

Digitalisierung und Interim-Management

Durch die Digitalisierung besteht die Möglichkeit, ein wesentlich präziser auf den Kundenbedarf angepasstes Kandidatenpanel zu erstellen.

von Ludwig Heuse und Corina Hoch

Weg vom Fenster sind die Interim-Management-Anbieter, die nicht schon vor Jahren ihre Strukturen, Daten und Prozesse vollkommen digitalisiert haben. Warum? Weil die Nachfrager nach Interim-Managern erwarten, dass ihnen die Profile geeigneter Kandidaten sehr kurzfristig – quasi in Echtzeit – zugehen. Das Yin und Yang im Interim-Management, also die beiden Kräfte, die einander entgegengesetzt, aber auch aufeinander bezogen sind, sind Tempo und Qualität. Ergo, ein Provider, der seinem Kunden nicht schnell genug Profile qualifizierter Kandidaten zur Verfügung stellen kann, verliert den Auftrag gegenüber dem schnelleren (nämlich schon voll digitalisierten) Wettbewerb. Und wer bei diesem Tempo nicht die notwendige Qualität bei der Auswahl, Entwicklung und Präsentation von Kandidaten sicherstellen kann, frustriert zunächst und verliert dann seine Kunden.

Die Digitalisierung im Interim-Management-Geschäft hat allerdings nicht nur das Tempo bei der „Service Delivery“ erhöht, sondern auch die Möglichkeit, ein wesentlich präziser auf den Kundenbedarf eingehendes Kandidatenpanel zu erstellen. Denn vor der Digitali-

sierung konnten die IM-Provider angesichts einer Kundenanfrage ausschließlich auf Kandidaten in den eigenen papierernen Kandidatenakten und den Stellengesuchen der Tageszeitungen zugreifen. Und in den Kandidatenakten konnte nur durch Sichtung der Profile und Projektberichte recherchiert werden und nicht durch die Eingabe von Suchwortkombinationen (heute kaum mehr vorstellbar). Im Ergebnis war nur ein Bruchteil der potenziellen Kandidaten in Deutschland für ein aktuelles Projekt „greifbar“. Heute, nach erfolgter Digitalisierung, kann ein Provider in Echtzeit erstens in der eigenen Datenbank sowohl über vorgegebene Erfassungskriterien als auch im Volltext über Suchwortkombinationen recherchieren, aber zweitens auch in sämtlichen offenen oder halboffenen (ergo gegen Gebühr) Datenbanken wie z. B. XING, LinkedIn, Experteer. Im Ergebnis ist die Zahl potenzieller Kandidaten für ein aktuelles Projekt heute quasi unendlich; das vor der Digitalisierung bestehende „Mangel-Problem“ hat sich zu einem „Auswahl-Problem“ gewandelt. Ganz nebenbei, die in offenen oder halboffenen Datenbanken recherchierten Kandidaten sollten von den Providern immer nur als „Beipack“ angesehen werden, denn diese Kandidaten stehen jedem, dem Kunden selbst und auch dem Wettbewerb, zur Verfügung. Ein Provider darf deshalb auf keinen Fall die Pflege

der eigenen Datenbank mit „ureigenen“ Kandidaten vernachlässigen, wenn er seinen USP nicht verlieren will. Im Ergebnis hat die digitale Transformation der Interim-Management-Anbieter die Qualität von deren Dienstleistung in Bezug auf die kurzfristige Zurverfügungstellung geeigneter Kandidatenprofile sehr gesteigert und damit wesentlich zum rasanten Wachstum der IM-Branche in den letzten zehn Jahren beigetragen.

Die IM-Provider sind somit – durch die erfolgreiche Digitalisierung der eigenen Unternehmen sensibilisiert und „gestählt“ – gut

→ Verwandte Themen

- Einfluss der Digitalisierung auf das Personalwesen S. 29
- Outsourcing der Personalabteilung und Shared-Service-Center S. 76
- Coworking S. 116
- Mobile-Collaboration-Strategie S. 119
- Clickworker und Crowdsourcing S. 123
- Mobiles Arbeiten und Digital Workspaces S. 160

→ Ursprung und Entwicklung von Interim-Management

Interim-Management entstand in den 1970er-Jahren in den Niederlanden und ermöglichte eine Flexibilisierung des bis dahin rigiden Arbeitsmarktes. Kündigungsfristen waren sehr lang und vielfach konnte nicht ohne erhebliche Kosten auf Marktveränderungen reagiert werden. In den 1980er-Jahren wurde dieses Modell in Großbritannien adaptiert.

In Deutschland hat sich das Konzept der zeitlich befristeten Platzierungen von Führungskräften erst in den 1980er-Jahren langsam durchgesetzt. Der aktuelle Vergleich mit Ländern wie den Niederlanden, Großbritannien oder den USA zeigt, dass der deutsche Arbeitsmarkt derzeit einen deutlichen Aufhol- und Flexibilisierungsprozess vollzieht. Im amerikanischen Silicon Valley haben beispielsweise nur noch 40 Prozent aller Beschäftigten einen klassischen, langfristig angelegten Arbeitsver-

trag. In Großbritannien werden bereits 20 Prozent aller Manager als Führungskräfte auf Zeit eingesetzt.

Bis vor einigen Jahren wurde Interim-Management stark mit dem Thema Sanierung assoziiert. Hier liegen die Ursprünge. Allerdings hat sich die Bandbreite an Interim-Funktionen inzwischen ausgeweitet. Nahezu alle Funktionsbereiche in Unternehmen werden heute fallweise mit Interim-Managern besetzt. Neben einigen „Königsbranchen“ (Automotive, TIMES) haben sich in Deutschland auch andere Branchen deutlich geöffnet, so z. B. die Gesundheits- und Pharmabranche, Maschinen- und Anlagenbau oder Erneuerbare Energien. Eine Größenbeschränkung auf Konzerne, Mittelstand oder Start-ups ist nicht zu beobachten. Selbst im Umfeld des inhabergeführten Mittelstandes ist eine immer größere Zahl an Interim-Managern erfolgreich tätig.

