

Dienstleister gesucht

Was ein erfolgreiches Interimsmandat auszeichnet

Interimsmanagement ist ein ausgesprochenes „People's Business“. Damit der Einsatz eines Interimsmanagers zur Erfolgsstory wird, ist die Auswahl der richtigen Führungskraft das A und O. Denn neben fachlicher Kompetenz – die sicherlich das Basisfundament für jedes Interimsmandat darstellt und über den Zugang zum Projekt entscheidet – ist die zum Unternehmen passende Persönlichkeit des ausgewählten Kandidaten der Katalysator für einen erfolgreichen Einsatz.

Offen diskutieren, Antworten festhalten

Interimsmanagement ist kein Zauberwerk. Damit ein Mandat erfolgreich verläuft, sollte es vom Auftraggeber als professionelles Projekt mit entsprechender Planung, Umsetzung und Kontrolle definiert und durchgeführt werden. Ein Anforderungsprofil an einen Interimsmanager ist dabei nicht die Kopie eines klassischen Stellenprofils. Interimsaufgaben resultieren typischerweise aus einer dynamischen Situation. Die Ziele des Einsatzes sollten daher klar abgesteckt sein, jede noch so versteckte Erwartungshaltung (auch was den zeitlichen Ablauf angeht) muss als Aufgabe im Anforderungsprofil verschriftlicht sein. Daraus ergibt sich, welche Fähigkeiten und fachlichen Qualifikationen der passende Kandidat mitbringen muss. Punkte wie „Von welchen Faktoren ist eine erfolgreiche Umsetzung abhängig?“, „Woran ist der Vorgänger gescheitert?“ oder „Warum übergeben wir die Aufgabe an keine interne Führungskraft?“ sollten offen diskutiert werden, die Antworten in Form von formulierten Kernanforderungen deziert im Anforderungsprofil festgehalten sein.

Anforderungen und Budget

Die Frage „Welche Persönlichkeit passt am besten zum Unternehmen, zu seiner Kultur und vor allem zu seinen Mitarbeitern?“ sollte unbedingt offen gestellt und beantwortet werden. Nur eine eindeutige und insbesondere einhellige Definition des gesuchten Managers gestaltet die Suche kurz und vor allem effizient. Viele Auftraggeber

wissen innerlich genau, welche Idealbesetzung ihnen vorschwebt, manchmal konkretisiert sich dieses Bild allein schon durch die Überlegungen „Alter? Geschlecht? Kommunikation? Durchsetzungsvermögen?“ eindeutig. Eine Frage sollte man stetig und mit jeder Fortentwicklung des Anforderungsprofils stellen: „Passt derjenige, den ich suche, auch zu meinem dafür freigegebenen Budget?“ Es ist nicht sinnvoll, den perfekt für die Aufgabe qualifizierten Kandidaten mit basarähnlichen Preisverhandlungen und langwierigen Freigabeprozessen hinzuhalten – und umgekehrt benötigt sicherlich nicht jedes Mandat den großkalibrigen High-End-Generalisten.

Recherche passender Kandidaten

Oft reicht das persönliche Netzwerk nicht aus, geeignete und gleichzeitig verfügbare Kandidaten zu benennen. Das ist schade, denn die positive Referenz eines Bekannten erleichtert die Entscheidung für einen Externen oft unheimlich! Abstriche in Bezug auf das Anforderungsprofil möchte man nicht in Kauf nehmen – bleibt die Suche über professionelle Vermittler. Vielleicht kann das eigene Netzwerk zumindest hier den entscheidenden Tipp liefern, ansonsten bleibt die, im Ergebnis unübersichtliche, Online-Recherche möglicher Anbieter und Vermittlungsagenturen. Ziel dieser Recherche sollte es sein, zwei bis maximal drei Anbieter auszuwählen, deren Angebot man im persönlichen intensiven Briefing konkret miteinander vergleichen kann. Manche der sogenannten Interimsmanagement-Provider sehen sich an erster Stelle als Lieferant ungeprüfter Lebensläufe; mit den jeweiligen Kandidaten hat vorher kein ausführliches Gespräch stattgefunden und Referenzgeber wurden nicht befragt. Der Auftraggeber sollte deswegen klar zu verstehen geben, dass ihm ausschließlich Kandidaten präsentiert werden, die seine Anforderungen nahezu vollständig erfüllen – fachlich wie menschlich. Wenn der ausgewählte Vermittler über ein sorgfältig gepflegtes und überschaubares Portfolio an Kan-

didaten verfügt und sich parallel intensiv mit dem auftragserteilenden Unternehmen und dessen Situation befasst hat, wird er seine Versprechen halten können.

