

# Gekommen, um zu gehen

**Interim Manager:** Sie springen kurzfristig ein, überbrücken Vakanzen oder entwickeln und betreuen ganze Projekte in der Unternehmenskommunikation. Einblick in eine sich entwickelnde Berufsform.

TEXT JUDITH SCHULDREICH

► Als sich Tanja Laube Mitte 2011 selbstständig macht, sucht sie die Abwechslung. „Als festangestellte Pressesprecherin habe ich mich in Unternehmen schnell gelangweilt, wenn es keine neuen Projekte zu entwickeln oder umzusetzen gab“, sagt sie rückblickend. Seit knapp zwei Jahren hilft Laube nun Unternehmen als selbstständige Interim Managerin in der Unternehmenskommunikation, PR und Markenmanagement aus. Zwölf Monate Elternzeitvertretung, drei Monate Restrukturierungsprojekt, anschließend die Kommunikationsstrategie für einen Produktlaunch entwickeln – kein Problem. Am Ende des Mandats heißt es jedoch immer: Auftrag erledigt, danke und tschüss.

Interim Management ist der zeitlich befristete Einsatz externer Manager, um fehlende interne Ressourcen zu überbrücken. In Deutschland gibt es diesen Dienstleistungsbereich seit Mitte der 1980er Jahre. „Damals wurde es meist noch ‚Management auf Zeit‘ genannt“, sagt Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager (DDIM). Seitdem habe sich der Markt gut entwickelt. Nach einer eigenen Erhebung erwartet der DDIM für 2013 ein Honorarvolu-

men von fast 1,2 Milliarden Euro in der Interim-Branche, eine Steigerung von rund einem Viertel im Vergleich zum Vorjahr. Und auch die Zahl der Interim Manager entwickle sich weiter positiv. Wie weit sich diese Statistik auf die Unternehmenskommunikation beziehen lässt, ist schwer zu bewerten. Dieser Markt entwickelt sich langsam. „Die Anfragen potenzieller Auftraggeber sind in den vergangenen drei bis vier Jahren gestiegen, aber insgesamt sind Unternehmen bei Interim-Mandaten für die Un-

## Am Ende des Mandats heißt es immer: Aufgabe erledigt, danke und tschüss

ternehmenskommunikation noch zurückhaltend“, sagt Udo Lahm, Geschäftsführender Gesellschafter der auf PR spezialisierten Personalberatung comtract. Dabei können Interim-Mandate in der Kommunikationsabteilung für Unternehmen durchaus vorteilhaft sein, wenn der richtige Manager ausgewählt wurde.

Geht es um die Besetzung von Top-Positionen im Bereich Corporate Communications, spricht die Branche von „einer Hand-

voll“ bis „knapp einem Dutzend“ möglicher Interim Manager. Bislang werden Interim Manager im Kommunikationsbereich meist im Rahmen von Elternzeitvertretung, für Sonderprojekte oder in Krisensituationen eingesetzt. „Sicherlich lassen sich für viele dieser Bereiche auch Agenturen finden, doch auch diese müssen ausgewählt und gebrieft werden. Ein Interim Manager bringt jahrelange Unternehmenserfahrung mit, kann sich unabhängig von Agenturinteressen vollständig auf seinen Kunden ein-

lassen und eine Führungskraft im Unternehmen für einen begrenzten Zeitraum vollwertig ersetzen“, sagt Laube. Das bestätigt auch Wolfgang Griepentrog. Griepentrog hat sich als Interim Manager auf Krisen- und Changekommunikation spezialisiert. „Wenn ich angerufen werde, brennt es“, sagt er. „Sofort“ sei dann meist der gewünschte Einsatzbeginn. Interim Manager sind flexibel und meist sofort verfügbar. Zwischen Mandatsanfrage und Arbeitsbeginn lie-

gen in der Regel wenige Tage, selten sind es Wochen. Einem seiner ersten Einsätze hatte Griepentrog als externer Presse- und PR-Manager beim Baukonzern Philipp Holzmann. 1999 war das Unternehmen weltweit ein Schwergewicht in seiner Branche, befand sich aber in einer existenzbedrohenden Krise. Frühere Vorstände sollen schlecht kalkuliert und Schulden längere Zeit in der Bilanz versteckt haben. Das Unternehmen musste Insolvenz anmelden. Ein vom damaligen Bundeskanzler Gerhard Schröder ausgehandeltes Sanierungskonzept griff nicht. Mitarbeiter wurden entlassen, auch in der Kommunikationsabteilung. Kurz nach Weihnachten wurde Griepentrog für den Interimposten angefragt. Noch vor dem Jahreswechsel nahm er die Arbeit auf und blieb zwei Jahre. Von klassischer Presse- und PR-Arbeit über die interne Konzernkommunikation mit Mitarbeitern und anderen Stakeholdern bis zur Betreuung des Geschäftsberichts und verschiedener Unternehmenspublikationen – vielfältig waren die Aufgaben, die er in Absprache mit der festangestellten Leitung der Unternehmenskommunikation übernahm. „Zunächst ging es darum, die Kommunikation in

**WIE FINDE ICH DEN RICHTIGEN INTERIM MANAGER?**

**1. Formulieren Sie ein konkretes Stellenprofil**

Welche Qualifikationen soll der Kandidat mitbringen? Denken Sie neben der Qualifikation auch an die „Soft Skills“. Interim Manager müssen ins Unternehmen passen.

