



Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Geschäftsfreunde,

die Krise schwelte schon seit längerem, ist aber jetzt erst massiv ausgebrochen. Nach dem Finanzmarkt ist nun auch die „reale“ Wirtschaft betroffen, vor allem die Auto- u. Zulieferindustrie, sogar die Chemie hat es voll erwischt. Andere Branchen werden folgen, das ganze Ausmaß und vor allem die Dauer einer tiefgreifenden Strukturveränderung sind noch nicht im entferntesten auszumachen. Um für Stürme und schwere See gerüstet zu sein, ist es überlebenswichtig, mit verbesserter Steuerungssystematik und erfahrenen Lotsen bedrohliche Klippen zu umschiffen.

Aktuelles

Seminare & Veranstaltungen

Im November und Dezember finden diverse Regionalveranstaltungen der DDIM statt. Weitere Infos unter www.ddim.de

Publikationen & Neuerscheinungen

„Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit“, Dr. Vera Bloemer, Walhalla Fachverlag, 2008, 3., neu bearbeitete Auflage

Inhalt:

Ein Leitfaden mit Definitionen, Vorgehensweise und Adressen für Unternehmen, die den Einsatz von Interim Managern als modernes Instrument der Personalplanung nutzen.

„Praxis-Handbuch Interim Management“, Holger Dahl, Andreas Riedel, Verlag; Datakontext, 1. Auflage 2008

Inhalt:

Ausgewiesene Fachleute aus Wissenschaft und Praxis beleuchten erstmals intensiv den Markt, seine Chancen, Risiken und Rechtsbeziehungen.

„Ärmel hochkrepeln statt Power-Point-Orgien“

Interimsmanager springen in Unternehmen ein, um Projekte auf Zeit zu betreuen.

Quelle: *Financial Times Deutschland*, Oktober 2008 von Kathrin Werner

IMPRESSUM / V.i.S.d.P.

Liv Kionka, M.A.
(Redakteurin / Autorin aller Artikel außer Editorial und Erfahrungsbericht)
FaZiT Interim GmbH (Herausgeber)
Management Center
Auf der Wiese 28
41564 Kaarst

marketing@fazit-interim.de
Copyright © FaZiT Interim GmbH

Editorial

Eureka – neue Erkenntnisse beim Einsatz von Balanced Scorecards

In diesen kritischen Zeiten mit kräftigen Absatz- u. Umsatzeinbrüchen ist es noch schwerer als sonst, auf notwendige Veränderungen hinzuweisen, die für den Bestand des Unternehmens wichtig sind.

Auf der Grundlage einer klaren Strategie bedarf es eines Instrumentariums, die Organisation und ihre Prozesse ständig so auszurichten, daß das Spannungsfeld zwischen qualitativ erstklassiger Leistung und Kosteneffizienz bewältigt wird. Hierzu darf sich die strategische Planung nicht in monetären Berichtssystemen erschöpfen, die viele Ressourcen bindet und oft als ritualisierte Fortschreibungsübung empfunden wird.

Die wichtigsten verbalen Ziele, aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet, sollten mit Kennzahlen und konkreten Maßnahmen auf die Perspektiven Markt, Mitarbeiter, Innovation und Prozesse hin unterlegt in einem integrierten Ansatz für alle Bereiche und Mitarbeiter festgelegt und einer laufenden Überprüfung unterzogen werden. Wenn bei diesen mehrdimensionalen Parametern auch noch Risikoüberlegungen greifen, hat der mittelständische Unternehmer das ideale interne Steuerungsinstrument in der Hand, das gerade jetzt hohe Priorität für die Krisenbewältigung haben sollte.

Mit Balanced Scorecards gewinnt das geflügelte Wort von Seneca neue Bedeutung: **Es gibt nur für denjenigen einen günstigen Wind, der weiß, in welchen Hafen er will.**

Mit besten Grüßen
Ihr



Dr. Karl-Heinz Singrin
Geschäftsführer

Interim Manager in BRIC-Staaten

Viele deutsche Unternehmen expandieren in den letzten Jahren verstärkt in die sogenannten BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China). Angesichts der schwächelnden Konjunktur in Europa und den U.S.A werden diese Märkte immer interessanter.



