

Dürfen Berater auch umsetzen und Interim-Manager auch beraten?

Ein kritischer Blick auf beide Professionen.

Inhalt – INTERIM-CASES FRÜHJAHR 2015

- Berater versus Interim-Manager:
Von Strategen und Umsetzern** 02
- Die Kompetenzen von Beratern und Interim-Managern unterscheiden sich grundsätzlich. Die Ausweitung dieser Kompetenzen auf das Aufgabengebiet des jeweils anderen birgt Risiken, die Kombination große Chancen.
Erfahrungen von Manfred Faber, HR-Consultants
-
- Interim-Manager oder Berater? Alles zu seiner Zeit!** 04
- Ein Gespräch mit einem Auftraggeber, der einst selbst Unternehmensberater war und im Laufe seiner Karriere Aufgaben und Funktionen auch interimistisch verantwortete. Heute greift er immer wieder auf Externe zurück – ein idealer Ansprechpartner also, wenn es darum geht, die Motivation sowohl eines extern Eingesetzten, als auch die des Kunden zu beleuchten.
-
- Berater und Interim-Manager: Gehört zusammen, was zusammenwächst (oder wachsen will)?** 08
- Ist die Zukunft der beratende Interim-Manager oder der seine Analysen auch umsetzende Berater? Wie denken beide, was unterscheidet sie, wo sieht ein jeder seine Kompetenz?
Um die Veränderungen und die Weiterentwicklungen der beiden Bereiche Beratung und Interim-Management zu betrachten, haben wir eine Diskussion gemeinsam mit einem Vertreter eines Beratungshauses und einem langjährigen Interim-Manager geführt.
-
- Einsatzfelder Interim Management & Veranstaltungen der HR-Consultants** 12

Von Strategen und Umsetzern

Von ihrer jeweils ursprünglichen Idee unterscheiden sich die beiden Bereiche Beratung und Interim-Management recht klar: Während die Beratung sich einst daraus gründete, dass Managementfragen Teil akademischer Studien wurden, entstand das Interim-Management – historisch gesehen – aus der Notwendigkeit, den Arbeitsmarkt zu flexibilisieren.

Dass beide Bereiche heute in einem Atemzug genannt werden, mag möglicherweise auch damit zusammenhängen, dass innerhalb eines Einsatzes sich immer wieder Schnittstellen bilden, die sowohl vom Berater als auch vom Interim-Manager kraft der jeweiligen Erfahrung / Ausbildung bearbeitet werden können.

Dennoch wird die spontane Vermengung der beiden Professionen ihrem jeweiligen Auftrag grundsätzlich nicht gerecht. Wenn es dennoch geschieht, dann müsste, theoretisch gesprochen, ein Zusammenhang wie folgt dargestellt werden: Der Interim-Manager kommt, wenn der Berater mit der beauftragten Unternehmensanalyse und dem sich daraus ergebenden Soll-Konzept fertig ist, und setzt dieses um. Die Kurzdefinition der beiden Bereiche dürfte damit lauten: „Strategen“ und „Umsetzer“.

Dass es dieser Umsetzer dringend bedarf, weiß Manfred Faber, Geschäftsführer der HR-Consultants, nur allzu gut aus seiner langjährigen Praxis als HR-Interim-Manager. Denn immer wieder hat er beobachtet, dass teure Beraterkonzepte in den Schubladen verschwinden, weil keiner imstande ist, die auf akademischem Höchstniveau

verfassten Analysen und Lösungsvorschläge nachhaltig in den Unternehmensalltag zu überführen. Genau diese Kritik, sehr viel Geld für sehr viel Theorie zu verlangen plus einem zunehmenden Druck durch Interim-Manager, die auf den Markt drängen, hat die Beraterbranche zuletzt immer ernster genommen.

Doch – Schuster bleib' bei deinen

Leisten – kann die Lösung kaum lauten, Beratern, die sich durch hohe Methodenkompetenz auszeichnen, nun auch die praktische Umsetzung zu übertragen: „Ich habe die Zusammenarbeit mit Beratern immer sehr geschätzt“, so Manfred Faber, „besonders dann, wenn sie aufeinander abgestimmt war.“

Der Auftrag an einen Berater und der



an einen Interim-Manager sind jedoch grundverschieden. Und das sollten sich beide stets vergegenwärtigen. Wir Interim-Manager sind umsetzungsstarke Praktiker, die sich durch Erfahrung in der Linie auszeichnen. Ein Berater kommt von der ganzheitlichen strategischen Seite. Da geht es um einen unabhängigen Blick und um systemisches Denken. Wir Interim-Manager sehen uns in der Rolle, diese Konzepte in die Praxis zu implementieren. Das heißt, dass wir sie zwar gegebenenfalls in ihrer Entstehung begleiten, sie aber vor allem verstehen müssen und wissen, wie wir sie zum Leben erwecken.“

Neben der Tatsache, dass Berater zwischenzeitlich gerne auch das Thema Umsetzung mit in ihr Portfolio aufnehmen, weist Manfred Faber genauso kritisch auf den umgekehrten Fall hin: „Immer wieder geraten wir Interim-Manager in eine Beratungssituation, weil der Kunde die Zusammenarbeit und unsere Erfahrung schätzt. Aber auch hier gilt: Selbst wenn ich schon zig Mal als Interim-Manager mit Beratungshäusern zusammengearbeitet habe und deren Denke verstehe, so fehlt mir doch deren Kompetenz und Erfahrung auf den Feldern der Analyse und Methodik. In erster Linie zeichnen wir Interim-Manager uns doch dadurch aus,

dass wir für eine gewisse Zeit Teil des Unternehmens sind, dass wir Kollegin oder Kollege sind, dass wir Mehrarbeit abfangen, Projekte voranbringen und Lücken schließen.

