



Führung übernehmen auf Zeit

Interimsmanager – mit maßgeschneiderten Fachkenntnissen und kritischem Blick von außen.

Yvonne Scheller

Die Zahl der festen Arbeitsverhältnisse nimmt ab, die der projektbezogenen Verträge zu – warum das so ist, liege auf der Hand, meint Ben Krischausky. „Es ist eine Frage des Aufwands, des finanziellen wie des zeitlichen“, erklärt der Inhaber von „Krischausky Interimsmanagement Coaching“. „Bewerber können in der Regel nicht kurzfristig, sondern erst nach Ablauf ihrer Kündigungsfrist beginnen. Umgekehrt muss das Unternehmen Fristen wahren, wenn es eigene Mitarbeiter kündigen möchte.“ Unter Umständen ist das Ende des Arbeitsverhältnisses zudem mit Kosten für Abfindungen oder Aufhebungsverträge verbunden und der Betriebsrat muss zustimmen. „Bei großen internationalen Unternehmen wird zudem langfristig festgelegt, wie viele Mitarbeiter bis zum Jahr X beschäftigt werden sollen. Erfordert die Marktsituation jedoch kurzfristig weitere Mitarbeiter, muss erst ein bürokratischer Aufwand betrieben werden.“

All diese Aspekte entfallen beim Engagement eines Interimsmanagers. Der wird nur für seine Leistung bezahlt, verbleibt in der Regel drei bis zwölf Monate im Unternehmen, „und ist die Leistung unbefriedigend, muss er gehen“. Dabei ist dann nur eine Frist von drei bis sieben Tagen, nicht von Wochen oder Monaten zu beachten.

Klingt nach dem Traum eines jeden Arbeitgebers. Steuern wir lamit auf das endgültige Aus fester Arbeitsverhältnisse in der Führungsetage zu? „Feste Mitarbeiter werden auch in Zukunft benötigt“, gibt Dr. Vera Bloemer Entwarnung. Die Spezialistin für Interim Management erklärt: „Beide Formen werden neben-



Der Überflieger: Drei bis zwölf Monate bleibt ein Interimsmanager in einem Unternehmen. Er arbeitet freiberuflich und ergebnisorientiert.

FOTO: DOC-STOCK/TETRA IMAGES

einander bestehen, denn in den Unternehmen ist Kontinuität gefragt. Allerdings machen die maßgeschneiderten Fachkenntnisse der Interimsmanager sie zu einer interessanten Ergänzung.“

Und wie sieht der Manager auf Zeit in Idealform aus? „Ganz oben auf der Wunschliste der Unternehmen steht der Alleskönner“, antwortet Bloemer. „Er bringt Fachkenntnisse mit, kann sich schnell auf neue Situationen einstellen und wirklich zuhören, also auf Anhieb erfassen, worauf es ankommt. Er arbeitet ergebnisorientiert, ist hoch belastbar und bringt den kritischen Blick von außen mit. Dazu verfügt er über ein breites Spektrum von

Sozialkompetenzen: Er ist kontaktfreudig, kann sich und andere motivieren und ist bestens organisiert.“

Diese hohen Ansprüche bestätigt auch Harald Heil, Geschäftsführer der Interim Management Vermittlungsagentur Greenwell Gleeson. „Vor allem muss ein Interimsmanager vertrauenswürdig sein, daneben ist natürlich Fachkompetenz und Erfahrung wichtig. Unsere Interimsmanager haben alle ein abgeschlossenes Hochschulstudium und können mindestens fünf Jahre projektorientierte Führungserfahrung vorweisen.“

Da scheint es nahezuliegen, auf die Erfahrung der „Generation

50plus“ zurückzugreifen. Tatsächlich habe gerade die erste Generation aus älteren, erfahrenen Interimsmanagern bestanden, weiß Bloemer. „Doch in den letzten Jahren gibt es immer mehr Junge im Geschäft – wobei jung um die 40 heißt.“ Das liege auch daran, dass Interimsmanager und Unternehmen zueinander passen müssen. „Und in manchen Branchen, wie IT- oder Medien, sind eben eher Jüngere gefragt“, sagt Bloemer. Wobei Unternehmenskultur und die Persönlichkeit des Interimsmanagers gar nicht 100-prozentig zueinander passen müssen, betonen die Experten.

„Interimsmanager sind mit ihrer Aufgabe verheiratet. Sie folgen dem Budget und der Zeitplanung“, sagt Harald Heil. Aus der Aufgabe ergebe sich die Persönlichkeitsanforderung: „Bei einer positiven Konjunkturlage müssen Interimsmanager teamorientierte Integratoren sein, die Leute mitzuziehen verstehen. Droht die Konjunktur jedoch zu drehen und haben wir eine Rezession, sind eher harte Hunde gefragt.“

■ Lesen Sie am nächsten Wochenende Teil 18: Die Macht der Intuition

INTERIMSMANAGER AUF EINEN BLICK

Der Begriff „Interim“ bedeutet Zwischenzeit. Interimsmanager sind also Manager, die nur vorübergehend in Aktion treten. Da sie nur für ganz spezielle Aufgaben engagiert werden, passt auch die Bezeichnung „**Manager nach Maß**“. Sachorientiert, unabhängig und mobil unterstützen sie Unternehmen „bei Fragen der Globalisierung, Restrukturierung,

Krisenbewältigung“ und „bei Themen wie Umstrukturierung oder Schließung“. Sie müssen Wissen und Erfahrung mitbringen, und es werden von ihnen eine hohe Flexibilität, operative Umsetzung vom ersten Tag an sowie die Erzielung individueller, zielorientierter Lösungen erwartet. Quelle: „Interim Management“, Vera Bloemer, Walhalla Verlag 2008. (ysch)