

# Arbeit und Arbeitsrecht

Die Zeitschrift für das  
Personal-Management

A 08514  
69. Jahrgang  
Februar 2014

2

- ARBEITSRECHT Update zur Massenentlassung
- PERSONALPRAXIS High Potentials im Personalwesen
- VERGÜTUNG Haftungsrisiko bei Leiharbeit?
- RECHTSPRECHUNG Altersdiskriminierung durch Sozialplan
- IM BLICKPUNKT **Interim Management**



Was sie auszeichnet, wie Unternehmen sie finden und wie man sie einsetzen kann

# Interim Manager



## Tibor Reischitz

ist Diplomwirtschaftsingenieur und Partner der PMCI International AG in deren Frankfurter Niederlassung in Neu-Isenburg. Er besetzt internationale Fach- und Führungspositionen im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der IT. Zusätzlich verantwortet er bundesweit den Bereich Interim Management

**Was macht einen guten Interim Manager aus? Und wann ist es sinnvoll, mit der Suche und Auswahl einen Provider zu beauftragen? Hier kommen Tipps und Hinweise aus der Praxis.**

## 1 Unerlässlich: Fachwissen und -erfahrung

Wenn ein Unternehmen einen Interim Manager braucht, dann ist der in irgendwelchen Datenbanken meist schnell gefunden: Xing, LinkedIn und ähnliche Netzwerke machen es möglich. Dort lassen sich auch erste Hinweise darauf entdecken, ob die fachliche Qualifikation passen könnte. Einzuschätzen, ob der Interim Manager tatsächlich fachlich und auch als Restrukturierer sowie Neugestalter geeignet ist, fällt da schon schwerer – das gilt genauso für die Frage, ob sein Preis und die Konditionen fair sind und das Unternehmen nicht finanziell übervorteilen.

Wer als Interim Manager erfolgreich ist, zeichnet sich durch unterschiedliche Qualifikationen aus. Dazu gehören neben der fachlichen Kompetenz die Interim-Management-Kompetenz und -Erfahrung – sowie vor allem geistige und materielle Unabhängigkeit. Denn ein Interim Manager, der seine eigene Agenda verfolgt und nur darauf lauert, in eine Festanstellung beim auftraggebenden Unternehmen zu wechseln, der ist vielleicht verzweifelt, aber definitiv kein Interim Manager.

### Praxistipp

Nur erfahrene und kompetente Spezialisten ihres Fachs können als Interim Manager die vom beauftragenden Unternehmen erwünschten Ziele erreichen. Wer innerhalb eines Jahres ein Supply-Chain-Management implementieren oder Bereiche umstrukturieren soll, schafft dies nur, wenn er das schon mehrere Male getan hat – Learning by doing reicht hier nicht aus. Das gilt genauso für alle anderen Einsätze, zu denen ein Interim Manager geholt wird. Immer geht es darum, binnen kürzester Zeit Unternehmen, Strukturen und Prozesse zu retten, neu zu implementieren oder zu restrukturieren. Das schaffen nur ausgewiesene Profis aus den jeweiligen Bereichen.

## 2 Ein Phasenmodell

Genauso wichtig ist Erfahrung im Bereich Interim Management. Ein erfolgreicher Interim Manager wird seinen Einsatz immer entlang eines Fünf-Phasen-Modells durchführen und steuern:

1. Analyse
2. Begeisterung
3. Umsetzung
4. Stabilisierung
5. Ausphasung

Die Phase der Analyse dauert ungefähr einen Monat. Der Interim Manager lernt dabei die relevanten Protagonisten des Unternehmens kennen, wird von den dafür Verantwortlichen in den Betrieb bzw. seinen Bereich eingeführt – denn nur dann ist sichergestellt, dass er auch von allen Beteiligten an- und ernstgenommen wird – und ansonsten hört er aufmerksam zu, beobachtet und lernt die Hintergründe seiner Aufgabe kennen. Der Interim Manager bleibt aber keinesfalls passiv. Er kommuniziert viel, spricht mit den Mitarbeitern des Unternehmens und gewinnt die Erkenntnisse, die er für seine Arbeit braucht. Er tut dies auf eine zurückhaltende, neutrale Art – er bleibt stets sachlich. Er lässt sich keinesfalls dazu hinreißen, auf einer sozialen Ebene Politik zu betreiben, Bündnispartner zu suchen oder sich gegen einzelne Personen oder Gruppen abzugrenzen. Dabei muss er immer auch damit rechnen bzw. damit umgehen können, dass ihm einzelne Arbeitnehmer oder ganze Gruppen skeptisch und ablehnend begegnen. Das ist in vielen Fällen auch kein Wunder: Schließlich gibt es immer Menschen im jeweiligen Unternehmen, die befürchten, dass ihnen durch die Arbeit des Interim Managers Macht und Privilegien verlorengehen oder ihre Fehler bzw. fehlende Leistung ans Tageslicht kommen.

## 3 Begeisterung

In der Phase der Begeisterung überzeugt der Interim Manager alle Beschäftigten davon, dass er tatsächlich schnell die versprochene Verbesserung bringen kann. Dies gelingt am besten, wenn er sowohl ihnen als auch der Geschäftsführung einen Vorgeschmack auf das gibt, was kommen wird.

### Beispiel

Steht die Restrukturierung eines Werkes auf dem Plan, mit dem Ziel, die Wertschöpfungskette zu verbessern, dann kann der dafür eingesetzte Interim Manager in der Begeisterungsphase schon einmal einen Teil der Produktion, eine Halle o. Ä. so umstellen lassen, wie es im Anschluss für die gesamte Produktion bzw. Wertschöpfungskette vorgesehen ist. Dann wird die anstehende Veränderung und daraus resultierende Verbesserung sofort für alle greif- und erlebbar – das begeistert und sichert Unterstützung.

„Low hanging fruits“ werden solche Vorausblicke auf die eigentlich zu erwartenden Ergebnisse gerne genannt. „Low hanging“ – sprich: schnell zu erreichen und leicht zu pflücken – sind sie aber auch nur für Interim



Manager, die sehr viel Erfahrung mit vergleichbaren Projekten haben. Was leicht aussieht, ist das Resultat harter Arbeit.

#### 4 Umsetzung

Bei der Umsetzung zeigt sich dann, ob der Interim Manager tatsächlich halten kann, was er versprochen hat – denn jetzt sind seine Projektmanagement- und speziellen Problemlösungskompetenzen gefordert. Er startet in diese Phase mit einem ausgearbeiteten Plan: Welche Ziele will er erreichen, welche Aufgaben sind zu erledigen, wen und was braucht er dazu? Ebenfalls wichtig: ein genauso ausgearbeiteter Plan B – falls irgendetwas schiefgeht, muss er Handlungsalternativen haben.

##### Wichtig

Welche Methode der Interim Manager für das Projektmanagement anwendet, ist weniger entscheidend als die Tatsache, dass er überhaupt

nach einer Methode vorgeht. Nur wer hier gut strukturiert arbeitet und auch in der Lage ist, alle anderen auf diese Arbeitsweise zu verpflichten, wird sein Projekt erfolgreich beenden können.

Ebenfalls entscheidend ist die Fähigkeit des Interim Managers, auf sich permanent verändernde Bedingungen einzugehen. Immer wieder sind die Aufträge „Turnaround-Projekte“ – es gilt, krisenhafte Situationen zu bewältigen – und in solchen Situationen ist es fast normal, dass sich Ziele und entsprechend die Aufgaben, Ressourcen und auch das Personal des Projekts ändern. Ein erfahrener Interim Manager weiß das und kann entsprechend damit umgehen.

Was er zudem gut können muss: Aus seinen Auftraggebern die Informationen herauslocken bzw. selbst ein gutes Gespür dafür entwickeln, wo die eigentlichen Probleme des Projekts oder des Unternehmens liegen.