Bildquelle: © Uta Herbert / PIXELIO

Doch ohne Insiderkenntnisse der Wirtschaft, der Mentalität und Kultur dieser Länder kann eine Expansion schnell zum Disaster und finanziellen Verlustgeschäft werden. Branchen- und vor allem landeserfahrene Interim Manager, die die Wirtschaft, die Sprache und vor allem die Kultur der Menschen vor Ort kennen, können die Risiken minimieren und eine Expansion erfolgreich gestalten.

Vielfach werden Interim Manager, die bereits im Land gelebt haben und die Sprache fließend sprechen von den Mitarbeitern vor Ort eher akzeptiert, als deutsche Delegierte des Mutterkonzerns.

Kurz notiert und gut zitiert:

„Es ist ein allgemeiner Fehler der Menschen, nicht in den Zeiten der Meeresstille mit dem Sturm zu rechnen.“

Niccolò Machiavelli (1469 – 1527)



Newsletter Nr. 12 / 2008

FAKTEN & ZITATE

Dezember 2008

Interim Management im internationalen Vergleich

In vielen Ländern Europas und in den U.S.A. gehört der Einsatz von Interim Managern mittlerweile zu den etablierten Instrumenten des Personalmarketings. Geschichte und Entwicklung sind aber noch lange nicht in allen Ländern gleich. Einen kleinen Einblick in die Geschichte und den heutigen Markt für Interim Management in verschiedenen Ländern soll daher unsere neue Serie geben, in der wir in diesem Newsletter mit den „Niederlanden“ starten.

In den frühen 70-er Jahren wurde Interim Management, damals noch als Custom Management bezeichnet, erstmalig in den Niederlanden eingesetzt.

Heute gibt es ca. 40.000 Interim Manager, die freiberuflich zur Verfügung stehen und jährlich 6 bis 7 Mrd. EUR Honorar erwirtschaften. Darunter fallen allerdings auch viele Spezialisten, die zeitlich befristet in Projekten eingesetzt werden. Der Anteil der Interim Manager, die im Krisenmanagement und in anderen leitenden Interim-Aufgaben tätig sind, wird auf 5.000 geschätzt. Sie erwirtschaften schätzungsweise einen jährlichen Umsatz von 1,3 Mrd EUR.

Heute ist das Interim Management in den Niederlanden im Vergleich zu Europa und den USA am meisten verbreitet, so dass die Niederlande gerne als Vorreiter für das Interim Management betrachtet werden. Der Hauptgrund für die gute Etablierung ist in der niederländischen Gehaltsstruktur zu sehen. Lange Jahre wurden Gehälter im kaufmännischen Bereich nicht wesentlich erhöht. Um das Gehaltsniveau nicht anpassen zu müssen, wurde auf freie Mitarbeiter zurückgegriffen, mit denen dann eine im Vergleich deutlich höhere Entlohnung vereinbart wurde.

Wird ein Interim Management Vertrag abgeschlossen und ist darin außer dem Unternehmen und dem Interim Manager auch ein Vermittler oder sogenannter Provider involviert, so gibt es zwei Möglichkeiten der Vertragsgestaltung. In Deutschland und in Holland ist eine Dreieckskonstellation üblich, die als das „holländische Modell“ bezeichnet wird.

Der Interim Manager schließt hierbei mit dem Provider und der Provider mit dem Unternehmen jeweils einen Vertrag ab. In diesem Fall kommt es zu keinem direkten Vertragsverhältnis zwischen dem Unternehmen und dem Interim Manager. Die Alternative ist das sogenannte „angelsächsische Modell“, bei dem der Interim Manager und das Unternehmen direkt einen Vertrag abschließen. Anschließend wird ein separater Vertrag zwischen dem Interim Manager und dem Provider geschlossen.

Zur Interessenvertretung und Entwicklung des Berufsstands „Interim Management“ gibt es in den Niederlanden zwei größere Organisationen: ORM (Niederlandse Orde van Register Managers) als Organisation für Interim Manager und die RIM (Raad voor Interim Management) als Zusammenschluß von Providern.