Im Ergebnis bin ich daher fest davon überzeugt, dass Berater und Interim-Manager sich sehr gut ergänzen, aber nicht im Teich des anderen fischen sollten. Und dass das auch vom Kunden bei Auftragsvergabe berücksichtigt werden sollte.“

Die Kompetenzen von Beratern und Interim-Managern unterscheiden sich grundsätzlich. Die Ausweitung dieser Kompetenzen auf das Aufgabengebiet des jeweils anderen birgt Risiken, die Kombination große Chancen.

Interim-Manager oder Berater? Alles zu seiner Zeit! Ein Gespräch mit einem Auftraggeber.

Dr. Tobias Berblinger war einst selbst Unternehmensberater und verantwortete im Laufe seiner Karriere Aufgaben und Funktionen auch interimistisch. Heute greift er als Auftraggeber immer wieder auf Externe zurück – ein idealer Ansprechpartner also, wenn es darum geht, die Motivation sowohl eines extern Eingesetzten, als auch die des Kunden zu beleuchten.

HR-Consultants:

Herr Dr. Berblinger, es heißt, Berater seien die analyse- und methodenstarken Theoretiker und Interim-Manager seien die aus der betrieblichen Wirklichkeit kommenden operativen Praktiker. Deckt sich das mit Ihren Erfahrungen und welche Konsequenzen ziehen Sie daraus?

Tobias Berblinger:

Typischerweise greifen Berater bei der Erarbeitung ihrer Konzepte auf theoretische Quellen zurück, was sie per se anspruchsvoll macht. Der Interim-Manager hat einen sehr viel stärkeren Fokus auf die Umsetzbarkeit seiner Konzepte, die daher wissenschaftlich weniger beeindruckend, dafür lebensnäher sind. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich, je nach Fragestellung, der ein oder der andere Ansprechpartner und danach sollte er auch ausgesucht werden.

HR-Consultants:

Die Unterscheidung von Beratern und Interim-Managern lebt von vielen

Klischees. Eines davon lautet: Der Berater hat keinen Kontakt zu den Mitarbeitern, während der Interim-Manager einer von ihnen ist – richtig oder falsch?

Tobias Berblinger:

Ich würde es gerne anders nuancieren: Der Berater richtet sich meines Erachtens sehr stark nach seinem Auftraggeber und sucht häufig die Absicherung über die Hierarchie. Dagegen habe ich den Interim-Manager als jemanden erlebt, der Wert darauf legt, dass das von ihm entwickelte und / oder umzusetzende Konzept die Mitarbeiter bzw. die Organisation direkt weiterbringt. Daher wird der Berater meiner Erfahrung nach stärker als Externer betrachtet.

Ich erinnere mich in dem Zusammenhang an meine Zeit als Unternehmensberater, in der ich immer wieder Kommentare älterer Fach- und Führungskräfte hörte, die sinngemäß lauteten: „Wissen Sie, ich habe schon viele junge Berater kommen und gehen sehen...“.

HR-Consultants:

Wird der Berater von den Mitarbeitern also nicht sonderlich ernst genommen?

Tobias Berblinger:

Er wird aufgrund der geliehenen Autorität durchaus ernst genommen. Und er wird aufgrund seiner spezifischen Fachkompetenz respektiert. Denken Sie beispielsweise an das



Thema betriebliche Altersvorsorge – in dem Themenbereich können Sie ohne die Expertise eines Beraters gar nicht erst anfangen. Seine Expertenfunktion und sein Fachwissen sind meines Erachtens unabdingbar und gefragt. Der Interim-Manager punktet stärker durch seine Persönlichkeit, seine breite Erfahrung und vor allem durch seine Leistung. Und die ist schon deshalb interessant, weil er es sich leisten kann, Lösungen zu erarbeiten ohne auf die politische Großwetterlage Rücksicht nehmen zu müssen.

Eines sollte man jedoch nicht vergessen: Beide werden das Unternehmen früher oder später wieder verlassen und den Fortgang ihrer Konzepte anderen überlassen.

HR-Consultants: Habe ich bei Ihnen gerade herausgehört dass sich der Berater in bestimmten Fällen stärker vom Auftraggeber abhängig macht?