#### Cartoon



Thomas Pfaffmann

Die Auftraggeber sind oft genug betriebsblind geworden, können die schwierige Lage nicht mehr objektiv genug einschätzen und deshalb auch keine passenden Lösungen entwickeln. Ein erfahrener Interim Manager kann dank seines Blickes von außen meist schneller beurteilen, wo Handlungsbedarf besteht.

Dies bringt jedoch mit sich, dass der Projektauftrag und die Vorgehensweise ständig angepasst werden müssen. Damit dies gelingt, muss nicht nur der Interim Manager Erfahrung und Flexibilität mitbringen, sondern auch die Auftraggeber selbst. Wenn der Interim Manager es nicht schafft, sie immer wieder hinter sich zu bringen und sich so ihrer Unterstützung zu versichern, wird der Einsatz scheitern. Dafür braucht er Erfahrung, Durchsetzungskraft, Willensstärke. Und er sollte ein guter Change-Manager sein, denn er muss nicht nur die Auftraggeber, sondern auch die Mitarbeiter auf die (Veränderungs-)Reise mitnehmen.



## 5 Stabilisierung

Auch wenn es sich so anhört: Die Phase der Stabilisierung bietet zwar mehr Beständigkeit als noch die Umsetzung – über den Berg ist das Projekt deshalb aber noch lange nicht. Die Stabilität besteht darin, dass Ziele, Aufgaben, Vorgehensweisen, Ressourcen etc. festgelegt sind und in den meisten Bereichen auch umgesetzt werden. Dennoch besteht nach wie vor die Gefahr, dass bspw. Arbeitnehmer oder Auftraggeber das Projekt des Interim Managers sabotieren – oder nicht mehr ausreichend daran mitarbeiten, weil sie glauben, es ginge alles problemlos seinen Gang.

Oft genug ist es so, dass sich auch in dieser Phase noch unerwartete Schwierigkeiten auftun – sei es, weil Akteure wechseln, sei es, weil Uneinigkeit darüber herrscht, wer nach dem Weggang des Interim Managers dessen Aufgaben übernimmt bzw. wie neu implementierte Prozesse gelebt werden sollen. Der Interim Manager ist in dieser Phase gefordert, in seinem Engagement und seiner Durchsetzungskraft nicht nachzulassen, immer wieder darauf zu achten, dass alle Beteiligten mit im Boot bleiben und flexibel auf jegliche Veränderungen zu reagieren. Ein schöner und erfreulicher Teil seiner Aufgabe ist es, Erfolge zu kommunizieren – jedoch nicht alle auf einmal oder zu überschwänglich, sondern in wohlüberlegten Schritten und Mengen. Diese Kommunikation ist wichtig, um Auftraggeber und Mitarbeiter auch in dieser Phase des Einsatzes noch gezielt zu motivieren und einzubinden.

## 6 Ausphasung

In der Ausphasung geht es schließlich darum, nach dem Erreichen der gewünschten Ziele die neu implementierten Prozesse und Strukturen soweit zu verfestigen, dass sie auch ohne den Interim Manager gelebt werden können.

- Projektdokumentation,
- Lessons Learned und
- eine strukturierte Übergabe an die Geschäftsführung bzw. an einen nachfolgenden Manager

sind wesentliche Erfolgsfaktoren hierfür. Ein erfahrener Interim Manager ist darin geübt.

## Praxistipp

Es ist sinnvoll, das Mandat langsam auslaufen zu lassen, anstatt es aus vollem Lauf an einem bestimmten Stichtag zu beenden. So kann der Interim Manager die Implementierung seiner Maßnahmen noch begleiten und steuernd eingreifen, falls es nötig sein sollte – und für das Unternehmen reduzieren sich zum Ende des Einsatzes hin die Kosten.

Was dem Interim Manager in allen fünf Phasen nützt und ihn deshalb auszeichnet:

- Er ist krisenerfahren und weiß, welchen Belastungen ein Team ausgesetzt ist, das durch außergewöhnliche Situationen geht.
- Er ist entscheidungsfreudig und umsetzungskompetent, kann Dinge schnell und gezielt voranbringen.

