

Chefs auf Abruf

Viele Change-Projekte lassen sich neben dem Tagesgeschäft nur schwer umsetzen. Interim Manager werden vor diesem Hintergrund zu einem immer wichtigeren Baustein. Ihr Wissen hebt die Erfolgsquote anspruchsvoller Projekte. Die Frage ist nur: Wie nachhaltig?

Von Michael Stechert und Annette Neumann

Seitdem der Entschluss für die Transformation gefallen ist, steht der Vorstandschef eines großen Versicherungsunternehmens unter Strom. Möglichst schnell muss eine Strategie für den Transformationsprozess festgelegt und komplexe Kundenprozesse digitalisiert werden. Auch gilt es, die Mitarbeiter für die neue Marschrichtung zu gewinnen. Der Vorstand weiß, dass das komplexe Management intern nicht gestemmt werden kann. Für das Programm im 2-3-stelligen Millionenbereich braucht es jemanden mit hoher fachlicher Expertise an der Schnittstelle zwischen Business und IT sowie einer ausgeprägten Problemlösekompetenz und Durchsetzungsstärke. Die Suche nach dem passenden Experten könnte den Vorstandschef zu Thomas Sternkopf führen. Als Experte für Change- und Transformationsprozesse ist er einer von deutschlandweit rund 11.250 Interim Managern, der hierzulande im Einsatz ist. Sein Auftrag: Eine stabile Versicherungsplattform global aufzusetzen, die technisch und organisatorisch einwandfrei funktioniert. In 18-24 Monaten muss das Programm stehen, bevor es an einen internen Nachfolger übergeben wird, der den Roll-out auf weitere Länder weiterführen wird.

Wurden Interim Manager noch vor einigen Jahren vorwiegend für Sanierungen, Restrukturierungen und Krisenmanagement beauftragt, ist das Aufgabenspektrum heute deutlich breiter gefächert als früher: Change-Management-Projekte und Prozessoptimierungen, Projektmanagement und Kostenreduktion sind Aufgaben, die in diesem Jahr weiter an Bedeutung gewinnen werden. Das geht aus der jährlichen Mitgliederbefragung der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) bei Managern auf Zeit und Assoziierten Providern hervor. „Viele Unternehmen spüren einen großen Veränderungsdruck, der mit der Geschwindigkeit der digitalen Transformation einhergeht. Für die Bewältigung anspruchsvoller Change-Prozesse sind Interim Manager prädestiniert, die aufgrund ihres reichen Erfahrungsschatzes und breiten Branchenkenntnis Prozesse stark beschleunigen und neue Sichtweisen einbringen können“,

erklärt Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der DDIM. Mit der Aufgabenvielfalt ist ein beträchtliches Marktwachstum einhergegangen, mit einem erwarteten Honorarvolumen von über 2,3 Mrd. Euro für 2020. Der Grund für die hohe Nachfrage: fehlende personelle Kapazitäten für anspruchsvolle Aufgaben. „Interim Management wird von den Unternehmen als attraktives Modell wahrgenommen, um externes Know-how zeitlich begrenzt einzukaufen.“ Besonders für komplexe Aufgaben sind intern oft zu wenige Kapazitäten vorhanden: „Viele Mitarbeiter arbeiten jetzt schon am Limit, was sich durch den demografischen Wandel künftig noch verstärken wird.“

Kundenanforderungen verändern sich oft schneller als das Unternehmen. Vor dieser Herausforderung stehen auch Versicherer: sie müssen neue Produkte auf den Markt bringen, die mit IT hinterlegt werden müssen und ihren Mitarbeitern transparent machen, warum digitalisierte Kundenprozesse notwendig sind. Unter Zeitdruck Veränderungen umzusetzen, das können Interim Manager besonders gut. Von Vorteil ist, dass sie in der Regel aus gehobenen Führungspositionen kommen und viel strategische und operative Erfahrung in den unterschiedlichsten Feldern wie zum Beispiel bei Geschäftserweiterungen oder Fabrikverlegungen mitbringen: Für anspruchsvolle Spezialaufträge, wo sie als Problemlöser gefragt sind, sind sie die Spezialisten.

Auch das Management von Restrukturierungen oder Krisen wird gern outgesourct, zum Beispiel dann, wenn Mitarbeiter den Weg der Transformation nicht mitgehen wollen. Sensible Gespräche zu führen und mitunter unliebsame Entscheidungen zu treffen, gehört zum Job eines Interim Managers. Auch mutet man ihm oft schwerwiegende Entscheidungen eher als einem Festangestellten zu, der noch eine Zukunft im Unternehmen hat. Dafür braucht der Interim Manager ein dickes Fell: „Neben einer hohen Problemlösekompetenz ist Konfliktstärke eine Eigenschaft, die er unbedingt mitbringen muss“, sagt Strack. In der spezifischen Rolle des Managers auf Zeit liegt ein Vorteil: seine Unabhängigkeit