Tobias Berblinger:

Durchaus. Das ist meines Erachtens auch der Grund, warum er bisweilen eine Alibifunktion inne hat, also Lösungen ausarbeiten soll, die eigentlich schon beschlossen sind. Um diese allerdings zu verkünden, holt man sich mit dem Berater ein externes Sprachrohr. So abgegriffen das klingen mag, so oft habe ich es erlebt – ein echtes Dilemma für den Berater wie Sie sich vorstellen können.

Richtig punkten können Berater dagegen auf dem Feld der Methodik. Sie haben einen starken theoretischen Unterbau, verfügen über enorme Wissensressourcen, die von den Beratungshäusern systematisch aufgebaut und zur Verfügung gestellt werden und sind sehr eng mit ihren Kollegen vernetzt, was ein besonders großer Vorteil für mich als Kunde ist. Dagegen ist ein Interim-Manager typischerweise als Einzelkämpfer unterwegs. Im günstigsten Fall kann er sich zwar ein Netzwerk aufbauen, wird aber nie über die gleiche Wissensbasis wie ein Berater verfügen. Daher sei auch hier wieder angefügt: Man muss als Auftraggeber genau wissen, wofür der Externe eingesetzt werden soll.

HR-Consultants:

Kommen wir noch zu einem anderen Klischee: Vor dem Berater hat die Belegschaft tendenziell Angst, da er für eine Umstrukturierung oder Neuausrichtung steht – und Veränderungen aller Art bergen Unwohlsein, gar Ablehnung.

Dem Interim-Manager wird dagegen Vertrauen entgegen gebracht, da er entweder schlicht einen Ausfall im Team kompensiert oder für ein Projekt beauftragt wird, das ansonsten eine Mehrbelastung für die Mitarbeiter darstellen würde – in beiden Fällen ist er in erster Linie Kollege.

Tobias Berblinger:

Ja, das kann ich durchaus bestätigen. Nach meiner Beobachtung wird sehr viel schneller ein Vertrauensverhältnis zum Interim-Manager aufgebaut. Aber Berater sind auch eher analytisch starke Universitätsabgänger. Dagegen steht die Seniorität und günstigstenfalls die überzeugende Persönlichkeit des Interim-Managers samt seiner Erfahrung, die für mich grundsätzlich Voraussetzung dafür ist, ein Mandat zu erteilen.

In den letzten Jahren hat sich allerdings der Markt der Interim-Manager ausdifferenziert. Während es zu Beginn noch die erfolgreichen Mitt- und Endvierziger waren, die sich selbstständig gemacht haben, um aus den verschiedenen persönlichen und auch fachlichen Gründen als Interim-Manager tätig zu werden, gibt es inzwischen junge, aber sehr gut qualifizierte Spezialisten für Teilbereiche. Ein Beispiel hierfür ist das Recruiting. Bei aller Erfahrung und Expertise auf ihrem Gebiet sollte da aber fairerweise der Zusatz „Manager“ gestrichen werden und nur das Wort „Interim“ stehen bleiben.

HR-Consultants:

Besteht ein Unterschied der beiden was die Verantwortung anbelangt? Es heißt oftmals, dass ein Berater weniger

Verantwortung übernimmt als ein Interim-Manager?

Tobias Berblinger:

Nein, das möchte ich nur begrenzt stehen lassen, vor allem unter den Aspekten Verweildauer und Halbwertszeit der auftragsbezogenen Zugehörigkeit, die in beiden Fällen, wie bereits erwähnt, überschaubar ist. Da sehe ich keinen großen Unterschied, was das Thema Verantwortung betrifft.

An der Stelle bin dagegen ich als Auftraggeber gefordert, und zwar zweifach: Zum einen muss ich kontinuierlich überwachen, dass das, was ich bekomme, auch meinen Anforderungen entspricht. Und ich muss dafür sorgen, dass eine hinreichende Dokumentation der Leistungen erfolgt, denn es muss sehr einfach möglich sein, mit den vorbereiteten Lösungen zu leben und sie entsprechend fort- und weiterzuentwickeln.

HR-Consultants:

Weggehend von den Klischees wird ein anderer Trend sichtbar: Berater wollen nicht mehr nur noch diejenigen mit den bunten Powerpoints sein, sondern auch umsetzen. Und Interim-Manager positionieren sich zunehmend als coachende Prozessverbesserer mit ein bisschen Beratungskompetenz. Anders gesagt, beide drängen wechselseitig in den Markt des anderen. Ist das eine Tendenz, die auch Sie so beobachten?

Tobias Berblinger:

Ja, da findet eine schrittweise Überlappung statt. Ein erfahrener Interim-Manager, der neue Prozesse und Konzepte entwickeln kann, möchte sich nicht darin erschöpfen, vorgefertigte und vorgegebene Instrumente zu

implementieren. Für mich als Auftraggeber bleibt aber eine gute Hands-on-Mentalität Auswahlkriterium. Wenn ich einen Interim-Manager beauftrage, dann brauche ich niemanden, der nur seine Anordnungen auf sein Team delegiert.