Persönlichkeit als das Auswahlkriterium

Bei vielen Einsätzen entscheidet schlussendlich die Persönlichkeit des Interimsmanagers über Erfolg oder Misserfolg des Mandats. Unverzichtbar sind ein solides, dynamisches Auftreten, stressresistentes und konsequentes Handeln sowie die Fähigkeit, Problemursachen rasch zu analysieren und offen anzusprechen. Denn als Externer muss er die Situation neutral, objektiv und innerlich unabhängig überblicken und beurteilen. Das entscheidende Zünglein an der Waage ist letztlich die Dienstleistungsorientierung des Interimsmanagers: Nur wer Geschäftsführung und Mitarbeiter mit offener und zugewandter Kommunikation abholen kann und sich so deren Unterstützung sichern kann, wird die ihm anvertraute Aufgabe auch meistern können. Vorstellungsgespräche sollten sich deswegen auf die Projektreferenzen des Kandidaten konzentrieren: Wo hat er mit welcher Vorgehensweise eine ganz ähnliche Aufgabe gemeistert? Auf welche Hürden würde er heute von vornherein mehr Augenmerk legen? An welchen Stellen bräuchte er welche Hilfe?

Fachliche Eignung testen

Im Interview sollte der Auftraggeber ein Stück von seinem gängigen Gesprächsleitfaden abweichen und nach Möglichkeit schnell ein klassisches Arbeitsgespräch herstellen, in dem das Projekt diskutiert wird. So lässt sich schnell herausfinden, ob der Kandidat fachlich ausreichend qualifiziert ist und auch menschlich zu den eigenen Vorstellungen passt. Am Ende des Gesprächs sollte der Auftraggeber den präferierten Kandidaten bitten, ihm zwei bis drei mündliche Referenzgeber zu benennen und darüber hinaus das Gespräch in Form eines groben Projektplans zu protokollieren (im Sinne von „Wie haben Sie die Aufgabe verstanden?“). Damit lässt sich letzte Sicherheit gewinnen – und Missverständnisse ausräumen. Startet das Mandat tatsächlich gemeinsam, herrscht mittels des weiter auszuförmulierenden Projektplans tiefe Übereinstimmung über die gemeinsame Vorgehensweise.

Erfolgskriterien

Der Start eines Interimsmandats ist oft gleichzeitig der Punkt, an dem sich alle Beteiligten wieder erleichtert dem

Tagesgeschäft zuwenden. Dafür ist es aber noch zu früh! Der Interimsmanager braucht seitens des Unternehmens jetzt bestmögliche Unterstützung, um ins Mandat einzusteigen.

Ein Vermittler, dem die positive Referenz des Kunden wichtiger ist als die kurzfristige Maximierung des eigenen Umsatzes, steht Auftraggeber und Interimsmanager während des gesamten Mandats beratend zur Verfügung und wird kontinuierlich mit allen Parteien kommunizieren. Der vor dem eigentlichen Start erarbeitete Projektplan wird als zentraler Maßnahmen- und Zeitplan genutzt. Mit Fortschritt des Einsatzes wird dieser immer weiter detailliert und bei Bedarf angepasst und priorisiert. Gerade der Vermittler kann hier seinen Erfahrungsschatz von vielen erfolgreich abgewickelten Mandaten nutzen und wertvolle Tipps geben, die am Ende helfen, das Mandat innerhalb des vereinbarten Zeitrahmens plangemäß zu Ende zu bringen.

Fazit:

Mit Offenheit und Transparenz sowie klarer Aufgabenstellung lassen sich Projekte gewinnen. Davon profitieren das Unternehmen als Auftraggeber für Interimsmanagement wie auch die Agentur als Vermittler des passenden Kandidaten. Ebenso muss der Interimsmanager während des Mandats offen und transparent seine Vorhaben kommunizieren, denn nur dann kann er Geschäftsführung und Mitarbeiter auf seinem Weg mitnehmen. ■

Zur Autorin



Antje Lenk ist seit 2001 in der Interimsmanagement-Branche tätig. Gemeinsam mit einigen Mitgesellschaftern aus der Personalberatungs-Branche gründete sie 2009 die Vermittlungsagentur Bridge IMP mit Sitz in Grünwald bei München.