

Interim Management – berufliche Perspektive der Zukunft

Interim Management – auch in Deutschland salonfähig

Um kurzfristige Managementprobleme zu lösen, hat sich in Deutschland in den letzten Jahren eine neue Form des projektorientierten Managements entwickelt, das sich auch bei vielen mittelständischen Unternehmen durchgesetzt hat. Vor wenigen Jahren noch eher in USA, Großbritannien oder Niederlanden üblich, ist dieses neuzeitliche Personalführungsinstrument mittlerweile auch hierzulande akzeptiert.

Bei speziellen Projekten wie z. B. Auslandsverlagerungen, Zusammenführung von fusionierten Unternehmen oder auch in Notfällen und Krisensituationen sind Interim Manager gefragt, die als Führungskräfte die notwendigen Erfahrungen bereits in anderen Unternehmen gesammelt und sich in solchen Aufgaben bewährt haben. Selbst in internationalen Großunternehmen wie z. B. DaimlerChrysler, Siemens oder Telekom sind hochkarätige Interim Manager in zeitlich befristeten Projekten tätig, um vorübergehende Personalengpässe im Führungsbereich zu überbrücken.

Chefs auf Zeit oder Feuerwehr

Muß ein Unternehmen saniert oder restrukturiert werden, ist der Geschäftsführer auf Zeit manchmal die einzige tragfähige Managementlösung, da die bisherige Führung sich als ungeeignet herausgestellt hat oder nicht die Durchsetzungskraft und das Stehvermögen auch in kritischen Situationen besitzt. Da für die Suche oder wegen Kündigungsfristen längere Zeit gebraucht wird, bis die endgültige personelle Lösung realisiert ist, übernehmen Interim Manager mit langjähriger Führungserfahrung in Krisensituationen die Zügel in die Hand und führen das Unternehmen aus der Krise. Bisweilen werden sie von Banken eingeschaltet, öfter aber von den Firmenbeiräten oder Gesellschaftern selbst gerufen.

Oft sind sie die Feuerwehr. Zum Beispiel dann, wenn ein Unternehmen Produkte herstellt, die im Markt nicht mehr wettbewerbsfähig sind und in anderen Ländern kostengünstiger produziert werden können. Oder der Vertriebsleiter fällt aus und der Vertrieb kann nicht von jemandem aus den eigenen Reihen geführt werden. Neue Vertriebsformen sollen eingeführt werden oder ein Spezialist für Verhandlungen mit Discountern wird benötigt, um neue Marktsegmente zu erschließen, dann ist der branchenerfahrene externe Vertriebsprofi am Zuge.

Interim Manager – ein wachsendes Potential wird immer jünger

Es sind im deutschsprachigen Raum annähernd 7.000 Führungskräfte bekannt, die Mandate mit einer Vertragsdauer von ca. 3 Monaten bis zu 18 Monaten ausüben und auf selbstständiger Basis gegen Tageshonorare und Kostenerstattung tätig sind. Oft akquirieren sie in eigener Initiative, meistens können sie aber durch sogenannte Provider (Interim-Management-Agenturen) erfolgreicher in neue Aufgaben vermittelt werden. Aufgabe der Provider ist es vorrangig, bei der Auswahl des richtigen Interim Managers mit den geforderten Qualifikationen und Spezialkenntnissen sehr sorgfältig vorzugehen und aus der Vielzahl der Bewerber den richtigen Kandidaten herauszufiltern. Letztlich trifft aber das Unternehmen die Entscheidung, welchem von den vorgeschlagenen Kandidaten der Vorzug zu geben ist.

Für viele Führungskräfte, die aus Kosten- oder Altersgründen ihren Arbeitsplatz verlieren, ist Interim Management eine herausfordernde berufliche Perspektive, die sich an die bisherige berufliche Karriere anschließt. In aller Regel sind die aktiven Interim Manager älter als 50 Jahre (bis weit über 60 Jahre), durch die Restrukturierungswellen in der deutschen Wirtschaft ist in jüngster Zeit aber eine Tendenz zu jüngeren Führungskräften zu erkennen (45 Jahre und jünger).

Chance für Unternehmen und berufliche Perspektive für Manager

Viele Manager auf Zeit nehmen die Herausforderungen von ständig wechselnden Aufgaben und Projekten bei unterschiedlichsten Unternehmen als besonders reizvoll wahr, da sie hier nicht in Routine erstarren und sich abseits der konventionellen Schemata von Karriere und Sicherheitsbedürfnis ganz auf die Aufgabe konzentrieren können. Durch die vielseitigen Erfahrungen der Interim Manager kommen die Unternehmen, welche Interim Management bewußt einsetzen, in den Genuß des gewünschten KnowHow-Transfers. Nicht selten wird derjenige Interim Manager, der erfolgreich die Umsetzung der Ziele betrieben hat, auf Dauer von dem Unternehmen übernommen, das ihn nur befristet engagiert hat. Somit haben beide Seiten in relativ kurzer Zeit Gelegenheit gehabt, sich kennen und schätzen zu lernen. Auf diese Weise ist Interim Management ein effektives Werkzeug des Personalmanagers, um interimistische Führungskräfte bei der Lösung von Aufgaben im Unternehmen zu beurteilen und eventuell damit auch eine dauerhafte Personallösung zu schaffen. Auch der Interim Manager, der vielleicht keine langfristigen Pläne im Unternehmen verfolgt hat, kommt auf diese Weise doch wieder in eine feste Managementposition.

Gelegentlich ist der Interim Manager bei seinen Führungsaufgaben auch in einer Nachfolgeproblematik in mittelständischen Unternehmen tätig, die ihm Gelegenheit gibt, das Unternehmen und dessen Marktpotential besser kennenzulernen. Damit kann sich die Möglichkeit ergeben, eine langfristige Bindung an das Unternehmen einzugehen, eventuell verbunden mit einer eigenen Kapitalbeteiligung.

Dann hat Interim Management seine volle Wirkung entfaltet, in dem temporäre Krisen bewältigt werden und Unternehmen sowie Mitarbeiter und Führungskräfte eine langfristige Perspektive erhalten, die betriebs- und volkswirtschaftlich sinnvoll ist.

Dr. Karl-Heinz Singrin
Dipl.-Betriebswirt / M.B.A. (USA)

Geschäftsführer
FaZiT Interim GmbH
Führungskraft auf Zeit im Team
Management Center
Auf der Wiese 28
41564 Kaarst

