

# Kompetenz auf der Stelle

Klartext zum Interim Management

---

von Huldrych Schmid

Wunschdenken und Vorurteile prägen die immer heftiger geführte und immer breiter stattfindende Diskussion zum Thema Interim Management. Abhandlung folgt auf Abhandlung. Höchste Zeit für eine Klärung des Begriffsnotstands.

Jedermann kennt Temporär-Arbeit, meist aus der eigenen Praxis. Wer hat nicht selber auf diese Weise einmal Geld fürs Studium oder für die Weltreise verdient. Aus Firmensicht funktioniert es so: Man braucht für eine beschränkte Zeit eine Arbeitskraft, und weil es pressiert und Inserate mit Bewerbungsprozedere zu aufwändig sind, ruft man das Temporärbüro an. Eine einfache Sache.

## **Was ist Interim Management?**

Kompliziert wird es, wenn die zu besetzende Position eine Führungsaufgabe ist. Dann versteht plötzlich jeder etwas anderes darunter. Die Kontroversen um den Begriff Interim Management (IM) drehen sich meist um Glaubensfragen: Bringt ein Interim Manager Know-how in die Firma ein, oder nimmt er Know-how mit? Ist IM teuer oder eine Kostenersparnis? Sind Interim Manager nicht einfach Consultants, die ausser Konzepten nichts zuwege bringen? Oder stimmt es, dass sie sich im Gegenteil durch Umsetzungs- und Macherqualitäten auszeichnen?

Das Lager ist gespalten: Hier hält man das IM-Geschäft für derart komplex, dass ein Aussenstehender Monate wenn nicht gleich Jahre braucht, um die Essentials zu begreifen. Dort hat man von der raschen Wirksamkeit der Branchen- und Funktionserfahrung der Interim Manager bereits profitiert.

## **Arbeitsform für Hochqualifizierte**

Die Studierenden an den Hochschulen produzieren mit grossem Fleiss Arbeiten zum Thema IM. Es erfreut sich grosser Beliebtheit. Unisono sagen sie dem IM eine gloriose Zukunft voraus, mit jährlichen Zuwachsraten von 30 %! Fakt ist, dass immer häufiger sogar CEO Positionen mit Interim Managern besetzt werden. Fakt ist aber auch, dass auf Führungsstufe die mittlere Anstellungsdauer beim selben Arbeitgeber nach wie vor bei rund 10 Jahren liegt.

Es ist falsch, aus dem Interim Manager einen neuen Berufsstand zu zimmern. Es ist nur eine neue Arbeitsform, die sich für hochqualifizierte Spezialisten und Fachkräfte aus den verschiedensten Berufen besonders ideal eignet. Im Zentrum steht aber ganz klar der Bedarf der Kundenfirma, welche rasch Unterstützung für die sofortige Lösung eines plötzlich auftauchenden Problems sucht. Dafür braucht sie einen sattelfesten Profi, der führen kann und von der Aufgabe mehr versteht, als die übrigen im Betrieb. Jemand, der Probleme anpackt, Verantwortung übernimmt und nach getaner Arbeit wieder von Bord geht. Das kann beispielsweise ein Leiter des Konzernrechnungswesen sein, der Offshore Strukturen, Konsolidierungstools, Intercompany Abstimmungen, Steueroptimierung und US-GAAP aus dem effeek kennen muss. Oder ein Projektleiter für die europaweite SAP-Einführung oder für ein Produktions-Outsourcing im High-tech Bereich. Gebraucht wird einer, der vom Konzept bis zur Umsetzung alles bieten kann, und zwar in einwandfreier Qualität. Oft nimmt einer auch als Geschäftsführer das Integrationsmanagement einer neu aufgebauten Handels- und Beratungssparte in seine starke Hand.

Es leuchtet ein, dass kein frisch diplomierter Hochschulabgänger Interim Manager werden kann, auch wenn ihn das noch so reizt. Interim Manager sind durchs Band praxiserprobte Experten!

## **Die häufigsten Fragen**

*Wie häufig setzen Schweizer Unternehmen Interim Manager ein?*

KMU mit 80 bis 500 Mitarbeitern sind mehrmals pro Jahr mit Situationen konfrontiert, die nach eine sofort wirksamer Unterstützung ruft. Bei grösseren Firmen ist die Anzahl IM-Einsätze zweistellig.

