



Foto: Image 100 Ltd.

Interim Management – Einsatzkräfte auf Zeit

Was tun, wenn Spitzenkräfte aus heiterem Himmel ausfallen? Interim Management ist eine innovative Antwort auf Engpässe in der Führungsriege von Unternehmen. **TEXT: MARIA THERESIA BÜHLER**

Viele kennen die Situation: Der Ergebnisdruck in den Unternehmen steigt, und die Personalressourcen sind knapp. Der Workload pro Mitarbeiter nimmt zu. Unvorhergesehene Herausforderungen und Projekte können mit den bestehenden Ressourcen nicht mehr bewältigt werden. Jemand erkrankt ernsthaft, die Rückkehr ins Unternehmen ist ungewiss. Eine weibliche Führungskraft bekommt ein Baby, ein leitender Mitarbeiter kündigt unerwartet, eine geschätzte Führungskraft will ein Sabbatical Year beanspruchen ... Diese Aufzählung ließe sich beliebig fortsetzen. All diese Situationen haben aber eines gemeinsam: Sie können durch den Einsatz von Interim Managern ideal überbrückt werden.

Historischer Abriss

Insbesondere im angloamerikanischen Raum ist Interim Management schon seit langem weit verbreitet. Die ersten Länder in Kontinentaleuropa, die diese Arbeitsform eingesetzt haben, waren die Niederlande und die Schweiz in den 1970er-Jahren. In Deutschland besteht seit etwa 15 Jahren ein Markt dafür, und in Österreich ist Interim Management seit Mitte des vergangenen Jahrzehnts zunehmend ein Thema.

Zeitarbeit im Management Ein Interim Manager (auch Manager auf Zeit genannt) ist ein selbstständiger Unternehmer und steht Firmen für Linienfunktionen oder als Projektleiter für eine bestimmte Zeit zur Verfügung. Der Einsatz eines Interim Managers dauert im Allgemeinen zwischen drei und neun Monaten. Sobald seine Aufgabe erfüllt ist, verlässt er das Unternehmen wieder. Interim Management ist eine relativ neue Arbeitsform. Zeitarbeit ist in anderen Funktionen schon weit verbreitet, auf Management-Niveau allerdings in Österreich noch relativ unbekannt (siehe Kasten).

Voll und ganz dabei Anders als ein externer Berater wird der Interim Manager Teil der Organisation sowie in Unternehmen aller Größen eingesetzt und mit allen erforderlichen Kompetenzen ausgestattet. Die Maßnahmen, die er vorschlägt, setzt er auch um und begleitet die Organisation, bis das Ziel erreicht ist. Somit ist die Beratung immer auch ein Teil seiner Leistung – der Interim Manager bringt schließlich sein gesamtes Know-how ein. Zum Einsatz kommen

Interim Manager immer dann, wenn

- besondere Herausforderungen bestehen,
- ein kurzfristiges Besetzungsproblem oder eine unvorhergesehene Vakanz gegeben ist,
- ein bestimmtes Spezial-Know-how gebraucht wird oder
- wenn es um die Abwicklung zeitlich begrenzter Projekte geht, für die die richtigen Personalressourcen in der Organisation nicht zur Verfügung stehen.

Vielfältige Tätigkeitsfelder Interim Manager kommen in allen Branchen, für alle Funktionen und Aufgaben zum Einsatz. Einige Beispiele aus der Praxis: Ein mittelständisches IT-Unternehmen braucht für die Finanzierung durch die Bank eine Begleitung bei der Erstellung des Businessplans, der Mittelfristplanung und Unterstützung bei den Verhandlungen mit Banken. Oder: Ein international tätiger Baumaschinenhändler führt ein neues ERP-System ein und benötigt für den Roll-out in den 15 Tochtergesellschaften im CEE-Raum einen Projektleiter. Der HR-Leiter eines High-tech-Unternehmens fällt infolge eines Burnouts für längere Zeit aus. Ein Versicherungsunternehmen benötigt für die Phase des Jahresabschlusses einen Leiter Rechnungswesen, der den Abschluss nach IFRS und die Konsolidierung zeitgerecht sicherstellt. Ein deutsches Lebensmittelunternehmen benötigt für die Bearbeitung des österreichischen Marktes eine Marketingleiterin, die die geplanten Maßnahmen umsetzt. Ein Unternehmen der Automobilzulieferindustrie akquiriert ein weiteres Unternehmen in Tschechien. Die Qualitätssicherungsprozesse müssen mit den anderen Standorten harmonisiert und das Niveau angehoben werden. Oder: Eine Beteiligungsgesellschaft hat in ihrem Portfolio ein Produktionsunternehmen von Ultraleichtflugzeugen in Tschechien, das vor dem Verkauf saniert werden muss.

Die Vorteile auf einen Blick Der Einsatz eines Interim Managers hat viele positive Seiten:

- Punktgenaues Know-how: Interim Manager müssen dieselbe Aufgabe in derselben oder nah verwandten Branche bereits mehrmals erfolgreich erfüllt haben.
- Die Kosten eines Interim Managers sind genau kalkulierbar. Verrechnet werden nur jene Zeiten, in denen auch Leistung erbracht wurde. Es fallen keine unvorhergesehenen Nebenkosten an.
- Arbeitsrechtliche Risiken entfallen zur Gänze.

- Interim Manager sind innerhalb weniger Tage einsatzbereit.
- Ein Interim Manager bringt den objektiven Blick von außen mit.
- Ein Interim Manager gilt nicht als zusätzlicher Mitarbeiter, was insbesondere bei den Unternehmen mit Personaleinstellungsstopp wichtig ist.
- Fixkosten mutieren zu variablen Kosten.

Vielfältige Experten im Pool Ein Provider oder Bereitsteller von Interim Managern unterhält einen Pool an Managern, die umfassend ge- und überprüft sind und deren Persönlichkeit analysiert wurde. Diese strenge Due Dilligence der Kandidaten ist für eine Vermittlung von zentraler Bedeutung. Der Provider bietet Unternehmen innerhalb weniger Tage mehrere Kandidaten zur Auswahl, die den Anforderungen entsprechen. Bei dieser Auswahl wird neben dem fachlichen Hintergrund insbesondere auf die Soft Skills und die kulturelle Entsprechung geachtet. Während des Einsatzes begleitet der Provider das Mandat im Sinne der Qualitätssicherung und bleibt mit dem Auftraggeber und dem Interim Manager in laufendem Kontakt.

Die ideale Lösung Die Honorare der Interim Manager liegen rund 20 % über einem Fixgehalt, berechnet zu Vollkosten. Anders als bei einer „Executive Search“ (Personalvermittlung für Fixanstellungen) ist die Vorleistung des Providers für den Auftraggeber unentgeltlich. Bezahlt werden nur die geleisteten Zeiten. Insgesamt entscheiden sich heute mehr und mehr Unternehmen im Bedarfsfall für Interim Manager. Denn angesichts der eingangs beschriebenen Herausforderungen ist der Einsatz von Führungskräften auf Zeit eine rasche und ideale Problemlösung. ■



Foto: Bühler Management

Mag. Maria Theresia Bühler gründete 2006 mit Bühler Management den ersten Provider von Interim Managern in Österreich. Mit mehr als 400 Managern aller Funktionsbereiche und Branchen mit Kompetenzen insbesondere in der DACH-Region und Südosteuropa ist das Unternehmen der größte Provider von Interim Managern in Österreich. Bühler Management ist mit einer Niederlassung in der Schweiz und einer Repräsentanz in Deutschland vertreten. Nähere Informationen unter www.buehler-mgmt.com.