**2. Definieren Sie Ziele und Aufgaben**

Klar definierte Ziele erleichtern Interim Managern die Arbeit. Erst wenn Ziele definiert sind, lassen sich Strategien für das operative Geschäft entwickeln. Als Unternehmen haben Sie dann gleichzeitig eine Bewertungsgrundlage.

**3. Machen Sie sich auf die Suche**

Aktivieren Sie ihr Netzwerk. Die meisten Top-Interimsposten werden über bestehende Kontakte vergeben. Werden Sie nicht fündig oder haben keine Erfahrung, suchen Sie nach einem Vermittler, der Ihnen bei der Suche hilft. Für Sonderprojekte oder der Überbrückung von Vakanzen hilft manchmal auch eine Stellenausschreibung.

**4. Referenzen**

Lassen Sie sich von Kandidaten auf einen Interim-Posten und auch von Providern, mit denen Sie zusammenarbeiten, Referenzen zeigen.

der Krisensituation aufrechtzuerhalten; später darum Prozesse neu zu strukturieren“, sagt er. Zwölf bis 14 Arbeitsstunden pro Tag, bis zu sechs Tagen die Woche seien bei einem solchen Vollzeitmandat keine Seltenheit.

Wie lange die Manager im Unternehmen bleiben ist verhandelbar: ein paar Wochen, Monate oder Jahre – je nach dem, was gebraucht wird. „Interim Manager verkaufen sich für die Zeit ihres Einsatzes zu 100 Prozent an das Unternehmen“, sagt Marei Strack vom DDIM. Unternehmen würden davon profitieren, dass diese komplexe Aufgaben übernehmen können, ohne sich lange einarbeiten zu müssen. Zudem bräch-

**KLASSISCHE EINSATZFELDER FÜR INTERIM MANAGER IN DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION:**

- **Überbrückung von Vakanzen:** Wenn der Kommunikationschef wechselt, Mitarbeiter in Elternzeit gehen oder krankheitsbedingt länger ausfallen, übernehmen Interim Manager in der Pressestelle, bis die Nachfolge geregelt und der Mitarbeiter zurück am Arbeitsplatz ist.
- **Krisenkommunikation:** Insolvenz, Streik oder Probleme mit Produkten – in Krisensituationen muss ein erhöhter Kommunikationsbedarf gedeckt werden. Kurzfristige, zeitlich begrenzte Hilfe von außen kann die eigene Kommunikationsabteilung entlasten.
- **Sonderprojekte:** Eine neue, breit angelegte Kampagne ist geplant, eine Pressestelle soll aufgebaut oder eine Strategie entwickelt werden. Wenn intern Zeit und Personal fehlen, springen Interim Manager für Projekte ein.

ten Interim Manager neben Branchenwissen auch Erfahrungen im Umgang mit Mitarbeitern und beim Aufbau- beziehungsweise Restrukturierungsprozessen in Unternehmen mit. „Sie sind Spezialisten, die für kurze Zeit in einem Unternehmen integriert sind, aber im Gegensatz zu festangestellten Führungskräften eigenständiger und mit dem klareren Blick von außen handeln“, charakterisiert Antje Lenk, Inhaberin der Vermittlungsagentur Bridge imp. Unternehmen sollten jedoch ein klares Aufgaben- und Stellenprofil erarbeiten sowie konkrete Ziele definieren, bevor sie einen Posten interimistisch besetzen. Das hilft nicht nur dem externen Mana-

ger, sondern kann Unternehmen gleichzeitig als Bewertungsgrundlage dienen.

**Kostenpunkt**

Denn Einsatz und Know-how der Interim Manager kosten. Personalberater Udo Lahm schätzt den Tagessatz abhängig von Unternehmensgröße, Branche und Aufgabe auf 800 bis 1.200 Euro für PR-Referenten. Bei Leitungsfunktionen erhöhe sich der Satz schnell auf mehrere Tausend Euro. Abgerechnet wird in der Regel in Tagessätzen. „Gezahlt werden muss allerdings nur die tatsächlich geleistete Arbeit“, sagt Lenk. Kosten im Krankheitsfall oder für Urlaubstage entfallen. Das größte Risiko trügen damit die externen Manager selbst. Je nach Vertragsart könnten sie von einem auf den anderen Tag gekündigt werden. Unternehmen sollten sich daher von der Höhe der Tagessätze nicht abschrecken lassen, rät Interimvermittlerin Lenk: „Denken Sie eher in Preisspannen, als sich durch eine konkrete Budgetvorstellung den optimalen Kandidaten entgehen zu lassen.“ Vermittler, sogenannte Provider,

helfen Unternehmen den passenden Manager zu finden. Interimpositionen der mittleren Ebene, etwa für Elternzeitvertretung oder Sonderprojekte, sind manchmal auch ausgeschrieben. Die Mehrheit der Top-Mandatem im PR- und Marketingbereich, insbesondere mit Leitungsfunktion, werden jedoch über bestehende Kontakte vergeben. „Das hängt auch mit dem Anforderungsprofil von Interim Managern zusammen“, sagt Strack. „Unternehmen suchen Manager mit mehrjähriger Erfahrung in Leitungspositionen und keine Berufseinsteiger, die sich für Projektarbeit interessieren.“

Tanja Laube hat sich nach 20 Jahren in leitenden, internationalen Kommunikations- und Marketing-Positionen bewusst für das Interim Management und gegen eine Festanstellung entschieden. Ihr Erfolg ist nach jedem Mandat sofort sichtbar. „Habe ich meine Aufgabe erfüllt, werde ich am Ende meines Engagements nicht mehr gebraucht“, sagt sie. Denn sie ist gekommen, um zu gehen. ■