All das gehört zu seinem Job. Denn anders als Berater, die den Unternehmen lediglich unverbindliche Anregungen geben, sind Interim Manager auch für die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung ihrer Lösungen verantwortlich.

## 7 Geistige und materielle Unabhängigkeit

Ein guter und professioneller Interim Manager ist jedoch nicht nur ein erfahrener, kompetenter Spezialist mit zusätzlich viel operativer Erfahrung in der Umstrukturierung von Unternehmen, er ist vor allem eins: geistig und materiell vollkommen unabhängig. Persönliche Allüren fehlen ihm gänzlich. Er handelt sachorientiert und uneigennützig, denn er hat keine Bindungen im Unternehmen.

Interne Manager dagegen haben oft ihre ganz eigene Sicht auf die Dinge und verfolgen auch ihre persönlichen (Karriere-)Pläne. Der Interim Manager wiederum weiß, dass er nur eine begrenzte Zeit im Unternehmen verbringt. Er ist deshalb äußerst loyal gegenüber den Stakeholdern und gegenüber dem Ziel, das er erreichen will: sich selbst wieder überflüssig zu machen, und zwar schnell.

## Wichtig

Um einen passenden und guten Interim Manager zu finden bzw. auszuwählen, braucht es das entsprechende Netzwerk – und viel Erfahrung. Denn nur wer die hat, kann schon im Vorfeld eines Einsatzes einen verzweifelten von einem gestandenen Interim Manager unterscheiden. Ein verzweifelter – das ist jemand, der sich das Etikett „Interim Manager“ anheftet, um zu vertuschen, dass er nach dem Verlust seiner letzten Stelle keinen neuen Arbeitsplatz gefunden hat und sich nun Chancen ausrechnet, im Unternehmen seines Interim-Einsatzes eine Festanstellung angeboten zu bekommen. Eines ist klar: Ein solcher Interim Manager trifft andere Entscheidungen in seinem Projekt, als jemand, der frei von eigenen Bestrebungen ist.

## 8 Provider unterstützen bei der Suche

Bei der Suche und Auswahl eines Interim Managers können die sog. Provider helfen – Unternehmen, die sich auf diese Dienstleistung spezialisiert haben. Sie unterstützen ihre Kunden dabei, den fachlich und persönlich am besten geeigneten Kandidaten für die Interim-Position zu finden. Sie bieten dabei nicht nur die Erfahrung aus vielen Interviews und betreuten Einsätzen von Interim Managern, sondern auch die Kenntnis der marktüblichen Honorare und der entsprechenden Verträge. So lassen sie ihre Kunden nicht allein mit der Frage, ob nun 3.000 Euro Tagessatz für

einen Interim Manager zu viel sind oder ob jemand, der nur 1.000 Euro verlangt, nicht auch gute Arbeit leistet. Darüber hinaus können Provider vermittelnd eingreifen, wenn es Schwierigkeiten zwischen Unternehmen und Interim Manager geben sollte.

Für Unternehmen ist es besonders in folgenden Situationen sinnvoll, einen Provider einzuschalten:

- wenn noch nie ein Interim Manager beauftragt wurde und daher die entsprechenden Kontakte und Erfahrungswerte fehlen;
- wenn es um einen Auslandseinsatz geht – meist reicht das eigene Netzwerk nur bis an die Landesgrenze,
- wenn eine Kombination aus Interim-Management-Position und Festanstellung gesucht wird (s. Reischitz, AuA 10/12, S. 588 ff.) – hier bieten Provider nicht nur das dafür nötige Knowhow, sondern auch passende Konditionen.