Quelle: www.wikipedia.de

aufgestellt, ihre Kunden in Industrie, Handel und Dienstleistung bei der digitalen Transformation von deren Strukturen und Prozessen effektiv zu unterstützen, wobei, zugegeben, die Digitalisierung der Kundenunternehmen wegen deren komplexer Strukturen in der Regel herausfordernder ist als die eines IM-Dienstleisters.

Was spricht für den Einsatz eines Interim-Managers z. B. in der Rolle eines CDO („Chief Digital Officer“), wenn ein Unternehmen sich dem Thema der digitalen Transformation stellt? Zunächst, und ich bitte um Nachsicht für die wiederholte Benutzung des Begriffs, Tempo. Denn die Kundenunternehmen sehen sich zurzeit einem Digital-Tsunami gegenüber und wissen, dass sie handeln müssen. Mit dem Einsatz eines Interim-Managers können die Unternehmen quasi aus dem Stand agieren, auch wenn das in vielen Fällen zunächst nur bedeutet, die richtigen Fragen zum Thema zu

formulieren und Handlungsoptionen zu priorisieren.

Der ausgewählte Interim-CDO kann in der Regel – bzw. sollte auf jeden Fall – einen Record in der erfolgreichen digitalen Transformation vergleichbarer Unternehmen vorweisen. Solch einen Record konnte er nur in der Rolle eines Interim-Managers aufbauen, der im Zuge des Trends zur Digitalisierung schon mehrere Unternehmen begleitet hat. Ein über die letzten Jahre in ausschließlich einem oder nur wenigen Unternehmen festangestellter Manager verfügt in der Regel nicht über ein vergleichbar breites Erfahrungsspektrum und Umsetzungs-Know-how. Sensibilität bei der Definition des Aufgabenprofils und beim Eintakten des Interim-CDO in die Unternehmensstruktur ist gefragt, insbesondere falls im Unternehmen schon ein CIO („Chief Information Officer“) oder CTO („Chief Technology Officer“) vorhanden ist, denn die Aufga-

→ Das Berufsbild des Interim-Managers

Die Einsätze sind zeitlich befristet, die Kosten somit kalkulierbar.

Mögliche Einsatzfelder:

- Projektarbeit
- Vakanz-Überbrückung
- Abdeckung temporären Bedarfs
- Krisenmanagement
- Coaching

Interim-Manager kommen zügig zur Sache:

- 54 % liefern in weniger als zehn Projekttagen einen soliden Statusbericht.
- 72 % haben innerhalb von 20 Tagen ihre PS voll auf der Straße.
- 78 % haben innerhalb von 30 Tagen die relevanten Themen im Griff.*

Interim-Manager werden nicht in die Hierarchie eingebunden, sind aber in der Regel auf C1- und C2-Ebene „angesiedelt“.

*Quelle: Studie Interim Management in Deutschland 2015
Herausgeber: Ludwig Heuse GmbH

benfelder berühren bzw. überschneiden sich. Zur Klarstellung könnte man etwas salopp die Aufgabenverteilung zwischen CIO/CTO und dem CDO so definieren: CIO/CTO sind dafür zuständig, dass der Laden heute läuft, der CDO, dass es ihn morgen noch gibt.

Die digitale Transformation ist ein sehr dynamischer Prozess, in dem sich das Anforderungsprofil an die dafür verantwortlichen Personen im Unternehmen ständig wandelt, und

leider oft schneller als deren Leistungsprofil. Auch aus diesem Grund spricht einiges dafür, hier mit Personal mit Zeitverträgen zu arbeiten, bis die wesentlichen Strukturen und Prozesse aufgesetzt sind und sich bewährt haben.

Auch hier gilt: „Wer nicht am Ball bleibt, hat das Spiel schon verloren.“ //

➔ Autoren: Ludwig Heuse und Corina Hoch

Seit 1990 ist Ludwig Heuse als Interim-Management-Provider tätig. 1993 gründete er die Ludwig Heuse GmbH interim-management, die sich auf interimistische Besetzungen auf C1- und C2-Ebene fokussiert mit einer durchschnittlichen Dauer der Projekte von neun Monaten. Die jährliche Studie zur Entwicklung des deutschen Interim-Management-Marktes wird seit 2001 von seiner Gesellschaft veröffentlicht und ist mit knapp 1 000 Teilnehmern und 800 ausgewerteten Interim-Projekten auch in 2017 wieder die maßgebliche Informationsquelle für den Markt.



@ www.handbuch-hr.de/autoren/l_heuse



Corina Hoch studierte berufsbegleitend an der FOM/VWA Essen Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing und Unternehmenskommunikation. Ab 2006 war sie unter anderem bei der Thalia Holding GmbH für die regionale Unternehmenskommunikation

verantwortlich und später als Prokuristin der Ludwig Heuse GmbH für die operative und strategische Planung aller Marketingaktivitäten. Seit 2016 ist sie als Freelancer mit der C. Hoch Strategy Consulting auf die Bereiche Marketing und Kommunikation sowie Business-Development spezialisiert. Sie ist ausgebildete Online- und Social-Media-Managerin.

@ www.handbuch-hr.de/autoren/c_hoch



Der Text ist unter der Lizenz CC BY-SA 3.0 DE verfügbar. Lizenzbestimmungen unter:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>