



Einen Nachfolger aufzubauen, fällt Führungskräften meist schwer. Interim Manager haben hingegen keine Bedenken und sind vor Ort, um jederzeit Feedback zu geben. Bild: Interim Profis

Interim Manager entwickeln auch Mitarbeiter weiter

Weg ist nicht gleich weg

Unternehmensführung | Interim Manager starten schnell in befristete Mandate. Sie können dabei eine langfristige Wirkung erzielen, die bislang meist ungenutzt bleibt.

Wenn eine Führungskraft überraschend das Unternehmen verlässt, übernehmen immer häufiger Interim Manager die Aufgabe, da sie innerhalb von 48 Stunden vor Ort sein können. Sie verfügen über ausreichend Fachwissen und Lebenserfahrung, um sich schnell einzuarbeiten und die laufenden Projekte voranzubringen.

Für ein Team mit 20 Mitarbeitern, die innerhalb von zwei Jahren bereits drei Abteilungsleiter hatten, war der Interim Manager Andreas Windrath für ein halbes Jahr als kaufmännischer Leiter verantwortlich. Der Vorgänger hatte das Unternehmen mit einer sehr kurzen Kündigungsfrist nach einem Jahr aus persönlichen Gründen wieder verlassen. Fachliche Kompetenz reicht in einer Situation wie dieser nicht aus, um die Abteilung zu lei-

ten. Das Unternehmen benötigt einen Interim Manager mit ausreichend Empathie, um die Mitarbeiter wieder zu motivieren. Provider von Interim Managern haben daher immer auch die Persönlichkeit des Kandidaten im Blick, den sie in ein Mandat vermitteln.

Dass in die Abteilung wieder etwas Ruhe eingekehrt ist, hat Windrath mit vielen Einzelgesprächen erreicht. „Außerdem habe ich neue Strukturen und einfachere Prozesse eingeführt. In den letzten vier Wochen konnte ich dann den Nachfolger einarbeiten und es fand eine geordnete Übergabe statt“, resümiert Windrath.

Wenn der Interim Manager die Position an einen externen Nachfolger übergibt, kommt eine erfahrene Führungskraft ins Haus. Es bleibt aber das Risiko, dass sie das Unternehmen bald wieder verlässt, da dessen Kultur nicht zu ihr passt.

Shadowing, Coaching und Mentoring

Viele Unternehmen setzen sich daher zum Ziel, eigene Mitarbeiter als Nachwuchskräfte zu entwickeln. Die Programme werden jedoch häufig nur unzureichend umgesetzt. Den Führungskräften fällt es im Tagesgeschäft meist schwer, den eigenen Nachfolger aufzubauen. Der jüngere Kollege erhält zudem viele Einblicke und wird schnell als Konkurrent wahrgenommen.

Anders verhält es sich bei einem Interim Manager: Sein Kennzeichen ist es ja, dass er in dem Unternehmen keine Zukunft haben will. Er kommt, um wieder zu gehen. Daher kann er ohne Bedenken Mitarbeiter

weiterentwickeln und sie darauf vorbereiten, Aufgaben mit mehr Verantwortung zu übernehmen.

Ein Auftraggeber von Oliver Vetter hat am Beginn eines Mandats zwei junge Mitarbeiter benannt, die künftig komplexere Projekte leiten sollen. Das Unternehmen plant einen neuen Produktionsstandort im Ausland und benötigte eine Führungskraft, die sowohl in der neuen Fabrik als auch am bisherigen Standort für alle damit verbundenen HR-Themen verantwortlich ist. Vetter hat langjährige Führungserfahrung im operativen und strategischen Personalwesen und übernahm die Aufgabe als Interim Manager.

Die beiden Mitarbeiter gehören zu seinem Team und arbeiten täglich mit ihm zusammen. Diese Situation ermöglicht es, im Umgang mit ihnen drei Funktionen wahrzunehmen: Shadowing, Coaching und Mentoring. In dieser intensiven Kombination kann weder eine festangestellte Führungskraft noch ein externer Coach agieren. „Nur als Interim Manager kann ich diese drei Rollen gleichzeitig wahrnehmen“, ist Vetter überzeugt.

Feedback in konkreten Situationen

Die beiden Mitarbeiter sind fachlich gut ausgebildet und schon längere Zeit sehr engagiert im Unternehmen tätig. „Um komplexere Projekte leiten zu können, müssen sie aber noch Antennen für Widerstände und politische Situationen entwickeln“, erklärt Vetter. „Es geht darum zu lernen, sich selber zu positionieren und um den Umgang mit Macht und Einflussnahme. Ein weiterer Aspekt ist, die Situationen besser einschätzen zu können, in denen man eskalieren sollte.“

Alle zwei Wochen trifft sich Vetter mit ihnen zum Einzelgespräch, um Feedback zu geben. Er nutzt die Gespräche zugleich für Übungen, die über das Tagesgeschäft hinausgehen. Er fordert sie dazu auf, Bestehen-

In seinen Interim Mandaten kann Oliver Vetter auch Mitarbeiter darauf vorbereiten, selbstständig komplexe Projekte zu leiten. Bild: Oliver Vetter



des in Frage zu stellen und über Alternativen nachzudenken. „Ich möchte, dass sie sich über die langfristigen Auswirkungen ihrer Entscheidungen Gedanken machen“, betont der Interim Manager.

Das Feedback ist nicht auf die regelmäßigen Treffen beschränkt. Es ist ein entscheidender Vorteil des Interim Managers, dass er jeden Tag vor Ort ist. Wenn ihm in einer konkreten Situation etwas auffällt, was sofort thematisiert werden sollte, kann er den Mitarbeiter jederzeit darauf ansprechen. „Die Mitarbeiter sollen am Ende meines Mandats einen größeren ‚Rucksack‘ haben, in dem mehr drin ist, um selbstständig komplexe Projekte zu leiten“, formuliert Vetter sein Ziel.

Mitarbeiter kann jeder Interim Manager weiterentwickeln, der entsprechende Erfahrungen hat oder über ausreichend Empathie und Sensitivität verfügt. Der Auftraggeber sollte aber bereits im Briefing den Vermittler darüber informieren, dass der Manager auf Zeit auch diese Aufgabe übernehmen soll. Dann kann der Provider unter den Kandidaten einen geeigneten Interim Manager auswählen. ●

.....

Annette Elias

Gründerin und Geschäftsführerin der Interim Profis GmbH, Hilden

Der Weg zum passenden Interim Manager

Ein Interim Manager kann 48 Stunden nach dem Briefing vor Ort sein. Vermittler von Interim Managern ermöglichen das, da sie über einen Pool an Kandidaten verfügen. Sie kennen die Manager auf Zeit bereits aus mehreren Projekten und bilden sie auch weiter.

Die Provider wissen, welche Informationen sie benötigen, um für jedes Mandat den geeigneten Kandidaten auszuwählen. Dieser muss nicht nur fachlich kompetent sein, sondern auch menschlich zu den Anforderungen passen. Viele Interim Manager arbeiten daher mit Vermittlern zusammen, um Mandate zu erhalten, die auf ihr Profil zugeschnitten sind.