

Manager auf Zeit – eine gute Investition für KMU

Interimsmanager erfreuen sich zunehmender Beliebtheit, werden aber oft nur als reine Überbrücker einer vakanten Position gesehen, als temporäre Vertreter. Tatsächlich können sie aber, gerade in mittelständischen Unternehmen, auch eine sehr „befruchtende“ Rolle übernehmen. Schließlich bringen die Manager auf Zeit einen reichhaltigen Erfahrungsschatz mit, verfügen über eine hohe Sachkompetenz, sind es gewohnt, bereichsübergreifend zu denken und vor allem auch zu handeln und sprechen als Einzelunternehmer ohnehin die Sprache der Geschäftsführer oder Inhaber. Durch gute Nutzung dieser Vorteile können Unternehmen enorm profitieren.

Geringe Personalfluktuation hat nicht nur Vorteile

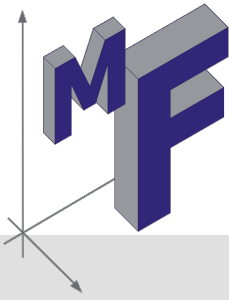
Es lässt sich kaum bestreiten, die Welt – insbesondere die internationale Geschäftswelt – dreht sich mit zunehmender Geschwindigkeit. Dies betrifft Konsumgüter aufgrund sich ändernder Lebensstile, aber auch für den Maschinenbau ist die Zeit beschaulicher Marktentwicklung lange vorbei. Fortschreitende Internationalisierung verlangt Unternehmen heute ein hohes Maß an Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit ab. Diese Veränderungsprozesse nur mit dem eigenen, oft ohnehin im operativen Geschäft schon hochbelasteten Führungskräften zu gestalten und umzusetzen, scheitert in vielen Fällen an fehlender Kapazität, aber auch an dem der Gewohnheit entstammenden Tunnelblick, oft negativ als Betriebsblindheit gebrandmarkt.

Dieses nur allzu menschliche Phänomen vor Augen, kommt einem unmittelbar der allbekannte Spruch von Paul Watzlawick in den Sinn: Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat (bzw. kennt), sieht in jedem Problem einen Nagel.

Niemand ist gegen den eigenen Tunnelblick gefeit, und gerade in mittelständischen Betrieben mit minimaler Personalfluktuation findet man oft eine seit vielen Jahren stabile, eingeschworene Gemeinschaft von Führungskräften und Mitarbeitern vor. Was an sich ja durchaus positiv zu werten ist, kann sich in turbulenten Zeiten, wenn alte Rezepte (resp. der bewährte Hammer) nicht mehr funktionieren und neue Lösungen gefordert sind, als schweres Handicap erweisen.

Externe Unterstützung ja, aber welche?

Da braucht man einen neuen Werkzeugkoffer – und engagiert einen Unternehmensberater. Dem allerdings – machen wir uns an dieser Stelle nichts vor – begegnete man mit extremen Misstrauen, er wird schnell als „Powerpoint-Virtuose“ gebrandmarkt und seine Vorschläge schon nach wenigen, oft halbherzigen



Umsetzungsversuchen als unrealistisch abgetan. Man hat es ja gleich geahnt, diese Berater, außer Spesen nichts gewesen.

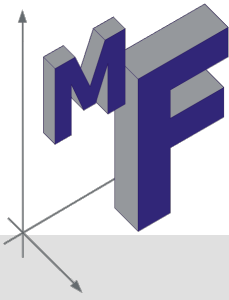
Ein Interimsmanager hat in solchen Unternehmen in der Regel ein viel besseres Standing, weil er ganz anders arbeitet. Zum einen übernimmt er operative Linien- oder wenigstens Projektverantwortung. Er ist und bleibt zwar in den Köpfen der „Externe“, aber in Diskussionen kann er sich nicht „heraushalten“, denn sonst kann er seine operative Verantwortung nicht wahrnehmen. Er ist aber politisch neutral und lässt sich nicht von Abteilungskämpfen vereinnahmen, denn es geht ihm um Lösungen auf der Sachebene, nicht um das Abstecken eigener Territorien, um Karriereziele, etc.. Schon durch dieses sehr sachorientierte Auftreten kommt der Interimsmanager sehr schnell in eine Art moderierende Rolle mit hoher Glaubwürdigkeit und kann, sofern er sensibel vorgeht, auch viele Blockaden innerhalb eines Unternehmens auflösen.

