



## Trend

# Interimsmanagement im Höhenflug

*Noch vor einigen Jahren argwöhnisch beäugt, sind Interimsmanager heute aus vielen Branchen und Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Wurden sie früher nur gerufen, wenn „dirty jobs“ wie unliebsame Umstrukturierungen zu erledigen waren, werden sie heute – ihrer Expertise entsprechend – deutlich differenzierter wahrgenommen: Sowohl als Troubleshooter, die für das Krisenmanagement mitverantwortlich zeichnen, als auch als qualifizierte Experten, die temporär befristet Projektverantwortung übernehmen.*

Diese Erweiterung des Aufgabenbereichs bleibt nicht ohne Konsequenz für die Bedeutung von Interimsmanagern: Laut einer Studie von Robert Half Management Resources, die unter mehr als 4.000 Personal- und Finanzmanagern in elf europäischen Ländern durchgeführt wurde, werden zukünftig immer mehr Firmen auf das Know-how der Manager auf Zeit zurückgreifen – und das nicht nur in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit. Dem neuen Bericht „Interim Managers in Finance and Accounting“ zufolge sind sich 68 Prozent der deutschen Befragten sicher, dass die Nachfrage nach Fachkräften auf Projektbasis in der Zukunft ansteigen wird. Damit liegt die Prognose für Deutschland etwas über dem europäischen Vergleich, nach dem insgesamt 62 Prozent der Finanz- und Personalmanager eine vermehrte Beschäftigung von Managern auf Zeit prognostizieren. Dies bestätigen auch Stimmen aus der Praxis. So bemerkt Harald Wenger, in der Schweiz tätiger Interimsmanager, den Trend, „dass Unternehmen gerade bei Vakanzten immer häufiger auf Inte-

rimsmanger zurückgreifen. Das gibt ihnen Zeit, in Ruhe nach einem neuen Mitarbeiter zu suchen.“

## Interimsmanager für alle Fälle

Zwar würden 67 Prozent der Befragten europaweit die Auswirkungen eines wirtschaftlichen Abschwungs mit Hilfe von Interimsmanagern abfangen wollen oder dies zumindest in Erwägung ziehen, doch ist die ökonomische Krise nur ein Einsatzgebiet unter vielen, wie der Bericht zeigt. Damit bestätigt die Studie den Bewusstseinswandel in den Unternehmen, die erkannt haben, dass sie auch in prosperierenden Zeiten mit Experten auf Projektbasis spezifisches Know-how kosteneffizient einkaufen und auf diese Weise profitieren können. So werden heute in 54 Prozent der Fälle Manager auf Zeit verpflichtet, um strategische Projekte zu leiten. Firmen können damit die vermehrte Arbeitslast während des Projektzeitraums abfangen, ohne neue Mitarbeiter einstellen zu müssen.

Gleichzeitig erhalten sie zusätzliche strategische Expertise und frische Ideen. Darüber hinaus werden Interimsmanager häufig beschäftigt (24 Prozent), um Projekte mitzubetreuen, für die es internen Mitarbeitern an Spezialwissen mangelt. Darunter können etwa die Umsetzung neuer rechtlicher Richtlinien, zum Beispiel ab 2009 das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, oder die Einführung eines Risikomanagementsystems fallen.

## Qualität, die sich auszahlt

In Deutschland schätzt ein Drittel der Befragten vor allem die Kosteneffizienz, die Unternehmen durch den Einsatz der externen Experten erreichen. Schwierige Projekte oder ein kurzfristig hohes Arbeitsaufkommen können so einfach und verhältnismäßig günstig abgefangen werden. Darüber hinaus erhalten Firmen mit Hilfe von Interimsmanagement eine Möglichkeit, ihre Personalplanung flexibel zu halten und etwa dem zeitlich befristeten Ausfall von Führungspersonal zu begegnen (31 Prozent). „Gerade unsere Flexibilität gefällt Unternehmen sehr gut“, bestätigt Vera Mintenig, Interimsmanagerin aus Langen (Hessen). „Wir stehen für zeitlich befristete Projekte schnell zur Verfügung und sind dabei kompetenter und kosteneffizienter als teure Beratungsgesellschaften, denen oft das tiefere Know-how des Tagesgeschäfts fehlt.“ So stand auch für 22 Prozent der Befragten hauptsächlich der Zugang zu spezialisiertem Fachwissen im Vordergrund, wenn sie an die Vorzüge von Interimsmanagement dachten.