## 9 Fallbeispiel 1: Internationale Vakanzüberbrückung im Doppel

Wenn es gilt, Interim-Management-Positionen im Ausland zu besetzen, ist ein tragfähiges Netzwerk entscheidend. Vor allem dann, wenn es schnell gehen muss. Ein Fallbeispiel:

Rhenus Lub macht einiges anders als andere – wo viele Unternehmen auf die billige Produktion im Ausland setzten, entschied sich der Spezialschmierstoffhersteller ganz bewusst dafür, seine Produkte am deutschen Hauptsitz in Mönchengladbach zu entwickeln und zu erzeugen. Als andere Unternehmen in Krisenzeiten Angestellte entließen, übernahm Rhenus Lub seine befristet angestellten Mitarbeiter und schulte sie. Man nutzte genau diese Krisenzeiten, sich um die Modernisierung und die Weiterentwicklung seines Betriebs zu kümmern. Das in der dritten Generation inhabergeführte Familienunternehmen wurde 1882 gegründet und stellt Hochleistungsfette, Spezialschmierstoffe und Kühlschmierstoffe her.

Es ist heute in 28 Ländern weltweit vertreten und exportiert rund ein Drittel seiner Produkte. Von den 210 Mitarbeitern am Mönchengladbacher Firmensitz arbeiten 20 % in der Forschung und Entwicklung.

Im Oktober 2012 kündigte der Geschäftsführer der französischen Niederlassung von Rhenus Lub sein Ausscheiden an. Das Unternehmen gab zwei Projekte in Auftrag: die Besetzung der CEO-Position in Festanstellung und gleichzeitig die Besetzung der Position durch einen Interim CEO. Letzterer sollte die Kundenbasis sicherstellen, die Mitarbeiter und Geschäftspartner motiviert halten, den Jahresabschluss 2012 durchführen, das Budget für 2013 planen sowie den reibungslosen Übergang für den künftigen CEO vorbereiten – und dabei Konzernstrategie und -politik berücksichtigen. Nur drei Wochen später nahm Interim Manager Jean-Christophe Fritsch seine Arbeit in der französischen Rhenus-Lub-Niederlassung auf – und schon kurz vor Weihnachten konnte der finale Kandidat für die Festbesetzung der CEO-Position bestätigt und sein Eintrittsdatum auf den 15. Januar festgelegt werden. Interim Manager Fritsch leitete die französische Niederlassung parallel weiter bis zur Übergabe an den neuen Geschäftsführer Ende Februar.

Petra Meyer, HR Managerin bei der Rhenus Lub dazu: „Ich war zuerst skeptisch, ob es wirklich gelingen würde, in so kurzer Zeit einen passenden Interim Manager zu finden. Mit Jean-Christophe Fritsch hat uns unsere Personalberatung einen Manager vermittelt, der sich innerhalb von vier Tagen in unserem Unternehmen in Mönchengladbach die Informationen holte, die er für eine erfolgreiche Arbeit bei unserer französischen Tochter benötigte. Durch seine menschlich offene und persönliche Art konnte er schnell das Vertrauen unserer Mitarbeiter sowohl hier als auch in Frankreich gewinnen. Ich war beeindruckt, dass wir mit Hilfe von Jean-Christophe Fritsch die gesetzten Ziele so umfassend und erfolgreich umsetzen konnten.“

Anzeige

# Gute Aussichten für Ihre Altersvorsorge

Für alle  
Arbeitnehmer und  
Freiberufler

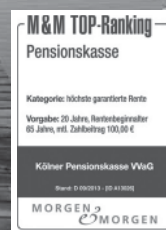
## Unsere Stärken – Ihre Vorteile

- ▲ Hohe Garantieleistungen und jederzeitige Beitragsflexibilität
- ▲ Allein den Mitgliederinteressen verpflichtetes Unternehmen
- ▲ Tarife ohne Abschlussprovision und dadurch hohe Vertrags Guthaben ab dem ersten Beitrag

**KÖLNER**  
PENSIONSKASSE  
Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit



Mehr Informationen:  
Tel.: 0221 943802-0  
info@koelner-pensionskasse.de  
www.koelner-pensionskasse.de



# Jetzt 3 Ausgaben gratis testen!

Digitales Mini-Abo  
im kostenfreien Download



## Gratis-Download hier:



[www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/  
digitale-magazin-ausgaben-gratis](http://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/digitale-magazin-ausgaben-gratis)

Das digitale Mini-Abo enthält die aktuellen 3 Ausgaben  
der Zeitschrift Arbeit und Arbeitsrecht.



