

**IHK**Industrie- und Handelskammer
Frankfurt am Main

www.frankfurt-main.ihk.de | A 4836

IHK WirtschaftsForum

10 | 09

Unternehmermagazin für die Region FrankfurtRheinMain

**SERVICE** UNTERNEHMENSBERATUNG / INTERIM MANAGEMENT

Interim Management

Vakanzen erfolgreich überbrücken

Wenn für eine plötzlich auftretende Vakanz oder ein dringendes Projekt in Unternehmen umgehend eine befristete personelle Lösung notwendig wird, kann sich Interim Management anbieten. Entsprechend organisiert, vergehen vom Zeitpunkt der Entstehung des Bedarfs bis zur Tätigkeitsaufnahme eines Interim Managers nicht mehr als zwei Wochen.

Entscheidend für ein erfolgreiches Interim Management ist, dass der Prozess der Stellenbesetzung (Recruitment) von allen Beteiligten, insbesondere von den Entscheidern im Unternehmen, von Beginn an richtig platziert und später unterstützend begleitet wird. Planbarer Personalbedarf, beispielsweise eine Produktionsverlagerung oder die Einführung einer neuen Software, sind im Hinblick auf einen Recruiting-Prozess unproblematisch. Denn sie sind vergleichbar mit einer befristeten Stellenbesetzung, und im Netzwerk eines guten Interim Management Providers befinden sich genügend gute Spezialisten, die rasch eingesetzt werden können. Für eine überraschend auftretende Vakanz, beispielsweise den Ersatz eines kurzfristig ausgefallenen Managers, existiert in den Unternehmen in der Regel kein standardisierter Plan oder eine geübte Praxis. Dann ist es hilfreich, einen versierten Partner zu haben.

Strukturierter Prozess

Ein Interim Management Provider kann einen schnellen, zuverlässigen und auf Wunsch vollkommen diskreten Besetzungsprozess für die

kurzfristig entstandene Vakanz organisieren. Er verfügt über ein großes vertrautes Netzwerk, hat den Prozess viele Male begleitet oder im Auftrag der Kunden durchgeführt. Als neutraler Dritter hat er einen anderen Blickwinkel. Außerdem kennt er nicht nur die besonderen Fragestellungen in den Unternehmen, sondern auch die besonderen Kompetenzen möglicher Kandidaten. Zu empfehlen ist es, das Thema Interim Management auf Augenhöhe zu behandeln und nicht bei demjenigen in der Personalabteilung zu platzieren, der gerade Zeit hat.

Es ist eine häufige und immer peinliche Situation, wenn ein Personalreferent gezielte Rückfragen nicht beantworten kann und nur weisungsgemäß darum bittet, mal schnell einige passende Profile herüberzumailen. Dies kann nicht zu befriedigenden Ergebnissen führen. Nach der Kontaktaufnahme sollte das Erstgespräch idealerweise durch den Verantwortlichen im Unternehmen geführt werden. Denn nur die Entscheider können die Situation umfänglich beschreiben und erhalten im Gegenzug alle Informationen, um anschließend auch eine Entscheidung zu treffen. Es ist durchaus legitim,

mit mehreren Providern Gespräche zu führen.

Besonderes Anforderungsprofil

Nach dem ersten Kennenlernen und der Schilderung der Situation steht, wie bei jeder Personalsuche, die Definition des Anforderungsprofils. Dieses orientiert sich im Gegensatz zu einer Festbesetzung an den kurzfristigen Zielen und der besonderen Situation. Eine eventuell vorhandene Stellenbeschreibung ist nur bedingt hilfreich. Interim Management erfordert neben schneller Akzeptanz bei den Führungskollegen und Mitarbeitern Teamfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Problemlöseigenschaften, vor allem jedoch Erfahrung und Reife. Somit ist Alter im Gegensatz zur festen Position eher ein Vorteil.

Profile von Interim Managern lassen sich nicht unbedingt auf das Raster der üblichen Personalsuche über Personalberater, Onlineportal oder eine Anzeige übertragen. Die Aufgaben einer schnellen Eingreiftruppe sind nicht die der Stammbesetzung. Ein Interim Coach, der eine Mannschaft vor dem Abstieg bewahren kann, verfügt über andere Werkzeuge und Methoden als derjenige, der eine Mannschaft in die erste Liga führen soll.

Personalanpassungen, Produktionsverlagerungen, Umstrukturierungen oder harte Bankverhandlungen erfordern andere oder zusätzliche Talente als das jeweilige Tagesgeschäft im Unternehmen. Das Tagesgeschäft der Interim Manager ist es, mit dem aus ungeplanten Veränderungen hervorgerufenen Stress nager und entlastet somit den Auftraggeber.

