

## „Selbstbewusste HR Business Partner sollten es als Chance sehen“

Seit 2003 arbeitet die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) als Interessenvertretung von Interim Managern. Wir sprachen mit dem Gründer und Vorstandsvorsitzenden Jens Christophers über die Leistungsfähigkeit einer noch kleinen, aber stetig wachsenden Dienstleistungsbranche.



Jens Christophers, DDIM

### Personalwirtschaft: Wie geht es Ihrer Branche im Krisenjahr 2009?

Jens Christophers: Da muss man differenzieren. Diejenigen, die stark im Bereich Turnaround, Cost Cutting oder Sanierung unterwegs sind, haben sehr gut zu tun. Andere spüren dagegen eine gewisse Flaute, sodass wir insgesamt in 2009 nicht die Wachstumsraten der vergangenen Jahre erreichen werden.

### Wie sahen die Wachstumsraten denn aus?

Die Branche konnte in den vergangenen Jahren Wachstumsraten von 20 bis 30 Prozent erzielen. Das Marktvolumen hat sich in den Jahren 2000 bis 2008 von 80 Millionen auf 750 Millionen Euro fast verzehnfacht.

### In welchen Unternehmen arbeiten Interim Manager typischerweise?

Bei den Branchen dominieren der Maschinenbau, die Automobilindustrie sowie die IT- und Kommunikationsbranche. Die Kundenunternehmen haben also schon eine gewisse Unternehmensgröße. Aber auch in kleineren Unternehmen kommen wir durchaus zum Einsatz, vor allem in Verbindung mit Private Equity-Aktivitäten. Inhabergeführte Unternehmen tun sich nach wie vor schwer mit dem Engagement von Interim Managern.

**Die Aufgaben, die Sie und Ihre Kollegen übernehmen, ähneln doch stark den Aufgaben der klassischen Unternehmensberatung. Entsteht da eine neue Konkurrenz?**

Nein, überhaupt nicht. Wir fangen dort an, wo Unternehmensberater aufhören. Wir arbeiten teilweise gezielt mit ihnen zusammen. Berater wie Roland Berger analysieren die Schwachstellen eines Unternehmens und entwickeln ein Restrukturierungskonzept. Unsere Aufgabe ist es dann, und genau darin liegt die Stärke und Erfahrung von Interim Managern, das Konzept unvoreingenommen umzusetzen. Zumal Unternehmensberatern Führungs- und oft auch die Umsetzungserfahrung fehlt. Leider übernehmen Berater oftmals trotzdem die Umsetzung und scheitern hiermit.

**Kritiker behaupten, auf dem Interim Management-Markt tummeln sich viele arbeitslos gewordene Manager, über deren Qualifikation man trefflich streiten kann. Hat die Branche ein Qualitätsproblem?**

Es ist nichts dagegen einzuwenden, wenn sich Führungskräfte für die Selbstständigkeit als Interim Manager entscheiden. Ausschlaggebend für den Erfolg sind neben den fachlichen Qualifikationen ausreichende Führungserfahrung, die Fähigkeit, sich schnell in neue Projekte einarbeiten zu können sowie Durchsetzungsvermögen und Umsetzungsstärke.

### Keine Qualitätsdiskussion?

Wie in jeder Dienstleistungsbranche gibt es schwarze Schafe, die nicht halten, was sie versprechen; beispielhaft seien hier die Rechtsanwälte genannt. Sie werden aber dauerhaft

keinen Erfolg bei den Kunden haben. Wir als Verband setzen uns seit Jahren für die Einhaltung fest definierter Mindestvoraussetzungen ein. Bei uns kann also nicht jeder Interim Manager Mitglied werden.

### Wie sehen diese Kriterien aus?

Die Kandidaten müssen sich bei uns mit Lebenslauf und Referenzen bewerben, um dann zu einem persönlichen Interview eingeladen zu werden. Voraussetzungen für die Aufnahme im Verband sind eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung, mindestens sieben Jahre Führungserfahrung in der ersten und zweiten Führungsebene sowie ausgeprägte persönliche kommunikative Kompetenzen. Auch internationale Erfahrungen sind wünschenswert.

### Wie viele der am Markt tätigen Interim Manager erfüllen denn diese Anforderungen?

Das kann man nicht genau beziffern. Unsere Schätzungen gehen von derzeit 4800 professionellen Interim Managern in der ersten und zweiten Führungsebene aus. Unsere aktuelle Marktbefragung, an der immerhin knapp 500 Interim Manager teilgenommen haben, bestätigt die Managementkompetenz. So waren 85 Prozent der Interim Manager zuvor auf der ersten und zweiten Führungsebene tätig und weisen eine enorme Berufserfahrung auf. Nur zehn Prozent aller Interim Manager haben weniger als zehn Jahre Berufserfahrung, bevor sie sich für die Selbstständigkeit entschieden haben.

### **Trifft das Bild des senioren Vorrührstandsmanagers noch zu?**

Es hat sich gewandelt. Der Anteil der über 60jährigen liegt bei rund 20 Prozent. Ein Großteil der Interim Manager ist zwischen 40 und Mitte 50, somit übernimmt die „Generation Golf“, wie auch im klassischen Management langsam das Ruder.

### **Wie finden die Unternehmen den passenden Interim Manager?**

Viele Unternehmen greifen auf ein persönliches Netzwerk zurück. Sie kennen also die Leistung des jeweiligen Interim Managers. Wo dies nicht der Fall ist, bieten Provider oder Sozietäten ihre Dienste an. Die meisten Interim Manager sind bei den Providern mit ihren Profilen in Datenbanken gelistet. Die Leistung des Providers besteht darin, die für die Aufgabe passenden Personen zu suchen und dem Kundenunternehmen mehrere

Kandidaten vorzustellen. Ferner schließen sich immer mehr der Manager unter einem Markendach mit einheitlichen Qualitätskriterien nach dem Vorbild von großen Beratungsgesellschaften oder Rechtsanwaltskanzleien in Sozietäten zusammen. Entscheidend für schnelle und gute Suchergebnisse sind präzise Anforderungsprofile mit klaren Aufgabenstellungen.

### **Ihre Studie bestätigt den Eindruck, dass die Personalabteilungen bei der Suche nach den Interim Managern nur selten beteiligt sind.**

Das stimmt leider, Personaler bleiben meistens außen vor. Ich kann mich noch an einen Kundeneinsatz erinnern, bei dem mich ein ahnungsloser Personalchef auf dem Flur ansprach, wer ich denn überhaupt sei. Das ist natürlich für alle Beteiligten peinlich. Personaler sollten sich stärker mit Interim

Management auseinandersetzen. Sie sind die Experten, wenn es um die Auswahl von Führungspersonal geht. Diese Expertise müssen sie auch bei der Suche von Interim Managern einbringen.

### **Woran liegt es, dass die Personaler den Kopf einziehen?**

Es hat sicherlich mit dem Rollenverständnis der Personalarbeit zu tun. Das Engagieren eines Interim Managers wird nicht selten als Eingeständnis falscher Personalplanung interpretiert. Was so natürlich nicht stimmt. Selbstbewusste HR Business Partner sollten es als Chance sehen, Flexibilitätsreserven auch im Management aktiv zu steuern und für bestimmte Aufgaben externes Know-how einzukaufen. Damit können sie in der Geschäftsführung punkten. Wir verspüren bei den Personalern aber langsam einen Sinneswandel.

Das Interview führte Erwin Stickling.