



VERZWEIFELT GESUCHT: NACHFOLGER!

Was ist eigentlich zu tun, wenn eine Führungskraft aufgrund einer unerwarteten Krankheit ausfällt, ein Sonderprojekt kurzfristig externes Know-how verlangt oder sensible Aufgaben in Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten übernommen werden müssen? Was, wenn die Unternehmensführung zu alt wird und keine geeigneten Nachfolger bestehen?

Foto: Nuno Silva

Tja, was dann, ist man geneigt zu denken. Nun – in all diesen Fällen entscheiden sich immer mehr Unternehmen für Interim Manager, denn sie gelten als „Feuerlöscher“ für kritische Projekte und Aufgaben. Großbritannien und die Niederlande machen es seit Jahren erfolgreich vor. Doch gerade bei der temporären Übernahme von Managementaufgaben ist die Auswahl des richtigen Interim Managers das A und O für den erfolgreichen Einsatz im Unternehmen. In Deutschland gilt Interim Management in vielen Unternehmen immer noch als zu exotisches Personalinstrument, das oftmals auch in einem Atemzug mit Zeitarbeit genannt wird. Dabei wird häufig übersehen, dass Interim Manager hochqualifizierte Generalisten und Spezialisten sind, die es als erfahrene Führungskräfte gewöhnt sind, Probleme zu lösen. Denn Interim Manager bringen die Essenz ihrer gesamten

Berufs- und Lebenserfahrung aus vorherigen beruflichen Stationen und Mandaten in die spezifische Situation des Unternehmens ein. Somit sind sie in der Lage, ohne Einarbeitungszeit sofort tief in die operative Umsetzung einzusteigen und erweitern mit ihrem Know-how nicht selten die Wissensbasis des Unternehmens.

Noch etwas heikler wird es in Sachen Unternehmensnachfolge. Nicht zu vergessen hier: Das typische Mittelstandsunternehmen ist zu 70 Prozent im Familienbesitz, das Durchschnittsalter der Führungsspitze ist 70 Jahre, und dazu ist der Unternehmensstandort auch noch zu 70 Prozent in abgelegenen Regionen angesiedelt, erklärte der Strategieexperte Prof. Dr. Bernd Venohr auf dem Kongress der Weltmarktführer im Januar dieses Jahres. Und aus diesen Charakteristika können sich schnell drastische Schwierigkeiten ergeben: Wer führt mein Unternehmen sicher und erfolgreich in die Zukunft, wenn kein geeigneter Nachfolger in den eigenen Reihen aufgebaut wurde? Wie kann ich die richtigen Führungskräfte für mein Unternehmen gewinnen – und das fernab der Großstädte? In beiden Fällen drohen Vakanz in wichtigen Schlüsselpositionen, die sogar dazu führen können, dass das Unternehmen nicht am wirtschaftlichen Aufschwung partizipieren kann und es zu einem gefährlichen Stillstand kommt. Unternehmer sind spätestens dann gezwungen, auf externe Führungskräfte zurückzugreifen, die das Ruder erfolgreich übernehmen können und die Unternehmensnachfolge regeln.

Oft ruft die zu spät erkannte Nachfolge-Problematik so den klassischen Rettungseinsatz ad interim hervor. Allerdings tun sich viele Mittelständler gerade bei der Regelung der Nachfolge mit „Externen“ schwer. Der Grund: Über viele Jahre hinweg wurde ein Familienunternehmen mit konkreten Wertvorstellungen geformt und daraus eine hart erarbeitete Erfolgsgeschichte gemacht. Aber selbst wenn Familienunternehmen einen internen Nachfolger vorweisen können, bedarf es häufig eines guten Coachings bei der Funktionsübernahme, damit die unternehmerischen Visionen auch langfristig erfolgreich installiert werden. Das Wissen und die Erfahrung

eines langjährig, erfahrenen Interim Manager können so dem Nachfolger das nötige Quäntchen an Know-How und Managementkompetenz vermitteln, dass man auch stürmisches Fahrwasser in Zukunft erfolgreich meistern kann.

ABER WIE FINDET MAN NUN DEN RICHTIGEN INTERIM MANAGER?

Antje Lenk, Geschäftsführerin von Bridge imp in München, vermittelt Führungspersönlichkeiten und weiß, worauf man bei der Auswahl eines Interim Managers achten muss:

1. Setzen Sie ein konkretes Anforderungsprofil des Interim Managers auf:

Welche Person stellen Sie sich vor Ihrem geistigen Auge vor? Welche Qualifikationen und Fähigkeiten muss der Kandidat mitbringen? Hier machen scheinbare Kleinigkeiten manchmal den Unterschied aus. Oftmals findet ein Interim Manager beispielsweise schneller Zugang in ein bestehendes Team, wenn er den regionalen Akzent spricht. Vergangene Erfolge aus ähnlichen Projekten vermitteln den neuen Kollegen Vertrauen und Sicherheit. Derartige Erfahrungen sowie ein empathisches, zugewandtes Auftreten verschaffen dem Interim Manager einen „Respekt-Vorsprung“ und tragen zum erfolgreichen Gelingen des Projektes bei. Neben diesen „soft skills“ gehört natürlich die fachliche Qualifikation zur unverzichtbaren Grundausrüstung eines Managers auf Zeit.

