



Dienstleistung mit Zukunft: Interimsmanagement

Chefs auf Zeit für schwierige Phasen

Der Bedarf an qualifizierten Führungskräften steigt. Gerade in Zeiten des raschen Wandels sind Unternehmen auf kompetente Führungskräfte angewiesen, wenn sie überleben wollen. Stehen diese nicht zur Verfügung oder fallen sie kurzfristig aus, kann es eng werden für den Betrieb. Eine intelligente Zwischenlösung sind Manager von extern mit befristeten Verträgen.

Wachsender Konkurrenzdruck und steigende Kosten drängen Unternehmen zu raschem Handeln oder machen Umstrukturierungen notwendig. Immer häufiger sind effizientere Prozessabläufe und flexibleres Arbeiten gefragt – vor allem aber die schnelle Verfügbarkeit von frischem Knowhow. Stehen dafür intern keine Spezialisten zur Verfügung, empfiehlt sich der Einsatz eines Managers auf Zeit. Das gesamte Marktvolumen stieg in den letzten zehn Jahren von weniger als 100 Millionen Euro auf heute deutlich über eine Milliarde Euro. Nun setzt sich dieses Konzept auch in der Hotellerie durch. Die Vorteile liegen auf der Hand.

Noch vor zehn Jahren meist nur ein Notnagel für die Sanierung, wird diese Dienstleistung heute in unterschiedlichsten Situationen in der Hotellerie, Gastronomie und Touristik eingesetzt. Interims-

management ist zu einem der innovativsten Werkzeuge geworden, um externe Kompetenz zeitlich befristet in den Betrieb zu holen, wenn diese nicht verfügbar oder kurzfristig ausgefallen ist. Dabei suchen Unternehmen beim Einsatz von Interimsmanagern die sichere Umsetzung erfolgskritischer Aufgaben mit Ergebnisverantwortung.

Grund für Interimslösung

Ausgerechnet in der heißen Phase des Hotelumbaus fällt der technische Direktor plötzlich wegen Herzinfarkt aus. Ein gleichwertiger Ersatz ist intern nicht verfügbar. Ein externer technisch kompetenter Ersatz muss das Projekt rasch übernehmen können. Oder: Das Energiekonzept einer Hotelgruppe soll umgestellt werden. Intern steht kein Experte mit hotelspezifischem Knowhow zur Verfügung, der das Projekt umsetzen kann. Ein tem-

porärer Facility Manager muss her. Oder: Während der Bau- und Pre-Opening-Phase soll zeitlich befristet ein IM aus dem HR Bereich dafür sorgen, dass rechtzeitig zum Start des neuen 350-Zimmer-Hotels die erforderlichen Mitarbeiter an Bord sind, die Personalabteilung mit allen Standards implementiert wird und die neuen Kollegen am Starttag eingearbeitet sind? Da sich die Entscheider in der Regel meist vorrangig um Finanzierung, Bau, Interior Design, Ausstattung kümmern müssen, soll die HR-Abteilung frühzeitig installiert werden. Aber auch Extremfälle gehören zum Alltag des Interimsmanagements: Wer führt eigentlich den Betrieb weiter, wenn der Privathotelier unerwartet stirbt und vorläufig kein Nachfolger oder Übernehmer in Sicht ist?

Für diese und zahlreiche andere Notfallsituationen liefert Interimsmanagement sinnvolle Lösungen – just in time.

Eingesetzt werden Interimsmanager immer dann, wenn es brennt und es erforderlich ist, eine Spezialisten- oder Führungsposition rasch temporär zu besetzen. Hier stellt der IM einen echten Mehrwert dar. Mit hoher Kompetenz ausgestattet, sucht er nicht die lebenslange Anstellung, sondern den Leistungskontrakt auf Zeit, die Herausforderung und das weitgehend selbstbestimmte Arbeiten mit Ergebnisverantwortung. Er entfaltet innerhalb kürzester Zeit seine Höchstleistung. Im Einsatz zeigt er oft ein Engagement, das dem eines Hochleistungssportlers gleicht. Das Ziel muss er dabei nicht nur innerhalb einer vorgegebenen Zeit erreicht haben, er berücksichtigt auf dem Weg dorthin auch die unternehmensspezifischen Besonderheiten.