Für die Aus- und Weiterbildung von Interim Managern können an den Universitäten in Antwerpen oder Rotterdam Kurse zum Thema "Interim Management" belegt werden.



Bildquelle: © Hofschläger / PIXELIO

AIMP Umfrage unter Providern

In diesem Jahr legte der AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider) seine dritte Studie unter professionellen deutschsprachigen Interim Providern vor. Interessant sind die Ergebnisse zum Marktpotential, Ansprechpartnern in Unternehmen und die Anlässe zum Einsatz von Interim Managern. So zum Beispiel ist das Marktpotential trotz jährlich steigender Umsätze noch lange nicht ausgeschöpft. 41 % der Unternehmen kennen das breite Angebot von Interim Management bislang nicht.

Immerhin ein kleiner Fortschritt gegenüber dem Vorjahr, denn 2007 waren es noch 43 %. Bei 17 % besteht – genauso wie im Vorjahr kein Bedarf. Nur 5 % aller Unternehmen ist das Angebot zu teuer – 2006 waren es im Vergleich noch 12 %.

Leider werden noch lange nicht alle Anfrage von Unternehmen auch zu Aufträgen. Der Hauptgrund für den Nichteinsatz ist in 38 % aller Fälle die interne Besetzung der Position. Bei 25 % der Projekte entfällt der Interim-Bedarf, weil sie gestoppt oder verschoben wurden. Ansprechpartner für die Vergabe von Interim-Mandaten sind nach wie vor die Geschäftsführer mit 35 %, allerdings mit rückläufiger Tendenz. An deren Stelle treten die Fachabteilungen mit 27 % und die Personalabteilungen mit 25 %.

Aus Sicht des AIMP zeigen diese Ergebnisse, dass Interim Management mittlerweile in den Unternehmen zum modernen Werkzeug des Personalmanagements geworden ist. Nach wie vor unverändert hoch ist die Nachfrage nach Interim Managern in der Automobil- und Zulieferindustrie mit 19 %, gefolgt von der Telekommunikation mit 16 %. Chemie-, Pharma- und Biotech-Unternehmen nehmen mittlerweile einen Anteil von 15 % ein. Interim Manager werden heute für vielfältige Aufgaben eingesetzt, dennoch ist die Überbrückung von Vakanzen mit 35 % der häufigste Anlaß und die Vergabe von klassisch laufenden Projekten mit 17 % der zweithäufigste Anlaß zur Vergabe von Interimmandaten.

Abschließend läßt sich aus der aktuellen AIMP Studie zusammenfassen, dass Fachwissen hochqualifizierter Spezialisten für die Unternehmen am einfachsten über die Vergabe von Interimmandaten zu gewinnen ist. Da insgesamt der Trend zu längerfristigen Projekten geht (45 % dauern 7 bis 12 Monate) kann man annehmen, dass sich Interim Management auch in den nächsten Jahren im deutschen Markt weiterhin etablieren wird.

Quelle: AIMP Providenumfrage 2008



Der Prototyp "Interim Manager"

Wenn es einen „Prototyp“ als Interim Manager gibt, so beträgt sein Durchschnittsalter 49 Jahre. Er ist zu 46 % seit mehr als fünf Jahren im Interim Management tätig und hat eine persönliche Auslastung von 70 % bezogen auf ein Kalenderjahr. Zu diesem Ergebnis kam eine Studie der EBS und einem Provider. Die Hierarchiestufen auf denen Interim Manager tätig waren, bevor Sie sich selbständig gemacht haben sind vorwiegend Geschäftsführer, Direktor, Projektmanager oder Senior Executive. Laut einer DDIM Studie im Jahr 2007 bringen 45 % der Interim Manager mehr als 20 Jahre Berufserfahrung mit. Weiterhin haben 84 % der Interim Manager einen Universitätsabschluß, 54 % davon als Betriebswirtschaftler und 23 % als Ingenieure.