2. Formulieren Sie klare Ziele, an denen der Interim Manager später auch gemessen wird:

Was soll der Interim Manager erreichen, welche Aufgaben oder Projekte müssen umgesetzt werden? Interim Manager legen vom ersten Tag an los und gehen mit großer Einsatzbereitschaft an die Arbeit. Deshalb brauchen sie ein klar umrissenes Ziel. Dazu gehört auch, die bishe-

gen Hindernisse und Hürden zu definieren: Warum ist die Umsetzung der Aufgabe bislang gescheitert? Genauso wichtig ist es im gegenseitigen Interesse auch, festzulegen, was nicht zu den Aufgaben des Managers auf Zeit gehört. Nur so können Missverständnisse bereits im Vorfeld ausgeräumt werden.

3. Legen Sie einen Budgetrahmen fest:

Interim Manager bringen Höchstleistungen und setzen Projekte und Aufgaben zielgerichtet innerhalb kurzer Zeit um. Diese Arbeit hat ihren Preis, und dieser muss in die Planung einbezogen werden. Unternehmen sollten dem Kandidaten oder Vermittler ihre Preisvorstellungen frühzeitig kommunizieren. Übrigens: Professionelle Interim Management-Vermittler können bereits im Erstgespräch einen Preisrahmen für die konkrete Aufgabe angeben. So werden spätere „Kosten-Überraschungen“ von Anfang an vermieden.

4. Schaffen Sie Vergleichsmöglichkeiten über verschiedene Suchkanäle:

Das eigene Unternehmen oder Netzwerk ist häufig die erste Anlaufstelle, aber auch oft von subjektiven Befindlichkeiten belastet, wenn der empfohlene Kandidat nicht den Anforderungen genügt. Eine zuverlässige Alternative sind professionelle Interim Management-Vermittler. Sie richten ihre Auswahl an den fachlichen und sozialen Qualifikationen eines Kandidaten aus, und nicht an geschuldeten Freundschaftsdiensten. Auch die Beendigung eines Auftrages wird damit einfacher.

5. Wählen Sie den für Sie passenden Interim Management-Vermittler und fühlen Sie ihm auf den Zahn:

Manche Vermittler arbeiten nach dem „Gießkannen-Prinzip“ und schicken ihren Kunden massenhaft ungeprüfte Lebensläufe. Vermittler wie Bridge imp punkten mit einer detaillierten Beratung und empfehlen dem Kunden nur ausgewählte Interim Manager. Diese Vermittler beschäftigen sich sehr intensiv mit dem Unternehmen und der zu bewältigenden Aufgabe. Darüber hinaus kennen sie die Interim Manager persönlich und können aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung deren Qualifikationen genau einschätzen.

6. Referenzen, Referenzen, Referenzen:

Die gesamte Interim Management-Branche tickt nur über Referenzen; sie sind ein unverzichtbarer Teil im Auswahlprozess eines Interim Managers. Unternehmen sollten sich deshalb bei der Suche und Auswahl immer Referenzen vorlegen lassen und diese auch aktiv einfordern – und zwar sowohl von Interim Managern als auch von den Vermittlungsagenturen. Unser Tipp: Holen Sie auch immer Referenzen ein, die auf das jeweilige Projekt oder die Branche bezogen sind, um die Erfahrung und das Know-how Ihres Gegenübers besser einschätzen zu können.

7. Stellen Sie sicher, dass auch der Vermittler Qualitätssicherung garantiert:

Steht die Agentur nach der Vermittlung eines Interim Managers bei Fragen zur Verfügung, und begleitet er Kunde und Manager auch während des Projekts weiter? Lernen Sie den Vermittler am besten in einem persönlichen Gespräch kennen. Dieser sollte sich für das Gespräch Zeit nehmen und auf Sie und Ihre Anforderungen eingehen.

8. Flexible Kündigungsfristen sind Trumpf:

Gerade bei der kurzfristigen und zeitlich begrenzten Besetzung einer vakanten Stelle liegt es in der Natur der Sache, dass die Dauer der Zusammenarbeit flexibel gestaltet ist. Das ist aber weder für alle Interim Manager noch deren Vermittler selbstverständlich. Deshalb legen Sie bei der gemeinsamen Vertragsverhandlung besonderen Wert auf die flexible Kündigungsfrist. Während viele Vermittler eine Kündigungsfrist von 30 Tagen voraussetzen, gilt für Bridge imp die extrem kurze Frist von nur einem Tag.

9. Erfolgreiche Vermittlungsagenturen setzen auf langfristige Kundenbeziehungen:

Für professionelle Vermittler steht das Wohl des Kunden und der gemeinsame Projekterfolg im Vordergrund, und nicht der eigene, kurzfristige Profit. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit fängt damit an, dass der Vermittler Ihnen nur absolut passende Kandidaten präsentiert und hört erst beim erfolgreichen Projektabschluss auf – und nicht bei der Vertragsunterzeichnung. Oberstes Ziel sollte eine langfristige Partnerschaft sein, die auf Vertrauen und einer offenen Kommunikation beruht.