Für den Erfolg des Interim Manager ist es von großer Bedeutung, dass seine Aufgaben und Ziele vor Antritt der Stelle klar definiert werden. Nicht selten zeichnen sich dann schon nach wenigen Wochen erste Ergebnisse ab. Ein Beispiel aus unserer Praxis: Ein Hoteldirektor mit langjähriger Betriebszugehörigkeit erbat sich aus privaten Gründen ein mehrmonatiges Sabbatical. Nun sollte ein Interimsmanager den Betrieb übergangsweise leiten, bis der Direktor in den Betrieb zurückkehrt.

Der Vorstand der Gesellschaft war bisher stets der Meinung gewesen, dass der bisherige Stelleninhaber einen tollen Job gemacht habe. Seine Zahlen stimmten immer. Der von uns eingesetzte Manager auf Zeit 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 waren außer Kraft gesetzt worden. Schlimmer noch: Private Einkäu-

fe wurden im Hotel verbucht. So entsetzt der Vorstand einerseits über diese Analyse war, so dankbar war er für die Impulse des externen Interimsmanagers und dessen Maßnahmen zur Kurskorrektur. Schon nach wenigen Wochen ließ sich eine signifikante Ergebnisverbesserung feststellen.

Krisenhelfer aus Leidenschaft

Warum erfreuen sich Interim Manager zunehmender Nachfrage in der Hotellerie? Sie sind keine Berater, sondern Macher und Problemlöser für kurzfristig ergebniswirksame Maßnahmen. Sie wurden vorher durch einen strengen Auswahlprozess zertifiziert, blicken auf eine erfolgreiche Karriere zurück, 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, neue Ideen ins Unternehmen. Und: Die IMs stehen kurzfristig zur Verfügung. Die Kosten für ihren Einsatz werden von vornherein genau abgesteckt: Vertraglich geregelt sind nicht nur Tages- oder Monatshonorar, sondern auch die Anzahl der Projektstage, Laufzeit und Spesen. Die Honorierung erfolgt nach dem Prinzip „Pay as you use“. Die vermittelnde Agentur (Interimsprovider) steht dem Auftraggeber während des gesamten Einsatzes mit einem detaillierten Projekt-Controlling zur Verfügung und leistet Qualitätsgarantie, wenn etwas nicht rund läuft.

Interimsmanagement hat sich inzwischen längst von einer „Last Option“ ausrangierter Führungskräfte zu einer ernsthaften Karriereoption für Spitzenmanager und zu einem eigenständigen Berufsbild entwickelt. Hier unterscheiden sich IMs maßgeblich von Unternehmensberatern, die zwar gute Strategien und Konzepte erarbeiten können, aber nicht für Umsetzung und Erfolg verantwortlich sind. Der Zeitmanager dagegen ist kein „Besserwisser“, sondern ein „Bessermacher“. Er greift in das operative Tagesgeschäft ein und übernimmt Verantwortung. Auf die Frage, was genau der Unterschied zwischen Berater und Interimsmanager sei, antworten wir oft augenzwinkernd: „Wenn Sie mit Ihrem Unternehmen so richtig im Sumpf stecken, dann steht der Berater in der Regel am Rand auf dem Trockenen und ruft Ihnen zu, wie Sie den Sumpf trocken legen können. Der Interimsmanager dagegen zieht sich die Gummistiefel an, packt die Schaufel und legt mit Ihnen den Sumpf trocken.“ |

HIER SCHAUT SCHON
ZUM FRÜHSTÜCK
DIE SONNE VORBEI.



AUTOR



ALBRECHT VON BONIN

ist Gründer und Gesellschafter der VON BONIN Personalberatung und der avb Management Consulting. Seit

1978 hat er sich auf die Suche nach Spitzenkräften und das Interimsmanagement spezialisiert. Hotellerie, Gastronomie, Touristik und deren Zulieferbranchen stehen dabei im Mittelpunkt. Er ist Autor des Buches „MITARBEITER suchen, finden, fördern, binden“ (MATTHAES Verlag).

www.von-bonin.de

VOWISOL[®]
MANUFAKTUR FÜR WINTERGÄRTEN

VOWISOL Wintergärten GmbH
Hauptstraße 51
D-01454 Großberkmannsdorf

Tel. 03528 4819-0 • Fax 03528 4819-91
www.vowisol.de • E-Mail: info@vowisol.de