„Ich zeig dir, wo es lang geht“ – was Manager von Pferden lernen können

Wer führen will, muss bewußt Wirkung erzielen. Aber wie genau macht man das? Dieser Fragestellung und den entsprechenden Antworten geht Brigitte Dorminger in ihrem Zentrum für Kommunikation auf den Grund. Um Interim Managern oder Mitarbeitern mit ersten Führungserfahrungen einen Einblick darin zu gewähren, wie man erfolgreich führt, hat Frau Dorminger spezielle Seminare zum Business-Coaching entwickelt.

„Red Rose“ oder „Lucky Lorenzo“ heißen ihre Co-Trainer und sind Pferde. „Wer Pferde führen kann, der kann auch Menschen erfolgreich führen“ lautet das Motto, unter dem verschiedene Seminare angeboten werden. Der Vorteil des Einsatzes von Pferden ist der sofortige Lerneffekt für die Teilnehmer. Pferde sind deshalb so einzigartig als Co-Trainer, weil sie garantiert authentisch reagieren. Sie folgen nämlich nur dem, dem sie vertrauen, der sie respektvoll behandelt und motiviert. Pferde geben außerdem direkte und unverfälschte Signale als Spiegel der Persönlichkeit. Sie nehmen minimale Widersprüche von Emotionen, Gedanken, Körpersprache und Handeln wahr und sie lassen sich weder von Status noch Symbolen blenden.

Aber was genau lernt man wie in beispielsweise einem Seminar zum Thema: „Natürliche Leadership und individuelle Erfolgsstrategie“? Ein Teilnehmer Dipl.-Kfm. Hanjörg Schmidt (49 Jahre), Geschäftsführer einer Unternehmensberatung in Bonn beschreibt seine Eindrücke wie folgt:

Um 9.00 Uhr morgens startete das Seminar. Nachdem die Pferde und wir uns mit der Halle und dem Parcours vertraut gemacht hatten, ging es los. Die erste Übung bestand darin, die Pferde durch einen Parcours mit leichten Hindernissen zu führen. Aber nicht einfach am Zügel, so wie John Wayne in dem Film „El Dorado“. Unsere Aufgabe bestand darin, die Pferde an einer Doppellonge zu leiten. Für uns gab es drei Möglichkeiten, sich den Pferden zu nähern, um deutlich zu machen, in welche Richtung sie laufen sollten. Entweder kamen wir von vorne, von der Seite oder von hinten.



Ricardo,
Hengst

Damit hatten wir dann auch schon die drei unterschiedlichen Führungsstile „Ich zeig dir wo es lang geht“, „Lass uns die Aufgabe gemeinsam bewältigen“ und „Mach mal, ich pass schon auf, dass du in der Spur bleibst“ kennen gelernt und direkt an den Pferden eingesetzt. Beim 1. Führungsstil (Zeigen wo es langgeht) kommt die Führung nämlich von vorne, beim 2. (Gemeinsame Aufgaben) von der Seite und beim 3. (Ich paß auf) von hinten. Schnell lernten wir aufgrund der unmittelbaren Reaktion der Pferde: Jedes Pferd ist anders. Genauso unterschiedlich wie die Menschen, die wir führen wollen. Wichtig für eine erfolgreiche Führung ist es also, das Pferd bzw. den Menschen kennen zu lernen und herauszufinden, welcher Führungsstil individuell angewendet werden kann. Als weiteren wichtigen Aspekt beim Führen von Pferden bzw. Mitarbeitern lernten wir „die volle Konzentration auf den anderen“ kennen. Volle Konzentration auf den anderen

heißt in erster Linie – ich stelle mich selbst und meine Persönlichkeit komplett in den Hintergrund. An den Pferden konnten wir dies sehr gut üben, indem wir ihr Verhalten spiegelten. Übersetzt heißt dies, wir tun genau das, was der andere auch gerade tut. Schaut das Pferd nach links, schauen wir auch nach links. Schaut das Pferd uns direkt an, dann tun wir das auch. Schubst es uns, so schubsen wir zurück. Auf den Menschen übertragen kann dies bedeuten, dass wir uns auch einen Kaffee holen, wenn es der andere tut. Lehnt er an der Wand, so lehnen wir uns auch an die Wand. Interessanterweise entsteht durch das Nachahmen der Verhaltensweisen beim Gegenüber das Gefühl, die gesamte Konzentration ist voll auf ihn gerichtet und er quittiert in der Regel dieses Gefühl mit Offenheit. Das bedeutet für die Führungskraft, sie erhält Informationen, die sie unter anderen Umständen nicht so einfach erfahren würde.

