

# Krisenhelfer aus Leidenschaft

Wer kurzfristig Führungspositionen besetzen muss, dem empfehle ich, einen Interimsmanager einzustellen. Sein Blick eines Außenstehenden und seine jahrelange Erfahrung sorgen in einem eingefahrenen Unternehmen für frischen Wind und führen zu oft zu Verbesserungen

**Der Bedarf an qualifizierten Managern steigt.** Gerade in Zeiten des raschen Wandels sind Unternehmen auf ein kompetentes Führungsteam angewiesen, wenn sie überleben wollen. Steht ein solches nicht zur Verfügung, kann es eng werden für den Betrieb. Denn: Wachsender Konkurrenz- und Kostendruck drängen die Unternehmer zu raschem Handeln, machen Umstrukturierungen notwendig und provozieren hier und da Zusammenschlüsse. Gefragt sind effizientere Prozessabläufe, flexibleres Arbeiten und Innovationen. Stehen dafür intern keine Spezialisten zur Verfügung, empfiehlt sich der Einsatz eines Managers auf Zeit. In den skandinavischen, angelsächsischen und Benelux-Ländern sind diese sogenannten Interimsmanager seit Jahren etabliert, in Deutschland setzt sich dieses Konzept erst seit Kurzem durch. Dabei sprechen viele Gründe dafür.

## Chefs für schwierige Zeiten

Eingesetzt werden Interimsmanager (IM) bei gravierenden Engpässen, Umstrukturierungen, Sanierungen, personeller Überbrückung oder zeitlich befristeten Projekten – also immer dann, wenn es brennt und es erforderlich ist, eine Fach- und Führungsposition rasch neu zu besetzen. In diesen Fällen stellt der IM einen Mehrwert für das Unternehmen dar. Mit hoher Kompetenz ausgestattet, sucht er nicht die lebenslange Anstellung, sondern den Leistungskontrakt auf Zeit, die Herausforderung und das weitgehend selbstbestimmte Arbeiten. Er entfaltet innerhalb kürzester Zeit seine Höchstleistung, denn die Ansprüche des Unternehmens sind hoch. Im Einsatz zeigt er oft ein Engagement, das in Leistungsentfaltung und Erfolgsorientierung mit dem eines Hochleistungssportlers vergleichbar ist. Das Ziel seines Einsatzes muss er dabei nicht nur innerhalb einer vorgegebenen Zeit erreicht haben, er muss auf dem Weg dorthin auch die unternehmensspezifischen Besonderheiten berücksichtigen.

Aus der über zehnjährigen Erfahrung unseres eigenen Geschäftsbereiches »Hospitality Interimsmanagement« wissen wir: Für den Erfolg des Managers auf Zeit ist es von großer Bedeutung, dass seine Aufgaben und Ziele vor Antritt der Stelle klar definiert werden. Nicht selten zeichnen sich dann – unabhängig von der Dauer des Einsatzes – schon nach wenigen Wochen erste Ergebnisse ab. Ein Beispiel: Nach dem Ausscheiden eines langjährigen Hoteldirektors sollte ein Interimsmanager den Betrieb für etwa sechs Monate übergangsweise leiten, da der neue Direktor wegen seiner langen Kündigungsfrist erst dann zu Verfügung stehen konnte. Der Vorstand der Gesellschaft



**Albrecht von Bonin** ist Geschäftsführer der VON BONIN PERSONAL-BERATUNG GmbH mit Sitz in Gelnhausen. Er beantwortet Leserfragen direkt unter 06051-48280 oder per

E-Mail an [info@von-bonin.de](mailto:info@von-bonin.de). Info: [www.von-bonin.de](http://www.von-bonin.de)

war stets der Meinung gewesen, dass der bisherige Stelleninhaber einen tollen Job gemacht habe, denn seine Zahlen stimmten immer. Der von uns eingesetzte Interimsmanager fand jedoch schnell heraus, wie es in besagtem Hotel wirklich aussah: Die Mitarbeiter klagten über zu wenig Verantwortung, die Fluktuation lag über dem Durchschnitt, elementare Standards der Gesellschaft hatte die Betriebsleitung einfach außer Kraft gesetzt, Drucksachen waren nicht an der vereinbarten Corporate Identity ausgerichtet, private Einkäufe wurden im Hotel verbucht etc. So entsetzt der Vorstand einerseits über diese Analyse war, so dankbar war er für die zahlreichen Impulse des Interimsmanagers und dessen Maßnahmen zur Kurskorrektur nach den Unternehmensleitlinien. Schon nach wenigen Wochen ließ sich eine signifikante Ergebnisverbesserung feststellen.

## Einsatz »just in time«

Warum erfreuen sich Interimsmanager einer zunehmender Nachfrage in der Hotellerie? Sie sind keine Berater, sondern Macher und Problemlöser für kurzfristig ergebniswirksame Maßnahmen. Sie blicken auf eine erfolgreiche Karriere, sind krisenerprobt und gewohnt, schnell und zielgerichtet zu arbeiten. Sie besitzen diplomatisches Geschick und können sich durchsetzen. Sie sind nicht betriebsblind und bringen frischen Wind, Erfahrungen sowie neue Ideen ins Unternehmen. Und: Die Manager auf Zeit stehen bereits wenige Tage nach der Anfrage zur Verfügung. Darüber hinaus werden die Kosten für ihren Einsatz von vornherein genau abgesteckt: Vertraglich geregelt sind nicht nur Tages- oder Monatshonorar, sondern auch Projektstage, Laufzeit und Spesen. Die vermittelnde Agentur wiederum steht dem Auftraggeber während des gesamten Einsatzes mit einem detaillierten Projekt-Controlling zur Verfügung und leistet Qualitätsgarantie, wenn etwas nicht rund läuft. Der Einsatz des IM hat allerdings noch einen wesentlichen anderen Vorteil: Seine Loyalität gegenüber dem Auftraggeber drückt sich durch die Lösung der gestellten Aufgabe aus und nicht durch das Bestreben, auf Dauer seinen Arbeitsplatz im Unternehmen zu sichern.

Einer meiner Klienten fragte mich, was denn der Unterschied zwischen einem Berater und einem Interimsmanager sei. Meine Antwort darauf: »Wenn Sie mit Ihrem Unternehmen so richtig im Sumpf stecken, dann steht der Berater am Rand auf dem Trockenen und ruft Ihnen zu, wie Sie den Sumpf trocken legen können. Der Interimsmanager aber zieht sich die Gummistiefel an, packt die Schaufel und legt mit Ihnen den Sumpf trocken.« **TH**