Bei Beratern ist die Tendenz zur Umsetzung gegeben, sobald sie weg von der reinen Methodenkompetenz gehen, weil sie echte Koryphäen auf einem besonders schwierigen Fachgebiet sind. Hier sei noch einmal das Beispiel der betrieblichen Altersvorsorge angeführt. In dem Fall ist der Wunsch, die Umsetzung zumindest mit anzuschieben, groß. Letztlich ist aber der Berater für die Umsetzung schlicht zu teuer.

HR-Consultants:

Sind Berater teurer als Interim-Manager?

Tobias Berblinger:

Die Tendenz geht dahin, dass die Gruppe der Berater, die ein Projekt bestücken, kleiner werden. Kam früher ein Beratertrupp von fünf bis sechs Mann zu ihnen, so haben sie es heute im gleichen Fall nur noch mit zwei Kollegen zu tun.

HR-Consultants: Berater sind häufig spezialisiert – ein klarer Vorteil für sie?

Tobias Berblinger:

Beratungshäuser, die sich auf bestimmte Themengebiete fokussieren und einen hohen Wissensstand in einem Bereich mit entsprechendem Renommee entwickelt haben – sie können hier beispielsweise das Thema Lean Management nehmen, welches letztes Jahr einen starken Aufschwung

hatte – werden typischerweise für diese Projekte gerufen. Auch von Wettbewerbern. Es wäre überraschend, wenn sich die Rezepte für die einzelnen Auftraggeber dann dramatisch unterscheiden. D.h. die Stärke eines Beratungshauses, Fachwissen aufzubauen, kann gleichzeitig dazu führen, dass die Neutralität und der Wettbewerbsvorteil, die man meint damit einzukaufen, sich ins Gegenteil verkehrt.

HR-Consultants:

Haben Sie da nicht die gleichen Bedenken bei Interim-Managern?

Tobias Berblinger:

Dieser Fall wird sich weit weniger oft stellen, denn die Wahrscheinlichkeit, dass ein Interim-Manager einen Folgeauftrag direkt beim Konkurrenten bekommt, ist gering. Ebenso, dass er seine gewonnene Erfahrung genau dokumentiert hat, um sie einem anderen Interim-Manager, der beim Wettbewerber arbeitet, zugänglich zu machen.

Da ist die Dimension, die sich durch Beratungshäuser ergibt, eine ganz andere, zumal wenn sie über eine vierstellige Anzahl von Mitarbeitern verfügen und über Practice Groups mit fünfzig bis sechzig Kolleginnen und Kollegen. Diese Häuser leben davon, dass es eine dokumentierte Wissensbasis gibt. Das ist Vorteil und Nachteil, Fluch und Segen zugleich.

HR-Consultants:

Sie sprechen damit auch eine gewisse Projektgröße an, ab der ein Interim-Manager als – wie Sie sagen: Einzelkämpfer – kaum mithalten kann ...

Tobias Berblinger:

Größere Projekte können Sie nur mit einem Beratungshaus an ihrer Seite stemmen. Das ist ein klarer Vorteil für Berater, besonders, wenn es um Projekte geht, die international ausgerollt werden müssen und viel Reisetätigkeit mit sich bringen. Dann ist ein Beratungshaus nach wie vor für mich das Mittel der Wahl. Als Auftraggeber kaufe ich mir mit einem Beratungshaus eine gewisse Infrastruktur mit ein. Und das ist für große Projekte ein erheblicher Wettbewerbsvorteil.

Selbst wenn sich eine Gruppe von Interim-Managern, also von Individuen, zusammenschließt, muss sie als Team funktionieren und muss vor allem zur gleichen Zeit gleich lang verfügbar und in keinem anderen Einsatz sein. Ich habe zwar schon erlebt, dass mir bei größeren Aufträgen Interim-Manager über ihr Netzwerk durchaus gute und sinnvolle Tipps geben konnten. Aber dass diese Personen dann auch verfügbar sind und dass die Passung da ist, das sind ganz glückliche Zufälle. Wenn Sie Viel-Mann-Kraft brauchen, empfiehlt sich nach wie vor eine Beratung.

HR-Consultants:

Noch eine persönliche Frage: Wie gerne waren Sie selbst Berater?

Tobias Berblinger:

Zu Beginn meines Berufslebens sehr gerne. Die Tätigkeit ist meines Erachtens aber abhängig von der jeweiligen Lebensphase. Sobald Dritte von Ihnen abhängig werden und Sie nicht mehr der ungebundene Segler sind, lassen die Verlockungen des Beraterlebens dramatisch nach. Das Leben aus dem Koffer ist für einen jungen Familienvater nicht mehr so attraktiv wie für einen Hochschulabsolventen, der es sehr zu schätzen weiß, wenn er in teuren Restaurants abends auf Firmenkosten unterwegs sein kann und dem es Freude bereitet, sich mit seinen Kollegen auch am Wochenende auf der Skipiste herumzutreiben. Die Beratung bietet durchaus ein sehr spannendes, schnelles Leben, für das man allerdings bezahlen muss. Das Bild, ich fahre auf der Autobahn während andere auf der Schnellstraße unterwegs sind, ist in der Branche immer noch stark ausgeprägt. Und es herrscht die auch ausgesprochene Meinung, dass man als Berater doppelt soviel Berufserfahrung sammelt als andere, die operativ tätig sind. Das stimmt meines Erachtens aber nur, wenn man gleichzeitig zugibt, dass die Art der Erfahrung eine ganz andere ist.