## 10 Fallbeispiel 2: Das Kombimodell

Wenn ein führender Mitarbeiter eines Unternehmens kündigt und schnell Ersatz für ihn beschafft werden muss, kann das teuer werden. Es sei denn, man kombiniert Interim Management mit Direktsuche:

Die Rotzler GmbH & Co. KG macht es vor – was Anfang des 20. Jahrhunderts noch eine kleine Dorfschmiede war, ist heute ein in der dritten Generation erfolgreich geführtes Familienunternehmen auf dem Weg zum Global Player. Die Produkte: Seilwinden und Systeme für das Heben und Ziehen von Lasten. Das Unternehmen ist aber nicht nur Hersteller, sondern entwickelt sich zu einem externen Projektkoordinator seiner internationalen Kunden. Der Hauptsitz liegt in Steinen im Dreiländereck Deutschland, Schweiz und Frankreich; Niederlassungen gibt es in Kanada, USA und Südkorea.

Um den Kundenanforderungen besser entsprechen zu können, hatte Rotzler gerade den strategischen Einkauf in China neu aufgesetzt – die Kündigung des Einkaufsleiters nur kurze Zeit später kam für die Geschäftsleitung überraschend. Hier wurde also dringend Ersatz benötigt. Die Personalberatung empfahl folgendes Vorgehen: Zunächst sollte innerhalb weniger Tage ein erfahrener Interim Manager eingesetzt werden, damit man den strategischen Einkauf zügig weiter aufbauen konnte. Gleichzeitig sollte die Suche nach einem Leiter für den Einkauf initiiert werden – mit dem Ziel, diese Position so schnell wie möglich fest zu besetzen.

Die Kosten für dieses Vorgehen: überschaubar. Denn der eingesetzte Interim Manager wurde in diesem speziellen Fall der Vakanzüberbrückung über ein Pauschalhonorar abgerechnet, hinzu kamen die Projektkosten für die Suche nach dem festangestellten Einkaufsleiter. Am Ende des Interim-Manager-Einsatzes prüfte die Personalberatung außerdem, ob die tagesweise Abrechnung nicht doch günstiger gewesen wäre – in diesem Fall würde das geringere Honorar berechnet. Rotzler hatte hierdurch Kostensicherheit.

Mit Karsten Liemert konnte man einen Interim Manager mit hervorragender Expertise vermitteln. Er hatte für den Aufbau und die operative Leitung des strategischen Einkaufs viel Erfahrung und gute Kontakte aus vergleichbaren Einsätzen und genoss das volle Vertrauen der Geschäftsleitung. Und auch sein festangestellter Nachfolger auf dieser Position stand schon nach kurzer Zeit fest. Nur wenige Monate später trat er seine Stelle an. Rotzler konnte also seinen strategischen Einkauf China wie geplant aufbauen und hatte zu jeder Zeit volle Kostenkontrolle.

## 11 Fazit

Unter dem Strich lässt sich also festhalten: Menschen zu finden, die sich als Interim Manager verdingen, ist heute nicht mehr schwer. In den einschlägigen Netzwerken, wie Xing oder LinkedIn, oder durch eine Internet-Recherche lassen sie sich schnell ausfindig machen.

Worauf es jedoch mehr denn je ankommt, ist die qualifizierte Beurteilung der speziellen Interim-Management-Kompetenzen der Kandidaten, die Honorarverhandlung und Vertragsgestaltung – und dabei bieten Provider einen nicht zu unterschätzenden Mehrwert. Vor allem auch dann, wenn es um Auslands- oder kombinierte Einsätze geht – wobei diese Dienstleistung nicht jeder anbietet.