## Geldwerter Vorteil Interimsmanager

Hohe fachliche Kompetenz zeichnet auch Harald Wenger aus – und damit sparte er seinem Auftraggeber viel Geld. Am Anfang klang es für ihn wie ein ganz normaler Job, um eine Vakanz auf der Position der Finanzleitung zu überbrücken, doch bald staunte der erfahrene Manager nicht schlecht, wie man eine Finanzbuchhaltung offensichtlich auch führen kann. In den Jahresabschlüssen der vergangenen Geschäftsjahre entdeckte er viele Unregelmäßigkeiten, Kontrollinstrumente fehlten völlig. Nach dem Durchforsten sämtlicher Konten und Bilanzen hatte er die Ursache für die Verluste der letzten Jahre, die eigentlich Gewinne hätten sein müssen, ge-

funden und so dem Unternehmen einen Beitrag in sechsstelliger Höhe gesichert. „Durch wurde mein Einsatz dann auch deutlich verlängert“, berichtet der Interimsmanager. „Ursprünglich sollte ich nur von Anfang Februar bis Ende Juni bleiben, doch nach dem Auffinden der Unstimmigkeiten in der Buchhaltung wurde ich nicht nur gebeten, völlig neue Strukturen mit Kontrollinstanzen und Sicherheitszonen zu schaffen, sondern auch noch meinen Nachfolger auszusuchen und persönlich einzuarbeiten.“ Diesen Vertrauensbeweis nutzte Harald Wenger gern und sieht der Zukunft der Schweizer Tochter eines französischen Konzerns heute ruhig entgegen. „Dieser Job war schon etwas Besonderes“, fasst er seine Erfahrungen zusammen, „in dreißig Jahren Berufsleben habe ich so etwas noch nicht gesehen. Selten bin ich auch als Interimsmanager gleich von Anfang an mit so offenen Armen empfangen worden. Doch in diesem Fall hat zumindest die Verkaufsleitung schon geahnt, dass bei den Bilanzen etwas im Argen liegt und so waren alle hochofren, dass einmal ein Fremder geholt wird, der mit ganz anderen Augen auf das Unternehmen schaut.“

**Wichtige Soft Skills**

Die Anforderungen an Interimsmanager sind jedoch nicht nur in fachlicher Hinsicht hoch. Ganz im Gegenteil sind für die Experten auf Projektbasis gut ausgeprägte Soft Skills sogar häufig noch wichtiger als Know-how im fachlichen Bereich, da sie sich in kürzester Zeit in ein fremdes Unternehmen integrieren müssen, um Erfolg zu haben. Besonderen Wert legen Arbeitgeber dabei auf die Fähigkeit, Probleme lösen zu können. Über ein Viertel der Teilnehmer an der Studie Workplace Survey von Robert Half Finance & Accounting beurteilt diese Eigenschaft als unabdingbar für den erfolgreichen Einsatz. Als nahezu ebenso wichtig werden Flexibilität und Teamfähigkeit eingeschätzt, während die fachlichen Fähigkeiten nur von jedem fünften Befragten als wichtigstes Gut eines Interimsmanagers angesehen werden.

**Mit klarer Ansage aus der Kommunikationskrise**

Um die hohe Bedeutung von Kompetenzen, die über Zahlen und Bilanzen hinausgehen, weiß auch Vera Mintenig. Die Interimsmanagerin ist zurzeit bei der deutschen Tochter