Parallel hat er in der Regel einen reichhaltig ausgestalteten „Werkzeugkasten“, nämlich seinen Erfahrungsschatz aus diversen Mandaten sowie ausgiebiger beruflicher Erfahrung als Führungs- und Fachkraft dabei. Da wird vielleicht nicht für jedes Problem direkt das hundertprozentig passende Werkzeug enthalten sein, aber ganz sicher gibt es welche, die schon einmal eine gute Basis zur weiteren Anpassung darstellen. Und da er Verantwortung übernommen hat, wird er seinen gesamten Ehrgeiz, sein Wissen und seine Erfahrung nutzen, um Lösungen für die vorhandenen Probleme zu finden. Anders als der Berater muss er nicht nur auf die Lösung zeigen, sondern diese vormachen und den Nachweis bringen, dass es funktioniert. Dazu aber benötigt der Interimsmanager seine Mitarbeiter und Kollegen, denn nur mit deren langjährigem Detailwissen können funktionierende Lösungen erarbeitet werden. Umgekehrt profitieren die Mitarbeiter von dem unvoreingenommenen Blick des „Managers auf Zeit“ auf das Ganze, sowie von seinen Erfahrungen aus anderen Unternehmen.

Interimsmanager packen an

Gute Interimsmanager zeichnen sich durch eine hohe, soziale Kompetenz aus, denn nur so gelingt es ihnen, in relativ kurzer Zeit diese symbiotische, letztlich auch vertrauensvolle Beziehung nicht nur zur Geschäftsführung, sondern auch zu Kollegen und Mitarbeitern aufzubauen, die eine Lösung der Probleme erst ermöglicht.

Aber natürlich sind gute Interimsmanager nicht für kleines Geld zu haben, sondern berechnen in der Regel rund 1% des Jahresgehalts der ausgeübten Managementfunktion als Tagessatz. Abgerechnet werden aber nur Arbeitstage, dh. Urlaubs- und Krankentage fallen heraus.



Will man sich einen Manager auf Zeit nicht selber über Internetportale wie LinkedIn oder Xing, suchen, so kann man sich auch an Vermittler, sogenannte Interim Management Provider (IM-Provider) wenden. Dadurch erhöht sich der Tagessatz schnell um 20-30%, und zwar über die gesamte Projektlaufzeit. So kommen dann zusätzlich einige 10.000 € Providergebühren zusammen. Dafür bieten Provider nach eigener Aussage wohlgefällige Datenbanken und hohe Qualitätskriterien, das mag ein Gefühl zusätzlicher Sicherheit vermitteln.

Ob man als Unternehmen die Direktansprache wählt oder über einen Provider geht, ist eine Frage des Geschmacks und des Budgets. Am Ende gilt gerade für Manager auf Zeit, die für eine Dauer von mehreren Monaten bis zu 2 Jahren eine im Sinne des Wortes führende und leitende Rolle im Unternehmen spielen sollen, in besonderem Maße das eherne Gesetz der Personalbeschaffung: Der Kandidat, die Kandidatin muss in das Unternehmen passen, die Chemie zur Unternehmensleitung und zum Kollegium muss stimmen. Es gibt hier keinen langwierigen Prozess der gegenseitigen Anpassung, des Einlebens, des Vertrauensaufbaus.

Und um das auszuloten, helfen ein oder zwei gute Gespräche mehr als eine gefüllte Personalkartei oder umfangreiche Exposés.

Interimsmanager können gerade in kleineren Unternehmen, die sich mit der Akquisition von qualifizierten Managern etwas schwer tun, großen Nutzen entfalten. Und dabei übernehmen sie keineswegs nur eine Platzhalterfunktion oder die knallharte Saniererrolle, sondern viel häufiger Coaching- und Motivierungsaufgaben.

Zum Autor



Der Unternehmensberater und Interim Manager Matthias Fitzner hat den Fokus seiner Tätigkeit auf kundennahe Bereiche wie After Sales Service, technischen Vertrieb und Projektmanagement im mittelständischen Maschinen- und Anlagenbau gelegt. Seit über 20 Jahren ist Matthias Fitzner in dieser Branche international erfolgreich tätig und stellt seine vielfältigen Erfahrungen insbesondere Klein- und Mittelständischen Unternehmen zur Verfügung, die ihr After Sales und Service Geschäft optimieren und/oder ihre Marktbearbeitung internationalisieren wollen. Kontakt: www.matthias-fitzner.de

Quellen: Editorial Photo: Shutterstock