

Interim Manager sind keine Schachfiguren für flotte Jobs

Wie kommen Interim Manager zu ihren Mandaten, wenn sie nicht gerade über einen Provider gehen? Einige engagieren sich ehrenamtlich dort, wo Management am politischen Schachfeld verhandelt wird, zum Beispiel in Arbeitgeberverbänden, bei Industrie- und Handelskammern oder bei Arbeitsgerichten. Am Arbeitsgericht Karlsruhe ist einer der ehrenamtlichen Richter auch Interim Manager für Human Resource Management: Wolfgang Zechmeister begleitet kleine und große Unternehmen. Im Gespräch mit HRM.de hat der 52-Jährige geschildert, warum Interim Manager keine Feuerwehr für unangenehme Aufgaben sind und was ihn selbst dazu bewegt hat, Mandate auf Zeit zu übernehmen.

Herr Zechmeister, Interim Manager und Provider derselben setzen in ihrer Werbung gern auf ein Macher-Image: Fachlich trittsicher und persönlich versiert darin, schnell zu entscheiden und zügig Ergebnisse zu erzielen. Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie hören, dass Interim Manager mit Machern gleichgesetzt werden?

Ich habe bei der Bezeichnung „Macher“ geteilte Gefühle. Einerseits trifft die Bezeichnung zu. Denn ein Interim Manager muss schnell Probleme erkennen und Lösungen in Gang setzen, beziehungsweise selbst umsetzen. Andererseits gibt es Unternehmen, die Interim Managern insbesondere Aufgaben übertragen, bei denen sich die eigenen Führungskräfte nicht die Finger verbrennen wollen.

Manche lassen sich darauf ein, setzen die Brechstange an und wundern sich dann, dass sie das Unternehmen mit einem schlechten Ruf verlassen. Wenn dadurch Interim Manager als Ausputzer oder Aufräumer in Verruf kommen, schadet das dem Image der Branche nachhaltig. Es gibt nach meiner Erfahrung nämlich mehr Kollegen, die umsichtig handeln und „Himmelfahrtskommandos“ ablehnen.

Was bedeutet die zitierte Umsichtigkeit für Sie?

Ich würde Umsichtigkeit übersetzen mit „persönliche Integrität“. Ein integrierender Interim Manager hat einen neutralen und unvoreingenommenen Blick auf eine Organisation, in die er kommt. Er sieht sich ihre Prozesse, ihre Tools und letztendlich auch ihre Kultur an und bewertet diese für sich. Dann gewinnt er persönliche Eindrücke von den Menschen aller Hierarchieebenen und Funktionen und deren Zusammenwirken. Gerade darüber möchte oftmals der Auftraggeber eine Aussage beziehungsweise Bewertung haben - bis herunter zu einzelnen Personen. Damit muss ein Interim Manager verantwortungsvoll umgehen können, ohne dabei persönliche Vorlieben und Abneigungen ins Spiel zu bringen.

Das würde bedingen, dass ein Interim Manager vor allem einen Blick für Wesentlichkeiten hat. Wie gelingt es ihm denn, diese in kurzer Zeit zu erkennen?

Da der Manager auf Zeit ja nicht eigene Ziele verfolgt, ist das Wichtigste, mit dem Auftraggeber ein realistisches und eindeutiges Ziel zu definieren. Absolut unerlässlich ist eine beiderseits offene und zeitnahe Kommunikation. Es müssen zudem Meilensteine definiert werden, die es dem Interim Manager ermöglichen, immer wieder seinen Weg zum Ziel zu überprüfen. Wenn das alles vorhanden und geklärt ist, kann sich ein erfahrener HR Interim Manager auf die wichtigsten Problempunkte fokussieren und mit der Arbeit beginnen. Die Betonung liegt hierbei auf „erfahren“. Jahrelange HR-Tätigkeit hat nichts mit Erfahrung zu tun. Wie erfahren der Interim Manager ist, d.h. wie viel Berufserfahrung, Lebenserfahrung, persönliche Integrität und Belastungsfähigkeit er mitbringt, muss ein Auftraggeber bzw. ein Interim-Provider vorher genau eruieren.



Klassische Interim Management-Mandate:

Vakanz-Überbrückung | Wachstum |
M&A-Prozess | Restrukturierung |
Unternehmensnachfolge |
Sondermärkte

Bild: © Wolfgang Dirscherl | www.pixelio.de (1)

Oftmals wird Interim Management mit dem Begriff „versiert“ beworben. Passt dieser Begriff für so ein schnelllebiges Business?

Dieser Ausdruck ist schon angebracht. Wer viele Mandate inne hatte, lernt ja mit der Zeit typische Blockaden und Schwierigkeiten kennen. Stellen Sie sich zum Beispiel Zeitarbeiter vor, die schon seit Jahren von Einsatz zu Einsatz wechseln. Die haben für sich ihren Stil entwickelt, sich gegenüber den Stammteams zu verhalten oder Informationslücken zu schließen. „Versiert“ bedeutet aber natürlich nicht: Jemand weiß genau, wie er an einer Schraube drehen muss, um exakt Ergebnis „Y“ zu bekommen, unabhängig von den Parametern. Ein Interim Manager mit dieser Einstellung wäre keine seriöse Besetzung für ein Mandat, das wäre eine Schachfigur, die man samt Brechstange installiert. Umbruch oder Veränderung zu begleiten bedingt ja, mit wachen Augen und Ohren in ein Business rein zu gehen: Rasch erkennen, wo Schwachstellen liegen, was Entwicklungen blockiert und worum es im Kern geht. Hat der Interim Manager das klar erkannt, sollte er auch die professionelle Festigkeit besitzen, die sich ergebenden notwendigen Schritte zu gehen. Er hat den Auftrag, konsequent zu handeln. Das aber bitte immer mit der nötigen Umsicht. Andernfalls gibt's verbrannte Erde.