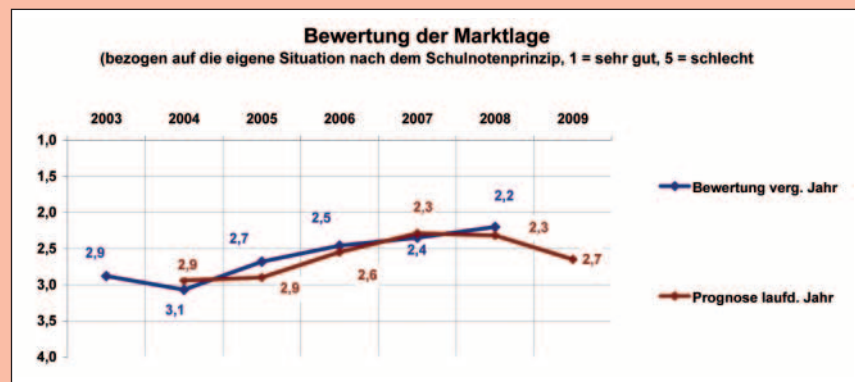
eines englischen Maschinenbaukonzerns tätig und überbrückt dort eine Vakanz auf dem Posten des Finance Directors. Damit hat sie sich gegen 40 Mitbewerber durchgesetzt – nicht zuletzt auch wegen ihrer diversen Zusatzqualifikationen im Bereich Mitarbeiterführung und Konfliktmanagement. „Als ich meine Stelle angetreten habe, war gerade der ehemalige Finance Director entlassen worden und im Bereich Buchhaltung/Controlling war die Stimmung auf dem Tiefpunkt. Einzelne Mitarbeiter sprachen nicht mehr miteinander, der Informationsfluss zwischen den Abteilungen stockte, es gab keine klaren Verantwortlichkeiten und regelmäßig wiederkehrende Tätigkeiten wie der Monatsabschluss konnten nur mit einem Berg an Überstunden gemeistert werden.“ Die Hauptaufgabe der Finanzexpertin bestand also erst einmal darin, die bestehenden Prozesse zu optimieren und Zuständigkeiten eindeutig zuzuweisen. Darüber hinaus musste sie neben dem Tagesgeschäft, der Umstellung ausländischer Filialen auf lokale Währungen sowie der Einführung von Internet-Banking auch noch versuchen, ihre zehn Mitarbeiter wieder als Team zusammenschweißen. Dabei kam ihr ihre Sonderstellung als Interimsmanagerin sehr zugute. „Als Angestellte muss man sich politisch verhalten und immer ein bisschen taktieren, um integriert und in Informationsflüsse eingebunden zu sein. Als Externe hat man hingegen eine gewisse Sonderrolle – wie früher der Hofnarr. So kann ich auch unbequeme Wahrheiten aussprechen und die Unternehmen müssen dann entscheiden, was sie damit anfan-

gen.“ Im Fall der zerstrittenen Mitarbeiter zeigte ihre direkte und offene Art Wirkung. Nach einigen Zusammenstößen sprechen die Kollegen wieder miteinander und die Arbeitsprozesse konnten so implementiert werden, dass die Abteilungen Hand in Hand arbeiten und die Aufgaben mit sehr geringen Überstunden erledigt werden. „Durch meinen Einsatz hatte das Unternehmen ausreichend Zeit, sich in Ruhe nach einem passenden Kandidaten umzusehen und mein Nachfolger kann auf funktionierende Strukturen aufbauen“, resümiert Frau Mintenig das fünf- bis sechsmonatige Projekt.

**Einsatzort Interimsmanagement**

Vor allem Personalverantwortliche im Bereich Finance wissen die Vorzüge von Interimsmanagern zu schätzen. Laut der Studie Workplace Survey haben 40 Prozent der Teilnehmer in dieser Abteilung bereits Fachkräfte auf Zeit beschäftigt oder würden dies tun. „Die Finanzabteilung ist das Herzstück eines Unternehmens. Die Tatsache, dass gerade hier viele Interimsmanager beschäftigt werden, ist bezeichnend für ihre Wertschätzung in den Firmen“, bekräftigt Carsten Kögler, Business Development Manager Germany bei Robert Half Management Resources, die Wandlung des Berufsbildes. „Hier sprechen die vielfältigen Vorteile der Manager auf Abruf wie mehr Zeit fürs Recruiting bei gleichzeitig weiterlaufenden Prozessen oder das Abfangen von Überlasten durch Spezialisten mit großem Know-how für sich.“

**Interim Management**



Quelle: Diese Grafik wurde aus der jährlichen Umfrage der Ludwig Heuse GmbH entnommen (siehe auch Seite 28 ff.). 2008 gaben die Interim Manager mit 2.2 die bisher beste Bewertung.