

EINSATZ AUF ZEIT

Interimsmanagement Wenn eine Führungskraft plötzlich ausfällt und der oder die Neue erst in einem halben Jahr kommt, kann diese Lücke ein Interimsmanager füllen. Gute Erfahrungen damit haben die Stadtwerke Dessau gemacht

Christina Hövener-Hetz, Berlin

Immer mehr kommunale Unternehmen nutzen das Know-how von Interimsmanagern. Vor allem in kleinen und mittelgroßen Unternehmen hat der Einsatz von Managern auf Zeit in den letzten zwei Jahren zugenommen. Das zeigen Zahlen aus Studien der Beratungsgesellschaft Heuse Interim und des neuen Trendbarometers der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM).

Unternehmen holen sich externe Unterstützung zum Beispiel dann, wenn eine Führungskraft plötzlich das Unternehmen verlässt oder über längere Zeit ausfällt. »Die Vakanzüberbrückung ist der klassische Fall, wenn Manager auf Zeit zum Einsatz kommen«, sagt *Christine Feuerstein*, Geschäftsführerin von Heuse Interim.

Die steigende Nachfrage seit der Coronapandemie zeige aber auch einen neuen Trend auf: Gerade regionale Energieversorger holen sich zunehmend im Zuge der Entwicklung neuer Geschäftsfelder Experten von außen: »Nicht nur, wenn im Unterneh-

men neben dem üblichen Tagesgeschäft kein Potenzial mehr vorhanden ist, um zusätzliche Projekte zu steuern. Häufig verfügen die Unternehmen noch über keine Erfahrungen für die neuen Aufgaben.«

Interimsmanagement bietet aber mehr als eine einfache »Überbrückungslösung«: Immer mehr Interessenten entscheiden sich bewusst dafür, um erforderliche Changeprozesse voranzutreiben. Interimsmanagement kann als strategisches Instrument in Unternehmen dienen und in Ergänzung zum »internen« Management Mehrwert stiften.

Unterschiedliche Formen

Interimsmanager übernehmen ausschließlich Aufgaben in leitenden Funktionen, in der Regel vom CEO bis zum Bereichsleiter. Bei den Managern auf Zeit handelt es sich häufig um ehemalige Unternehmenslenker, die sich nach langen Jahren im operativen Geschäft ausklinken wollen, aber projektbezogen gerne neue Aufgaben übernehmen, sagt Feuerstein.



Bild: ©Hanse Interim

Christine Feuerstein
ist Geschäftsführerin von
Heuse Interim.



Die Vakanzüberbrückung ist der klassische Fall, wenn Manager auf Zeit zum Einsatz kommen.«

Die Nachfrage nach Interimslösungen sei im Public Sector lange Zeit etwas verhalten gewesen als bei Unternehmen der freien Wirtschaft. Dies ändere sich gerade spürbar. Neben der Implementierung neuer Geschäftsmodelle und HR-Themen ist Expertise von außen am häufigsten bei betriebswirtschaftlichen Fragen und im IT-Bereich gefragt. Viele kommunale Unternehmen erhoffen sich dabei auch Inspiration durch Lösungsmodelle aus der Privatwirtschaft.

Die Projektdauer ist unterschiedlich, manche Einsätze dauern lediglich wenige Wochen, andere bis zu neun Monate. Heuse Interim beispielsweise verfügt über einen Pool von circa 7000 Interimsmanagern, davon rund 900 Experten mit Erfahrung im öffentlichen Sektor. Daraus werden unter Berücksichtigung des Anforderungsprofils passende Kandidaten ausgesucht.

Dino Höll, Geschäftsführer der Stadtwerke Dessau, hat wiederholt Erfahrungen mit Interimsmanagern gemacht. Zum Beispiel ist derzeit die Position der Personalleitung vakant, der Nachfolger steht schon fest, aber er wird erst in einigen Monaten die Stelle antreten können. »Für diese Zeit übernimmt ein Interimsmanager, da wir es uns nicht leisten können, wenn der wichtige Bereich so lange brach liegt«, so Höll.

Während die vermittelnden Beratungsunternehmen gerne damit werben, dass Interimsmanager »mit neuen Ideen der eigenen Betriebsblindheit entgegenwirken können«, hat Höll andere Erwartungen: »Wir wollen keine Berater, die alles umkrempeln, sondern wir brauchen Experten, die sich als interner Spieler verstehen und vom ersten Tag an Teil des Unternehmens sind.« Deshalb setzen die Stadtwerke Dessau

auf ein eigenes Netzwerk. In der Regel ist das ein Managementunternehmen, das die Dessauer schon seit Jahren beim Change- und Kulturwandel-Prozess begleitet.

Die verantwortliche Beraterin ist *Josephine Frey*, CEO der FW Management Consulting. Sie hat über mehrere Wochen den Geschäftsbereich Personal der Stadtwerke Dessau verantwortet. Bereits im Vorfeld hat sie die Stadtwerke über die Unterstützung in einem Unternehmenskultur-Projekt kennengelernt. »Mein Vorteil ist, dass ich von den rund 400 Beschäftigten etwa 200 kenne. Mit dem Unternehmen bin ich vertraut und ich kenne die wesentlichen Prozesse. Das heißt, ich kann schon am ersten Tag loslegen.«

Neue Einsatzfelder

Frey geht davon aus, dass bei den Stadtwerken neben der hohen Zahl von Beschäftigten aus den geburtenstarken Jahrgängen zunehmend auch Führungskräfte aus der ersten und zweiten Ebene ersetzt werden müssen. Hinzu kommt – das haben Beispiele aus der Vergangenheit gerade kürzlich wiederholt gezeigt –, dass CEOs oder CFOs im Zuge der hohen Erwartungshaltung an den Transformationsprozessen scheitern können und gehen müssen.

Für sie kurzfristig Ersatz zu finden, sei eine Herausforderung. Auch in solchen Fällen seien Unternehmen eher auf der sicheren Seite, wenn sie bei Top-Positionen auf ein persönliches Netzwerk mit Experten setzen, die mit fundierten Erfahrungen direkt einspringen können. Diese Interimsmanager können nicht nur die Vakanz überbrücken, sondern auch den Nachfolger oder die Nachfolgerin einarbeiten.