Wie lauten typische Aufgaben und Einsatzbereiche für HR Interim Manager?

Die Aufgaben im Personalmanagement haben grundsätzlich an Komplexität enorm zugenommen und bieten gleichzeitig viele Herausforderungen, die neben dem operativen Geschäft nicht bewerkstelligt werden können. Interim Manager sollen auffangen, aufbauen und begleiten. Ich möchte das gern betonen: Interim Manager sind Partner von Management, HR und Betriebsräten. Und wir müssen klar unterscheiden zwischen einer Besetzung für den Notfall und einer Unterstützung für ein Projekt beziehungsweise die Übertragung einer Sonderaufgabe. Für HR Interim Manager gibt es neben den operativen Tätigkeiten viele Aufgabenfelder: Neue Steuerungstools, Vergütungssysteme oder Arbeitszeitmodelle einführen, Mitarbeiterumfragen organisieren und durchführen, ein Nachwuchsförderungsprogramm aufbauen, Führungskultur verändern und vieles mehr.



Prognose: Interim Management – Trend für KMUs

KMU können sich oft nicht das hochqualifizierte Fachpersonal leisten, um professionelles Personalmanagement aufzubauen oder komplexe Personalaufgaben fachgerecht zu erledigen. Meine Prognose: Künftig werden sie mehr Interim Manager einsetzen, um am Markt zu bestehen. Gerade im HR-Bereich wiegen Fehler schwer, wirken nachhaltig und sind kostenträchtig.

Ihr Wolfgang Zechmeister

Bild: © Julien Christ | www.pixelio.de (2)

Was sagen Sie zu der These, dass Unternehmen aufgrund der fortschreitenden Komplexität im HR mehr Interim Manager einsetzen werden?

Nicht nur die Komplexität, auch die Verrentung vieler Personaler und der fehlende Nachwuchs werden Personallücken reißen. Der Nachfragermarkt wird nach meiner Einschätzung in dem Maße wachsen, wie sich die Vorurteile gegen Interim Management verringern müssen. Allerdings bewegen sich auch viele Personaler auf dem Markt, die aufgrund ihrer Kündigung und fehlender Perspektiven keine andere Möglichkeit sehen, als sich selbständig zu machen und sich als Interim Manager anzubieten. Es gibt eben noch kein Qualitätssiegel für Interim Management. Für einen Auftraggeber ist es deshalb ratsam, sich Referenzen einzuholen. Ich werde z. B. oft über Rechtsanwälte empfohlen, mit denen ich schon seit Jahren zusammenarbeite und die mich und meine Arbeitsweise kennen. Andererseits erhalte ich so auch Informationen über den zukünftigen Mandanten und kann besser einschätzen, was mich erwartet.

Können Sie uns etwas über Ihr letztes Interim-Mandat erzählen?

Das war ein Auftrag, bei dem es auf der HR-Position zuvor insgesamt fünf Wechsel in vier Jahren gab. Ich musste schnell handeln und essentielle und nachhaltige HR-Tools einführen, aber auch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat aufbauen. Dessen Mitarbeiter sowie die der Personalabteilung waren mir gegenüber natürlich anfangs sehr skeptisch. Mein Verbleib im Unternehmen war ihnen für drei Monate angekündigt worden.

Dass dann doch 12 Monate daraus wurden, war nötig, um alle wichtigen Vorhaben umzusetzen. Und letztlich war es für mich ein Zeichen, dass ich das Vertrauen der Geschäftsführung, der Mitarbeiter und des Betriebsrats gewonnen hatte und meine Arbeit anerkannt wurde. Die Aufgabe des Unternehmens ist es nun, diesen Stand zu halten und mit einem qualifizierten Personalleiter weiter auszubauen.

Was hat Sie eigentlich überhaupt motiviert, als Interim Manager tätig zu werden?

Ich war fast 20 Jahre bei Unternehmen zwischen 350 und 2.700 Mitarbeitern im HR leitend tätig. Personalarbeit ist meine Leidenschaft. Als Personaler muss man vor allen Dingen ein Menschenfreund sein. Im Interim Management kann ich meine ganze fachliche und menschliche Erfahrung einsetzen und sehr schnell sehr viel bewegen. Das wird von den Kunden genauso zu Recht erwartet, wie dass man nachhaltige Lösungen erzielt, keine „verbrannte Erde“ hinterlässt und sich nicht über einen 14-Stunden-Tag und mehr beklagt. Man arbeitet zwar mit und für die Organisation - ist aber weder in die Hierarchie noch in die Unternehmenspolitik eingebunden, muss keine Karriere mehr machen und kann sich somit einen objektiven Blick bewahren. Und letztendlich entwickle ich mich bei jedem Interimsmandat persönlich weiter.

Herr Zechmeister, herzlichen Dank für das interessante Gespräch.

Statement: Aufgabe, Organisation oder Mensch – wer oder was steht für Interim Manager im Mittelpunkt?

Der Mensch ist Mittelpunkt.

Und nicht: Der Mensch ist Mittel - Punkt!

Ohne die Menschen zu überzeugen und diese mitzunehmen, geht nichts voran. Manche Aufträge erfordern zügiges Handeln (z. B. Insolvenzabwicklungen inklusive Personalabbau | rascher Aufbau von Personalstrukturen bei der Ausweitung von Geschäftsfeldern via Fusion).

Was ein Interim Manager auf jeden Fall benötigt:

Fingerspitzengefühl | Gefühl für die jeweilige Situation |
Gefühl für die Unterschiedlichkeit von Menschen.



Bild: © Rainer Sturm | www.pixelio.de (3)

29.04.2014