

## ZUSAMMENFASSUNG: WORKSHOP 2 – TIMES

Trends in TIMES und Einsatzfelder von Interim Management in TIMES. Projektarbeit vs. Vakanzüberbrückung

- Referenten: Anton von Rueden (internationaler Ecommerce Experte), Dr. Frank Edelkraut (erfahrener HRler, viele TIMES-Kunden), Dr. Matthias Rudowicz (Interim Executive und Managementberater) und Michael Opp (Interim Manager mit TIMES-Schwerpunkt)
- Moderation und Protokoll: Thorsten Becker, Geschäftsführender Gesellschafter Management Angels GmbH

---

Die TIMES-Branche kennzeichnet einen Interim Management-Markt, in dem projektive Mandate die Anzahl der kapazitativen übersteigen und Linienerfahrung zwar ein notwendiger Hintergrund, keinesfalls jedoch Daily Business ist.

Kennzeichnend für die Branche, so Thorsten Becker, Geschäftsführer der Management Angels: ist „dass sehr viele junge Entscheidungsträger in der Branche sind, die sehr angelsächsisch geprägt sind. Es ist eine Branche in der man aufgeschlossener Externen gegenüber ist.“ Der Aspekt „time to market“, hohe Geschwindigkeit in der Durchführung neuer Projekte und Produkte, überwiegt in der TIMES-Branche und dadurch ist sie im „Miteinander“ anderen Branchen weit voraus.

Dr. Matthias Rudowicz, selbst Interim Manager in der Telekommunikation, geht sogar einen Schritt weiter: „Vom Interim Executive muss immer innovative Kraft ausgehen. Das muss meines Erachtens bis zur kreativen Zerstörung gehen.“ Durch die branchenbedingte Projektbezogenheit gibt es sogar verstärkt Consultants, die nie in der Linie gearbeitet haben. Dies erweist sich laut Interim Manager Michael Opp durch die vielfältige Schnittstellarbeit als kritisch: „Viele Projekte sind (zwar) außerhalb der Linie aufgehängt. (...) Interim Manager müssen die Zwänge der Linie verstehen, sie müssen in der Lage sein zu moderieren, Entscheidungen herbeizuführen, müssen aber auch die Freiheitsgrade die man in der Linie hat, erkennen!“ Denn gerade die Telekommunikationsbranche stellt Hemmnisse wie umfassende Strukturen und lange Entscheidungswege den geforderten steilen Lernkurven der Mitarbeiter gegenüber.

Trotz hohen Entscheidungs- und Zeitdrucks und der Erwartungshaltung der Auftraggeber, sollte man jedoch eines nicht vergessen: „Es geht für uns als Interim Manager (...) darum, Nachhaltigkeit zu erzeugen. Was wir sicherstellen müssen, ist, dass nachdem wir weg sind, eine Nutzung erfolgt.“, so Dr. Frank Edelkraut, HR-Interim Manager. Hier zeige sich die Effektivität der vollbrachten Arbeit.

Bedingt wird dies - nicht nur in der TIMES-Branche- durch eine saubere Auftrags- und Bedarfsklärung beim Kunden. Es gilt, sowohl für den Interim Manager als auch für Provider, heraus zu finden, was der Kunde wirklich braucht. Hier ist die intime Kenntnis des Kunden und eine präzise Entwicklung der Dreiecksbeziehung Manager-Provider-Kunde zielführend, betont auch Anton von Rueden, der die Sicht des Kunden vertrat: „Die Erwartung als Kunde und die Kompetenz, die Provider aus meiner Sicht noch viel mehr hervorstellen können, ist, dass am Anfang (eines Projekts) ein Beratungsteil stehen sollte. (...) Da wird viel Potenzial liegen gelassen.“

#### **FAZIT:**

TIMES-Märkte unterliegen sicherlich besonderen Dynamiken, einem kompetitiven Umfeld und kurzer Produktzyklen, die nicht nur einen hohen Innovationsgrad von Unternehmen, sondern auch Projektkulturen erfordern. Daher ist Interim Management in diesen Märkten ein häufig genutztes Tool, um kurzfristig externe Spezialisten für Projektthemen einzukaufen. Mit schnell wandelnden Kundenbedarfen kommt den Vermittlern hier daher eine besondere Rolle in dem Verständnis und der Klärung des Kundenbedarfs zu. Für Interim Manager besteht die Herausforderung, Linienverständnis mit Projektmanagementskills zu vereinen, um in den veränderten Organisationsstrukturen nachhaltig Mehrwert zu stiften.

Thorsten Becker  
Management Angels GmbH