Ein weiterer interessanter Teil des Seminars war folgenden Fragestellungen gewidmet: Wie motiviere ich andere, etwas zu tun, worauf sie eigentlich keine Lust haben? Wie verteile ich Aufgaben so, dass die Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder voll berücksichtigt werden und was kann ich delegieren und was nicht? Mit Hilfe der Pferde lernten wir hier völlig neue Aspekte kennen und konnten wichtige Anregungen mitnehmen und sinnvoll in unseren Arbeitsalltag integrieren.

Dank unserer tierischen Co-Trainer haben wir gelernt, dass für eine erfolgreiche Führung die folgenden Aspekte entscheidend sind: das uneingeschränkte Vertrauen der Mitarbeiter zu ihrem Vorgesetzten, die eigene Überzeugung des Vorgesetzten, die in unmissverständlicher Körpersprache ausgedrückt wird, eine permanent spürbare Zielorientierung und die Erkenntnis, dass jeder Mitarbeiter anders zu führen ist.

Literatur zum Thema:

Pferdeplüsterer für Manager / Osterhammel
Von Pferden lernen / Truckenbrodt und Fiegler
Horse Sense / Hendrich



„Dobry den“ oder „Guten Tag“ – ein deutscher Interimmanager als Werksleiter in Tschechien

Um in Tschechien beispielsweise eine Werksleitung erfolgreich meistern zu können, benötigt man als Manager – egal ob festangestellt oder zeitweise eingesetzt - sichere Erfahrungswerte, die man am besten in mehrjährigen ähnlichen Funktionen im Land selber gesammelt hat. Aufgrund meiner mehr als 10-jährigen Tätigkeit für internationale Unternehmen in Tschechien besitze ich einen breiten Erfahrungshintergrund, den ich im vorliegenden Fall für das Unternehmen sehr nutzbringend einsetzen konnte. Branchen- und Landeserfahrung sind meiner Erfahrung nach sehr wichtige Faktoren, die den Einsatz z. B. als Sonderprojektleitung, Werksleitung oder Geschäftsführung erst erfolgreich werden lassen.

Kaum hatte ich mein Projekt als Standortleiter eines Tochterunternehmens der MBtech in Tschechien beendet, kam auch schon die Anfrage nach einer „Werksleitung in Tschechien - möglichst sofort. Ein renommierter Automobilzulieferer von sensiblen Kunststoffteilen hatte Probleme in seinem tschechischen Werk bei Pilsen, in dem 250 Mitarbeiter beschäftigt sind. Ein großer Neuanlauf mit 56 Werkzeugen für ein neues AUDI-Modell war im Verzug und die Werksleitung sollte aufgrund dessen ersetzt werden.

Zeitnah wurde ich daher zu einem Gespräch in die Firmenzentrale nach Deutschland eingeladen. Der COO und der Personalleiter des Unternehmens schilderten in knappen Worten, dass die jetzige Werksleitung in Person eines deutschen Mitarbeiters ersetzt werden soll und zudem ein Neuanlauf „nicht rund läuft“. Ein vor Ort erfahrener Interim Manager sollte daher für einige Monate die Werksleitung ersetzen und parallel positive Akzente am Standort setzen. Noch auf der Heimfahrt erhielt ich dann den Anruf des Unternehmens, dass man mich gerne umgehend in der beschriebenen Funktion in Tschechien anstellen möchte.

Bereits drei Tage später war ich im tschechischen Werk vor Ort und nahm meine neue Tätigkeit als Werksleiter auf. Bei der Werksbesichtigung stellte sich

die aktuelle Situation prekärer dar, als mir bei meinem Gespräch in der Unternehmenszentrale erläutert wurde. Dieser Umstand war mir allerdings aus anderen Projekten in Tschechien bereits bekannt und somit für mich nicht neu oder überraschend. Ich erfuhr sehr schnell, dass in den letzten Jahren bereits mehrere Werksleiter, Deutsche sowie Tschechen im Werk tätig waren und der letzte deutsche Werksleiter nun als Produktionsleiter weiterhin im Werk bleiben sollte. Weiterhin wurde der zeitliche und personelle Aufwand für einen sog. „Neuanlauf“ mit 56 Werkzeugen absolut unterschätzt. Hieraus resultierte verständlicherweise auch ein recht angespanntes Verhältnis zum Kunden.