HR-Consultants:

Und wie beobachten Sie die Interim-Manager, die für Sie arbeiten?

Tobias Berblinger:

Das Leben eines Interim-Managers unterscheidet sich in einem Punkt ja nicht sehr von dem eines Beraters:

es ist schlicht nicht planbar. Denn was tut der Interim-Manager, wenn ich ihn vor lauter Begeisterung noch zwei Monate verlängere? Dann sagt er den Familienurlaub ab!

Eine der größten Belastungen, die ich bei Interim-Managern im Laufe der Jahre beobachtet habe, ist der ständige Akquisitionszwang, sobald das Projektende naht. Der zeitliche Aufwand ein Nachfolgeprojekt zu ergattern, ist enorm. Da wird jeden Abend noch stundenlang telefoniert, gemailt, ‚genetztwerk‘. Und sobald der Auftrag da ist heißt es typischerweise: „Bitte fangen Sie gestern bereits an!“ Das theoretische Konstrukt, nach einem Auftrag zwei oder drei Monate Urlaub nehmen zu können, geht in den seltensten Fällen auf.

Dagegen steht der Vorteil, dass der Interim-Manager wirklich stärker an der Sache arbeiten kann und nach meiner Beobachtung das auch tut. Er kann sich aus politischen Spielen heraushalten. Für mich als Kunde ist das übrigens ein Kaufargument. Und da hatte ich bisher Glück mit Könnern ihres Fachs zusammenzuarbeiten, die feine Antennen dafür haben, wo Klippen sind bzw. wo sie auftauchen könnten und wie sie elegant umschiffen werden können. Wer das kann ist im besten Sinne ein Interim-Manager und auch ein Coach. Und ich habe festgestellt, dass das gerade für jüngere Führungskräfte oft eine sehr prägende Zusammenarbeit ist.

Von daher arbeite ich wirklich gerne und nicht nur aus der Not heraus mit Interim-Managern zusammen.

HR-Consultants:

Herr Dr. Berblinger, sehr herzlichen Dank für das Gespräch!

Als Unternehmensberater bei der Siemens AG im Bereich Siemens Management Consulting begann 2001 Tobias Berblinger nach seinem Studium der Philosophie und Promotion an der Universität in Frankfurt, sowie einem Magister der Political Philosophy an der University of York und einem Master in Politics & Economics an der University of Manchester in Großbritannien.

2004 wechselte er in den Bereich Corporate Personnel der Siemens AG zunächst als Personalreferent, ein Jahr später als Leiter Recruiting- und Service Center.

2007 verantwortete er zunächst interimistisch die Position des Vice President HR bei der Siemens Audiologische Technik GmbH, wo er bis 2009 dann als Internationaler Personalentwickler und ein weiteres Jahr als Vice President HR fungierte.

Seit 2011 ist Dr. Tobias Berblinger Leiter HR Deutschland und Luxemburg bei einem führenden europäischen Handelsunternehmen.

Berater oder Interim-Manager, Interim-Manager oder Berater – oder beides in einem?

Ist die Zukunft der beratende Interim-Manager oder der seine Analysen auch umsetzende Berater? Wie denken beide, was unterscheidet sie, wo sieht ein jeder seine Kompetenz – leben die beiden Professionen nebeneinander her oder ergänzen sie sich? Und welche Aufgabe kommt den Providern zu? Um die Veränderungen und die Weiterentwicklungen der beiden Bereiche Beratung und Interim-Management zu betrachten haben wir in den Räumen der HR-Consultants eine Diskussion gemeinsam mit einem Vertreter eines Beratungshauses und einem langjährigen Interim-Manager geführt.



Guido Gratza ist Personalleiter der Staufan AG, einer internationalen Lean Management Beratung zur Entwicklung von Unternehmen und deren Mitarbeitern. Zuvor war er 22 Jahre lang bei der Daimler AG, wo er im Bereich berufliche Bildung begann und die Inhouse-Consulting mit dem Ziel der Prozesseffizienz und Kulturveränderung aufbaute.



Erik Jan Hengstmengel war über 13 Jahr Interim-Manager mit den beiden Schwerpunkten IT und HR. Zuvor war er zwölf Jahre lang als Unternehmensberater bei Cap Gemini tätig. Heute ist er Geschäftsführer der TIE Kinetix GmbH, einem börsennotierten digitalen Technikdienstleister spezialisiert in der Optimierung von e-Business.



Christof Kerscher ist Senior Consultant bei den HR-Consultants. Seine Ursprünge liegen im Management bei verschiedenen Personaldienstleistungen und dem Outplacement. In den frühen Nullerjahren lernte er Manfred Faber kennen. Seit Anfang 2009, nach enger Zusammenarbeit im Kunden-Provider-Verhältnis, ist er u.a. für den Vertrieb verantwortlich und besetzt Interim-Mandate für die HR-Consultants, die heute auf ein Netzwerk aus über 800 Interim-Managern im HR zurückgreifen

Herr Gratza, Sie haben es zu Beginn unserer Diskussion wie selbstverständlich angesprochen: „Auf Kundenwunsch wird von unserem Beratungshaus auch ein Interim-Mandat übernommen.“

Wäre Ihnen dieser Satz auch vor zehn Jahren so selbstverständlich über die Lippen gekommen?