KURZ GEFASST

Als Interim Manager wird eine Fach- oder Führungskraft bezeichnet, die als Honorarkraft auf Zeit ohne Anstellungsvertrag in einem Unternehmen arbeitet. Oft werden sie als Leiter großer Change-Projekte eingesetzt. Interim-Einsätze reichen von kleineren kurzfristigen Projekten von drei bis sechs Monaten bis hin zu langfristigen Aufträgen, die 12 bis 24 Monate dauern können. Change Management, Prozessoptimierung und Projektmanagement sind die häufigsten Aufgaben, die Interim Manager übernehmen. Interim Management-Provider haben sich als Bindeglied zwischen den Managern und ihren Kunden im Markt etabliert. Deren wesentlichen Leistungen bestehen in der Vorhaltung der Profile von bewährten Interim Managern aus dem Pool, der genauen Erfassung der Anforderungen im Kundenprojekt und der schnellen Nominierung und Auswahl geeigneter Kandidaten. Interim Manager sind durchschnittlich rund 160 Tage im Einsatz und erhalten einen durchschnittlichen Tagessatz von knapp über 1.200 Eur. Je nach Qualifikation, Erfahrung und Verantwortungsbereich sind auch Tagessätze von 2.500 € möglich.

von interner Politik. „Ein Interim Manager will keine Karriere im Unternehmen machen und kann daher Probleme ganz anders ansprechen als ein Festangestellter.“ Zudem kann er sich voll und ganz auf die Projektaufgabe konzentrieren.

Change-Projekte, bei denen viel auf dem Spiel steht, bergen immer auch Konfliktpotenzial. Daher ist es wichtig, dass der Interim Manager weitreichende Entscheidungsbefugnisse hat. „Wenn ich Fehlerquellen aufspüre, muss ich auch unbequeme Wahrheiten ansprechen, für die ich Lösungen finden muss“, berichtet Sternkopf. Wichtig ist, bei der Kommunikation über alle Level hinweg Transparenz zu schaffen, was warum zu tun ist: „Um den Mitarbeiter auf den Kulturwandel vorzubereiten, muss man ihn von Anfang an einbeziehen und das Gewesene wertschätzen. Dann können sie sich auch für neue Perspektiven und Herangehensweisen öffnen.“ Auch Claudia Wagner, die als Interim Managerin Projekte im Bereich Change, Reputation und Krisenkommunikation begleitet, weiß aus Erfahrung, wie wichtig es ist, mit den betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern sowie mit Kunden und Lieferanten frühzeitig und regelmäßig in den Dialog zu gehen: „Nur wenn ich glaubwürdig kommuniziere und empathisch auf die Bedürfnisse der Betroffenen eingehe, kann ich Verständnis und Akzeptanz für die Veränderung herbeiführen. Und dass ist die Voraussetzung dafür,

dass Vertrauen in die Führungsmannschaft und in den Erfolg des Wandels entsteht.“

Der anspruchsvolle Job hat seinen Preis: Nach Angaben der DDIM erhalten Interim-Manager einen durchschnittlichen Tagessatz von knapp über 1.200 Euro pro Tag. Gute Interim Manager sind gut gebucht: „Durchschnittlich sind sie 160 Tage im Jahr im Einsatz, tragen dabei als Unternehmer auch in Krisenzeiten das volle Risiko und müssen in ihre eigene Weiterbildung investieren“, sagt die DDIM-Vorstandsvorsitzende. Die sehr gute Auslastung der Interim Manager habe dazu geführt, dass viele die Vertriebsarbeit den Interim Providern überlassen, die sich als Bindeglied zwischen den Managern und ihren Kunden im Markt etabliert haben. Mit steigender Tendenz erhalten die Manager auf Zeit ihre Aufträge über Provider, die andere Hälfte läuft über Empfehlungen, das eigene Netzwerk oder Eigenakquisition. Viele Provider bieten ein so genanntes Shadow-Management an, das heißt sie sorgen unter anderem dafür, dass alle wichtigen Ansprechpartner – neben der Geschäftsführung auch die Bereichsfunktionen und gegebenenfalls auch der Betriebsrat – dem temporären Einsatz des Managers zustimmen und sind während des Mandats Ansprechpartner für das Unternehmen und dem Manager auf Zeit. „Wichtig ist, dass die Rolle des Interim Managers mit den entsprechenden Entscheidungsbefugnissen klar kommuniziert wird. Nur wenn er die notwendige Rückendeckung hat, kann er sein Vorhaben auch gut umsetzen“, nennt Strack einen kritischen Erfolgsfaktor. Der Erfolg eines Projekts hängt noch von einem weiteren Umstand ab: der Übergabe beziehungsweise der Einarbeitung des Neuen. „Viele Unternehmen holen sich zwar Expertise ins Haus, vernachlässigen dann aber frühzeitig einen Nachfolger zu identifizieren. So kann kein guter Know-how-Transfer gelingen“, weiß Sternkopf. Ein Mandat übernimmt er nur, wenn gleichzeitig ein Interner aufgebaut wird, „den ich im gleichen Kielwasser hochziehen kann, indem ich ihm mein Wissen weitergebe.“

Die Experten sind sich einig: Für alle Beteiligten muss klar sein, dass der Manager auf Zeit einen zeitlich begrenzten Auftrag erfüllt und sich nach der Projektübergabe überflüssig machen muss. Für Sternkopf ist Interim Management Berufung; eine Festanstellung kommt für ihn nicht mehr infrage: „Ich möchte mir stets den Blick von außen bewahren und ohne politische Zwänge die notwendigen Dinge ansprechen können.“



Michael Stechert,

Geschäftsstellenleiter;

Annette Neumann, freie

Pressereferentin; beide DDIM