Was war nun zu tun, um den Standort zu reorganisieren? Zwei Themen standen meines Erachtens an erster Stelle, die umgehend angegangen werden mussten. Erstens musste der kritische Neuanlauf stabilisiert werden, da bereits Bandstillstand beim Kunden drohte. Desweiteren sollten Verbesserungen in der Personalorganisation und in den Fertigungsprozessen eingeführt werden.

Ich habe es mir in meinen letzten Interim Tätigkeiten in Tschechien immer zur Tugend gemacht, zunächst mit allen Führungskräften ein lockeres Vieraugengespräch zu führen. Hierbei lerne ich nicht nur deren Profil kennen, sondern stelle mich auch als Manager mit meinen beruflichen Erfahrungen vor. Mein Wissen über die örtlichen Gegebenheiten sowie meine Sprachkenntnisse erzeugten auch hier zunächst Verwunderung – schafften aber auf lange Sicht Vertrauen. Dieses halte ich für eine wichtige Basis, um anschließend mit den Mitarbeitern des Unternehmens die gesteckten Ziele auch zu erreichen.

Der kritische Neuanlauf wurde nun zunächst dadurch bewältigt, dass wir mit Zustimmung der Geschäftsführung in Deutschland und des Kunden circa 20% der 56 Werkzeuge an andere Lieferanten abgaben. Dieses war zwar zuerst schmerzhaft, aber der einzige Ausweg, da unsere Kapazität falsch geplant war.

Als positiven Effekt konnten wir die prozessanfälligen Sorgenwerkzeuge abgeben, sodass wir anschließend mit prozesssicheren Werkzeugen im ent-

spannten Kapazitätsrahmen den Neuanlauf ohne Zwischenfälle durchführen konnten.

Da in den letzten Monaten fast alle Kapazität im Werk für die Planung und Umsetzung des Neuanlaufs gebraucht wurde, waren große Defizite in fast allen Bereichen entstanden. Als weiteren Schritt nahm ich zunächst einige Umstellungen im Personalbereich vor, da einige Positionen schlichtweg fasch besetzt waren. Einige tschechische Kollegen waren, ohne deren Fähigkeiten zu berücksichtigen, zuvor vom deutschen Management auf andere Positionen versetzt worden. Hätte ich sie nicht wieder ihren eigentlichen Stärken und Fähigkeiten entsprechend eingesetzt, so hätten sie gekündigt - erfuhr ich anschließend.

Man muß wissen, dass in Tschechien ein sehr angespannter Arbeitsmarkt herrscht, und die Fluktation in allen Bereichen erheblich ist.

Als weiteren Schritt haben wir begonnen, Verbesserungen im Produktionsprozess einzuführen. Oft waren es nur einfache Aktionen, die jedoch in Summe zu erkennbaren Fortschritten führten. Beispielsweise wurde eine tägliche Managementbesprechung eingeführt, um Vorkommnisse des Vortages und anstehende Aktionen des jetzigen Arbeitstages zu klären. Desweiteren wurde an jeder Kunststoffmaschine ein Schichtprotokoll-Formular ersichtlich befestigt, welches stündlich zu führen war. Diese Maßnahmen klingen vielleicht trivial, sind aber in Tschechien nur durch „hands-on“ umzusetzen.

Nach mehrmonatigem Einsatz vor Ort, konnte der angespannte Zustand im tschechischen Werk wieder auf einen positiven Kurs gebracht werden. Bei einem Einsatz in Tschechien muß man also vorbereitet sein, dass aus einer zunächst reinen Vakanzüberbrückung, schnell bereichsübergreifende Aktivitäten resultieren können, die es zu lösen gilt.



Dipl.-Ing. Gerhard Richter,
Interim Manager