Guido Gratza:

Nein, das glaube ich nicht. Eine Kombination der beiden Felder ist sicherlich eine Entwicklung, die sich erst seit ein paar Jahren abzeichnet, auch, wenn es in der Zeit nach der Wende immer wieder Interim-Funktionalitäten in der Beratung gab. Die ergaben sich aber eher daraus, dass ein Betrieb von einem Wirtschaftssystem in ein anderes übertragen werden musste.

Heute stehen wir vor Transformationsprozessen. Und diese werden einen über das Management eines Unternehmens getrieben und zum anderen durch Berater mit einem Beratungsansatz unterstützt. Letzterer ist aber streng genommen eine Dienstleistung, die nicht im Machtgefüge des Unternehmens enthalten ist. Sich gezielt einen Interim-Manager von außen zu holen, der die Transformationsleistung dann vollbringt, ist eine Entwicklung der letzten Zeit. Und die Kombination daraus eigentlich ein Spezialfall, an den sich alle drei, also Beratungshaus, Interim-Manager und Mandant, erst gewöhnen müssen.

Berater und Interim-Manager in einem – ein neuer Typ? Die berühmte eierlegende Wollmilchsau? Kann das funktionieren oder wollen – müssen gar – sich beide kraft ihrer eigentlichen

Aufgabe nicht eindeutig voneinander unterscheiden?

Erik Jan Hengstmengel:

Auf diese Frage muss ich antworten, denn eigentlich bin ich ein solcher „neuer Typus“. Das liegt in meiner Laufbahn begründet – erst Unternehmensberatung, dann Interim-Management.

Aber trotz all dieser Kenntnis und Erfahrung möchte ich eines deutlich sagen: Es ist wichtig, dass sich der Kunde den Unterschied klarmacht. Das Risiko einer falschen Erwartungshaltung an das Mandat ist sonst zu hoch und mir sind diese Fälle immer wieder begegnet. Besonders bei Kunden, die in der Vergangenheit noch nicht mit Interim-Managern zu tun hatten. Aufklärungsarbeit tut hier dringend not. Grundsätzlich gilt: Vom Berater erwarte ich Fachwissen und -kompetenz und eine moderierende Rolle. Vom Interim Manager erwarte ich, dass er eine vollständig gestaltende Rolle inklusive Verantwortung übernimmt. Was beide unterscheidet ist das Niveau auf dem Feld der Analyse. Ich will die Fähigkeit zur Analyse keinem Interim-Manager absprechen und gerade in Transformationsprozessen wird er sie auch mit seinem Kunden durchlaufen, aber die Kompetenz auf diesem Feld hat eindeutig der Berater. Das muss dem Kunden klar sein.

Wäre der Idealfall der, dass ein Unternehmen im Bedarfsfall erst einen Berater holt, der dann sein erarbeitetes Konzept einem Interim-Manager übergibt, der es dann umsetzt?

Christof Kerscher:

Eine schöne Schnittstelle, die wir gerne bedienen würden. Denn wie Erik Jan Hengstmengel gerade erwähnte, hat der Berater einen Werkzeugkoffer mit Daten, Analysemethoden und Konzepten, die ein Interim-Manager nicht hat – zumindest ist der Koffer des Beraters größer und schwerer und wird von einem ganzen Team getragen.

Die Idee, danach einen in der Linie besonders erfahrenen Interim-Manager mit der Umsetzung der Ergebnisse zu betrauen, ist den Beratungshäusern wohl zu provokant, denn jedes Mal erhalten wir die gleiche Antwort: „Wir können nicht nur PowerPoint, wir können auch umsetzen.“ Die Umsetzung geschieht dann aber ebenfalls durch die Berater, die einst von der Uni kommend, besagten Werkzeugkoffer in die Hand gedrückt bekamen. Ob sie wirklich gegen jemanden antreten können, der zwanzig Jahre lang bereits operativ tätig war, weiß, wie mit Betriebsräten zu verhandeln ist und Controllern auf Augenhöhe begegnen kann, würde ich mir gerne im Einzelfall anschauen.

Ich bin überzeugt, dass die Zusammenarbeit – also nicht gegeneinander sondern hintereinander – sinnvoll ist und für den Kunden einen klaren Mehrwert darstellt. Ob die Initiative in Zukunft von uns, von den Beratungshäusern oder vom Kunden selbst kommt, bleibt abzuwarten.