*Steigt der Bedarf an Interim Managern in Krisenzeiten?*

Nein, rigoroses Kostenmanagement hat dann Priorität. Investitionen und Zukunfts-projekte werden verschoben. Man darf nicht vergessen: Interim Manager sind nicht nur Trouble-Shooter, sondern in besonderem Mass Innovatoren, Sanierer und Optimierer.

*Entstehen durch Interim Manager personelle Konflikte in der Kundenfirma?*

Im Gegenteil, er wird oft gerufen, um Wogen zu glätten. Er erscheint nicht Externer, sondern ist in die Organisation integriert und unterstützt hierarchieübergreifend die Belegschaft, ohne jemandem Konkurrenz zu machen.

*Ist es der Beizug von Interim Managern ein Zeichen von Führungsschwäche?*

Es zeugt von Stärke, wenn eine Geschäftsleitung Lücken erkennt und sie rasch und professionell schliesst.

*Gibt es Vorbehalte gegenüber Interim Managern?*

Viele bezweifeln die sprichwörtlich kurze Einarbeitungszeit. Da ein Interim Manager einschlägige Erfahrung und Know-how im geforderten Fachbereich mitbringt, ist er meist überqualifiziert. Er hat sofort den Überblick.

*Gibt es typische Branchen, die für IM-Einsätze prädestiniert sind?*

Wo tiefgreifende Umwälzungen anstehen, wo Strukturen und Prozesse geordnet werden müssen, wo technologischer Wandel und konjunkturelle Einflüsse stark ausgeprägt sind, ist der Interim Manager das Ideal.

*Wie wird der Beste für den jeweiligen IM-Einsatz eruiert?*

Die Projektarbeit oder die Managementposition bestimmen das Profil. Basisfaktoren sind fundiertes Know-How in Funktion und Branche (Kompetenz), starke Persönlichkeit (Identität) und der Nachweis, vergleichbare Aufgaben bereits gemeistert zu haben (Wirksamkeit).

*Was ist ein üblicher Timeframe eines IM-Mandats?*

Die Dauer ist weniger wichtig als eine flexible bedarfsgerechte Steuerung Einsatzes. Das Prinzip lautet "So kurz wie möglich und so lang wie nötig".

## **Das ist richtiges Interim Management**

- Temporärarbeit auf Kaderstufe in Linien- oder Projektorganisationen.
- Wirksamkeit fokussiert auf den Unternehmenserfolg der Kundenfirma.
- Qualität, die maximalen Kundennutzen schafft und garantiert.
- Synergie zwischen den Kundenbeziehungen und IM-Netzwerk.
- Performance, schnell und kompetent in Aktion und Reaktion.

## **Das ist der richtige Interim Manager**

- Er ist rasch verfügbar und startet innert Kürze beim Kunden.
- Er hat die Aufgabe schon einmal erfolgreich gelöst.
- Er ist vom IM-Partner auf den Einsatz vorbereitet worden und wird betreut.
- Er ist neutral und diskret.
- Er ist nur dem Sacherfolg verpflichtet.
- Er dokumentiert seine Arbeit und forciert beim Kunden den Know-how Transfer.

## Das ist der richtige IM-Partner

- Er ist effizient: Die Vakanz ist innert 7 Tagen besetzt. Das Lösungsprofil für mindestens 2 Kandidaten liegt beim Kunden in 3 Tagen auf dem Tisch.
- Er operiert fundiert: Jeder Netzpartner ist persönlich bekannt und geprüft.
- Er hat Potenzial: Im Partner-Netzwerk ist ein breites Leistungsspektrum vereint.
- Er ist transparent: Die Kundenfirma zahlt nur, was sie braucht. Die Verträge sind flexibel. Die hohe Qualität verkürzt das Mandat.
- Er ist ethisch: Kostenwahrheit und AVG-konforme Verträge sind Ehrensache. Gegenseitiges Vertrauen ersetzt Konkurrenzklauseln.
- Er ist treu: Sowohl Kundenfirma wie eingesetzter Interim Manager werden während dem ganzen Mandat begleitet und betreut.
- Er ist einzigartig: 80% der Mandate sind Repeat-Business, die Resultate sind messbar und garantiert.
- Er ist führend: Mittelmass wird nicht geduldet.

ALPHA, 1./2. November 2003