Da für die spezielle Dienstleistung des Interim Managements in den Unternehmen meist keine Ressourcen vorgehalten werden und es für ungeplante Interim-Management-Projekte kein spezielles Budget gibt, sind die damit verbundenen Kosten zunächst schmerzlich. Misst ein Unternehmen die Kosten jedoch an dem Erfolg eines Einsatzes, dann sieht die Bilanz schon anders aus. Weitere Vorteile sind hohe Flexibilität in Bezug auf Einsatzfrequenz und -dauer, und bezahlt werden nur die tatsächlich geleisteten Projektstage.

und Widerständen umzugehen. Darauf muss das Anforderungsprofil abgestimmt sein.

Professionelles Recruitment

Ein professionell organisierter Interim Management Provider beginnt nicht erst mit dem Suchprozess, nachdem er angesprochen oder die Aufgabe definiert wird. Er kennt bereits eine große Zahl kompetenter Interim Manager. Aus einer Vielzahl von Lebensläufen wählt er die geeigneten Kandidaten aus, spricht mit diesen zu dem anstehenden Projekt, klärt deren Verfügbarkeit und bietet innerhalb weniger Arbeitstage den oder die besten Kandidaten an.

Einfach zu prüfen sind die fachlichen Qualifikationen wie beruflicher Schwerpunkt, Branchennähe oder spezielle Kenntnisse oder der Grad der Verantwortung bezüglich Personal und Budget. Auch die nachgewiesenen Erfolge während der beruflichen Laufbahn und als Interim Manager sind rasch zu ermitteln. Die entscheidende Auswahl erfolgt jedoch aufgrund langjähriger Erfahrung und dem untrüglichen Bauchgefühl des Providers.

Die Unterlagen, die an den Kunden weitergereicht werden, enthalten neben den beruflichen Daten und Stationen im Wesentlichen die für dieses Projekt relevanten Informationen. Ergänzt werden diese durch eine persönliche Stellungnahme des Interim Managers zur Aufgabe. Diese zeigt dem Auftraggeber, ob der Interim Manager Ziel und Inhalt verstanden hat und welche speziellen Erfahrungen er in die aktuelle Aufgabe einbringt.

Letztlich gilt: Eine erfolgreiche Operation hat ein klar definiertes Ziel, wird selbst unter widrigen Bedingungen und Zeitdruck professionell abgewickelt, nutzt die besten verfügbaren Ressourcen und hat daher auch ihren Preis. **II**

ERFOLGSKRITERIEN

Kriterien für eine erfolgreiche Stellenbesetzung durch Interim Management:

▶ Ein ungeplantes Interim Management im Unternehmen adäquat kommunizieren, auf entsprechender Ebene platzieren und einen professionellen Besetzungsprozess einleiten.

▶ Frühzeitig einen Interim Management Provider einbeziehen, dessen Know-how nutzen und den Prozess aktiv mitgestalten.

▶ Den vorgeschlagenen Interim Manager an den Erfolgen in ähnlichen Situationen messen und nicht mit Kandidaten für eine unbefristete Stelle vergleichen.

Das Interview oder besser die Präsentation beim Kunden sollten hinsichtlich der Aufgabe im Unternehmen effizient gestaltet werden. Am Ende sollte eine Entscheidungsgrundlage geschaffen sein. Zu klären ist, ob der Auftraggeber dem Kandidaten die Lösung der Aufgabe in dem definierten Zeitraum zutraut, und ob er in die bestehende Struktur des Unternehmens passt. Bei der Präsentation befassen sich die Beteiligten nicht mit ausgiebigen Schilderungen des Studienverlaufs, sondern konzentrieren sich auf die für dieses Projekt wesentlichen Fragen und auf die Persönlichkeit des Interim Managers.

Vertrags-Know-how und Kosten

Zu der Betrachtung des Recruiting-Prozesses im Interim Management gehören auch die Fragen nach der vertraglichen Situation und den Kosten. Nach der Auswahl schließt der Kunde einen Dienst- oder Beratungsvertrag üblicherweise mit dem Provider und nicht direkt mit dem Interim Manager. In diesem Vertrag sind Berichtswege, Aufgabenstellung, Einsatzdauer, Einsatzfrequenz, Kündigungsmöglichkeiten, Projektunterbrechungen, Spesen und Haftung geregelt. Der Provider führt die Verhandlungen mit dem Interim Ma-

AUTOR



Matthias Cropp
Partner, Ludwig Heuse interim-management.de, Kronberg, m.cropp@interim-management.de