Richten sich Unternehmensberatungen tendenziell stärker auf das Thema Umsetzung ein weil die Kritik zu laut geworden ist? Der beratende Umsetzer als Lösung für den Vorwurf: „Ihr liefert nur Hochglanzpapier ab und lasst uns dann damit alleine?“

Guido Gratza:

Sicherlich ist die Branche immer noch von diesem Image geprägt. Daher sind der Trend und der Wille, die Umsetzung ebenfalls zu begleiten, durchaus vorhanden. Aber es stellt sich die Frage, die uns heute auch zusammengeführt hat, nämlich: Wer setzt die Konzepte um / kann sie umsetzen? Denn nur weil jemand ein gutes Konzept hat, kann er es ja nicht gleich umsetzen.

Jetzt muss ich noch einmal auf mein Unternehmen zurückkommen. Unsere Personalstrategie lautete von Beginn an, gut zwei Drittel der Mitarbeiter aus der Industrie zu rekrutieren, die bis zu fünfzehn, gar zwanzig Jahre Berufserfahrung haben und aufgrund dieses Erfahrungsschatzes heraus beraten. Damit können unsere Berater Konzeptfähigkeit mit Umsetzungsbegleitung kombinieren. Aber auch das ist kein Garant dafür, dass eine Umsetzung auch erfolgt und vor allem glückt. Denn auch auf die Gefahr hin, dass ich mich hier wiederhole: Ein Berater ist nicht Bestandteil des Machtgefüges eines Unternehmens – im Gegensatz zum Interim-Manager. Das heißt, dass ein Berater auf Themen wie beispielsweise Entscheidungs- oder Investitionsstaus zwar hinweisen und dieses eskalieren kann, aber er kann sie nicht operativ angehen. Und hier liegt meines Erachtens der Schlüssel zum Interim-Management, dessen Aufgabe es ist, für den Kunden Entscheidungsleistungen zu übernehmen.

Das kann übrigens auch umgekehrt laufen, nämlich dass der Interim-Manager, um bei seinem Auftrag weiterzukommen Beratungsunterstützung braucht und uns anruft, damit

wir zum Beispiel eine saubere Analyse anfertigen.

Ich glaube nicht, dass wir uns hier auf einem konzeptionell gesicherten Feld bewegen und einen neuen Transformationsansatz formulieren können. Das Beratungsmandat und Interim-Management können in der Transformation hoch effizient zusammenwirken.

Wollen Berater überhaupt umsetzen? Etwas keck gefragt: Verträgt sich operatives Arbeiten mit ihrem „Berufsethos“?

Guido Gratza:

In jedem Fall, zumindest was unsere Berater angeht, denn die Umsetzungsbegleitung ist einer unserer USPs. Wir wollen die Konzepte, die wir entwickeln, auch mit dem Kunden gemeinsam umsetzen. Und wir wollen uns gegebenenfalls auch korrigieren – lieber achtzig Prozent umgesetzt als hundert Prozent nicht erreicht. Dafür erhalten unsere Berater neben der Fachexpertise eine entsprechende Consulting Ausbildung, denn Umsetzung bedeutet beispielsweise auch: Mit welcher Intensität muss ich dranbleiben, bis ein neuer Zustand tatsächlich erreicht ist? Welche Fähigkeiten muss ich trainieren? Welche Management-Infrastrukturen muss ich aufbauen, welche Management-Attention muss ich bei denen erreichen die sich vielleicht gar nicht wirklich für das Konzept interessieren? Ich muss Veränderung messbar machen, sie kommunizieren können, die interne Kommunikation mit einbeziehen und so weiter. Um mit dem Kunden den Weg von A nach B zu gehen wird eine

gesamte, wie ich immer sage: Dramaturgie der Veränderung erzeugt. Und ja, dieser Wandel musste sein, denn der Kunde ist nicht mehr bereit, viel Geld für Hochglanzpapier zu bezahlen. Entsprechend muss die Beratung mehr Verantwortung für ihre Konzepte übernehmen.

Wie gerne benutzt der Kunde andersrum den Interim-Manager als Berater und wie gerne bietet der Interim-Manager Beratungsleistungen an, die bei ihm nicht unbedingt ausgeprägt sind?

Erik Jan Hengstmengel:

Ein Interim-Manager wird aufgrund seiner fachlichen Kenntnisse ausgewählt. Das bedeutet, dass der Kunde berechtigterweise hohes Fachwissen erwartet. Daher befindet sich der Interim-Manager immer wieder in der Situation, dass der Kunde sein Wissen und seine Meinung zu bestimmten Themen bei ihm einholt, meiner Erfahrung nach aber auf kollegialer Ebene.

Ganz klar positioniert habe ich mich stets, wenn im Rahmen eines Mandats tatsächlich Analysen, Workshops oder auch spezielle Coachings gefordert wurden. In dem Moment sehe ich meine Aufgabe vielmehr darin, geeignete Kolleginnen und Kollegen einzubeziehen. Denn innerhalb eines Mandats zwei Hüte aufzuhaben geht nicht.

Kann es sein, dass die Kundenansprüche sowohl an die Berater als auch an die Interim-Manager insgesamt höher geworden sind? Und kann es gleichzeitig sein, dass zunehmend Freelancer Interim-Dienstleistungen anbieten, die den Ansprüchen der Branche eigentlich nicht gerecht werden?

