kennen. Damit sie im Unternehmen Gehör finden und sich durchsetzen können, ist ein gewinnendes, kommunikationsstarkes Charakterprofil hilfreich.

Allerdings müssen auch die Unternehmen selbst bestimmte Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von Interim Managern erfüllen: Diese brauchen Spielraum und Gehör. Sie sollten nicht bloß als Zeitarbeiter betrachtet werden, sondern die **Wertschätzung als feste-freie Experten** genießen. Sie sollten eng an das Top-Management oder die jeweiligen Führungskräfte angebunden sein.

Agenturen sollten ihren Fokus erweitern und einen **festen Pool an Kooperationspartnern für Interim Einsätze** aufbauen. Einige Agenturen haben dies bereits, zum Beispiel in Form von Beiräten. Dies sind erfahrene Persönlichkeiten aus dem Kommunikationsbusiness, die das Agenturgeschäft begleiten, aber operativ sonst eher locker eingebunden sind.

Personalberater sollten ihr Geschäft ebenfalls flexibilisieren und neben dem Kerngeschäft, der Personalbeschaffung, neue flexible Lösungen des Managements unterstützen (einige Berater decken das Feld des Interim

Managements bereits mit ab). Es kann sinnvoll sein, anstelle einer sofortigen Festbesetzung zunächst ein „freiere“ Konstellation in Form eines Interim Managements zu organisieren, um die **langfristige** personelle Weichenstellung gegebenenfalls auf ein solideres Fundament zu stellen.

Fazit

Es ist abzusehen, dass der Einsatz von Interim Managern als flexible Organisationsform in der Unternehmenskommunikation künftig an Bedeutung gewinnt.

1. Interim Management steigert die **Fitness im Kommunikationsmanagement**. Es überbrückt nicht nur Engpässe, sondern bietet neue Impulse und Chancen für einen effizienten und glaubwürdigen Kommunikationsauftritt.
2. Unternehmen sollten ihr Kommunikationsmanagement **flexibler** gestalten und die Expertise erfahrener Experten stärker nutzen. Agenturen und Personalberater müssen sich dazu neu aufstellen
3. Interim Management setzt **Kreativitätspotenziale frei**, weil das spezifische Selbstverständnis dazu animiert, starre Denkschemata und Entscheidungsstrukturen zu überwinden. Dies trägt erheblich zum **Kommunikations- und zum Unternehmenserfolg** bei.

Weiterer Support und Infos: <http://www.wordsvalues.de>

Quelle: <http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog>