

„Interim Manager sehen die rasanten Marktveränderungen als Chance für die Unternehmen“

INTERVIEW: HERBERT MOTTER

„Die Wirtschaft“: Das Modell des Interim Managements ist wenig bekannt, die Bandbreite hat sich aber in den vergangenen Jahren enorm vergrößert. Wie muss man sich den Wandel vom Krisen- zum Chancenmanagement vorstellen?

Alfred Painsi: Interim Management ist in den 1970er-Jahren in den Niederlanden entstanden. Kündigungsfristen für Mitarbeiter waren sehr lang und Unternehmen konnten nicht rasch genug auf Marktveränderungen reagieren. Bis noch vor wenigen Jahren wurde Interim Management aber auch stark mit dem Thema Sanierung/Restrukturierung assoziiert. Die Aufgaben haben sich in den vergangenen Jahren jedoch deutlich ausgeweitet.

Inwiefern?

Es geht nicht nur mehr um Sanierung, sondern darum, die rasanten Marktveränderungen als Chancen für Unternehmen zur Weiterentwicklung und zur verstärkten Produkt- und Marktpräsenz zu nutzen. Interim Manager kommen bei zeitlich begrenzten Mandaten in äußerst unterschiedlichen Branchen, Situationen und Aufgabengebieten zum Einsatz. Häufig werden sie zur Überbrückung personeller Ausfälle, als Feuerwehr im Krisenmanagement oder verstärkt im Rahmen von Spezialprojekten, wie Markt-

ausbau, Einführung von ERP-Lösungen oder im Zusammenschluss von Unternehmen eingesetzt. Unternehmen kommen in Situationen, in denen sie unbekanntes Terrain betreten. Manager auf Zeit, mit entsprechender Erfahrung und Hintergrund, können hier Sicherheit bieten. Ihre Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeiten sorgen für Stabilität und Kontinuität im operativen Geschäft, sie können Mitarbeiter für neue Wege begeistern und Widerstände überwinden, um notwendige Dinge in Gang zu bringen.

Ist das Interim Management die logische Konsequenz eines wandelnden Arbeitsmarktes?

Ja, das ist so. Wenn im Unternehmen notwendige Management- oder Führungskapazitäten fehlen, das Know-how für Spezialaufgaben nicht vorhanden ist, dringend erforderliche Projekte nicht mehr umgesetzt werden können, dann ist das Unternehmen nicht mehr in der Lage, die wichtigen und vor allem die richtigen Dinge am Markt und für die Kunden wahrzunehmen. Interim Management kann hier eine wichtige Funktion zur Weiterentwicklung des Unternehmens leisten.

Wann ist es für Unternehmen sinnvoll Interim Manager einzusetzen?

Immer dann, wenn es um umfassende Veränderungen in Bezug auf Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen im Unternehmen geht. Interim Manager fangen Management- und Projekt-Engpässe auf, bringen ein Plus an Unabhängigkeit und verschaffen Unternehmen durch Flexibilität, Know-how und zusätzliche Ressourcen messbare Wettbewerbsvorteile.

Vertrauen spielt wohl eine wesentliche Rolle. Wie geht der Interim Manager mit sensiblen Daten und „Internas“ um?

Interim Manager sind in der Regel gestandene und erfahrene Führungskräfte aus der ersten und zweiten Ebene, die mit sensiblen Daten und Internas verantwortungsvoll umzugehen wissen. Eine hohe Vertrauensbasis zwischen Auftraggeber und Interim Manager ist Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Mandat. Dennoch kann in Abhängigkeit zur Branche

und der Wettbewerbssituation eine schriftliche Vertraulichkeitserklärung zwischen den Parteien sinnvoll sein.

Was unterscheidet den Interim Manager vom klassischen Unternehmensberater?

Die beiden Begriffe beinhalten unterschiedliche Funktionen, Aufgaben und Herangehensweisen. Der Unternehmensberater „berät“ den Kunden und begleitet den Beratungsprozess. Interim Manager sind im Unternehmen „operativ tätig“. Sie übernehmen Aufgaben des Managements oder die interimistische Unternehmensleitung und sorgen für den reibungslosen Ablauf innerhalb der Organisation. Sie bleiben so lange an Bord, bis die Aufgabe erledigt ist oder ein Nachfolger die Geschäfte übernehmen kann.

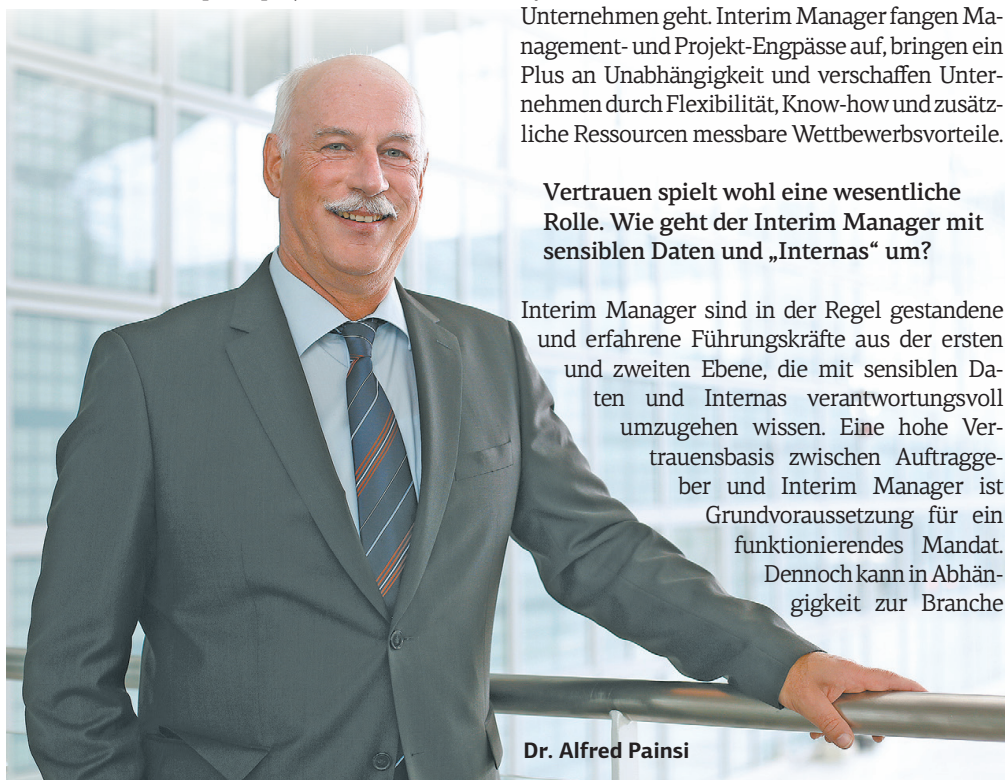
Wie wird man Interim Manager und gibt es den typischen Interim Manager?

Das Grundkapital eines Interim Managers sind seine Erfahrung, sein Fachwissen und die notwendigen Soft Skills. Vertrauenswürdigkeit, soziale Kompetenz, analytisches Denken, Durchsetzungskraft und ausgeprägte Kommunikationsstärke sind in hohem Maße gefordert. Da Interim Manager an verschiedenen Orten und unter Zeitdruck arbeiten, ist eine hohe Belastbarkeit Grundvoraussetzung für diesen Beruf. Sie reisen viel und müssen sich ständig auf neue Unternehmen mit neuen Aufgaben, Strukturen und Mitarbeitern einstellen. Wer als Interim Manager dauerhaft erfolgreich sein will, braucht eine gute Vorbereitung, viel Management-Erfahrung, professionelle Partner und ein starkes Netzwerk. Interim Manager müssen über ein klar definiertes Angebotsspektrum verfügen und nachweisbare Erfolge vorweisen können.

Welches Potenzial sehen Sie für Interim Management in Vorarlberg?

Größere Unternehmen in der Region kennen das Instrument „Interim Management“ in der Regel schon, teilweise wird es auch schon eingesetzt. Vorarlberg verfügt aber auch über eine hohe Anzahl von mittelständischen Betrieben, die sich in Expansionsphasen befinden. Als externer Experte kann der Interim Manager klar abgegrenzte Aufgaben übernehmen, frischen Wind ins Unternehmen bringen, eingefahrene Abläufe und Strukturen durchbrechen und Veränderungen anstoßen. Und es ist nicht unbedingt ein Nachteil, wenn der Interim Manager nach Erledigung der Aufgabe das Unternehmen nach einer gewissen Zeit wieder verlässt. ■

Danke für das Gespräch!



Dr. Alfred Painsi