Christof Kerscher:

Hinter beiden Gedanken verbirgt sich dasselbe Problem, nämlich dass das Thema Interim-Management noch gar nicht über die Marktreife und damit auch nicht über die Marktkennntnis verfügt wie die Beratung. Aufklärungsbedarf besteht auf beiden Seiten. So wissen viele, die sich mit dem Gedanken tragen als Interim-Manager tätig zu werden, nicht, was sich wirklich dahinter verbirgt und gleichzeitig ist die Vorstellung von der Tätigkeit eines Interim-Managers auf Kundenseite nicht rund. Ein erfahrener Interim-Manager, der Auftragsspitzen abdeckt, hat mit der Dienstleistung eines Beratungshauses nichts zu tun – das ist eine rein operative Tätigkeit. Grundsätzlich möchte ich an der Stelle aber betonen, dass weit über die Hälfte aller Projektanfragen, die wir hier reinbekommen, klassische Interim-Management Aufgaben sind. In den Fällen müssen wir eine Unterscheidung zur Beraterleistung erst gar nicht machen.

Aber es besteht eben noch sehr viel Unsicherheit im Markt und deswegen ergeben sich auch so gravierende Qualitätsunterschiede. Das merken wir auch an den Vorstellungen was die Tagessätze auf Kandidatenseite respektive was das Budget auf der Kundenseite anbelangt.

Wie kann den „gravierenden Qualitätsunterschieden“ im Bereich Interim-Management begegnet werden? Wer hat hier welche Aufgabe?

Erik Jan Hengstmengel:

Es darf nicht sein, dass jemandem einfällt, zwischen zwei Jobs „mal so zwischendurch“ Interim-Manager zu werden. Ein Interim-Manager übernimmt eine große Verantwortung und er hat kein Team hinter sich, das ihm den Rücken frei hält. Das ist vielen, die sich mit dem Gedanken tragen, als Interim-Manager tätig zu werden, nicht bewusst. Sie nehmen das zu leicht.

Christof Kerscher:

... wenn ich da als Provider noch anfügen darf: An der Stelle sind wir besonders gefordert, und zwar nicht nur darin, die Interim-Manager auf ihr Aufgabengebiet vorzubereiten, sondern auch dem Kunden aufzuzeigen, was er erwarten kann. Beim unserem Thema „Abgrenzung zur Beratung“ wird das besonders deutlich. Da müssen wir auch ehrlich sein und ein klares Beratungsmandat an Beratungen weitergeben. Was leider immer wieder zu beobachten ist, ist der Fall, dass Kolleginnen und Kollegen, die schon lange auf einen Auftrag warten, sich auf Mandate einlassen, von denen sie eigentlich die Finger lassen sollten.

Guido Gratz:

Das ist auch meine Beobachtung. Daher glaube ich, dass dem gesamten Feld Zusammenschlüsse gut tun und dass wir damit eher für Standards sorgen können, als wenn wir alle alleine unterwegs sind. Ich sehe hier eine wichtige Entwicklung für die Zukunft.

Ist der Markt für Interim-Manager schwieriger geworden oder etabliert er sich und weitet sich aus?

Erik Jan Hengstmengel:

Meiner Beobachtung nach hat sich der Markt für Interim-Mandate in den vergangenen zehn Jahren in Deutschland gut entwickelt und ist erwachsener geworden. Allerdings ist er sehr konjunkturanfällig und -abhängig. Gerade daher sehe ich es positiv, wenn sich Interim-Manager über Provider und Sozietäten zusammen tun, um die Qualität zu sichern. Damit werden sie professioneller und das ist wichtig für die Marktakzeptanz.

Das Einsatzfeld eines HR Interim-Managers ist groß.

Für welchen Bereich interessieren Sie sich?

- 🕒 In unserem Personalmanagement ist eine Position vorübergehend, beispielsweise durch Krankheit oder Elternzeit, unbesetzt. Wir benötigen hierfür einen Ersatz.
- 🕒 Wir haben in unserem Personalmanagement eine Vakanz und suchen bis zur Neubesetzung eine adäquate Überbrückung.
- 🕒 Wir planen ein Sonderprojekt in unserem Personalmanagement und benötigen hierfür einen Experten auf Zeit, der uns berät, unterstützt und seine Erfahrung einbringt.
- 🕒 Wir interessieren uns ganz allgemein für das Thema HR Interim-Management und wünschen ein Beratungsgespräch.
- 🕒 Ich interessiere mich dafür, als HR Interim-Manager zu arbeiten und bitte um Kontaktaufnahme.

Auch für alle weiteren Fragen stehen Ihnen **Manfred Faber** und **Christof Kerscher** gerne in persönlichen Gesprächen zur Verfügung. Schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

Wir als HR-Consultants bieten zudem kontinuierlich Netzwerktreffen für unsere Kunden, aber auch spezielle Informationsveranstaltungen für unsere HR Interim-Manager an. Zu folgenden Veranstaltungen laden wir Sie herzlich ein:

30.03. bzw. jeden letzten Montag im Monat:

After Work Lounge ab 17 Uhr: Gemütliches Netzwerken für alle in unserem Büro am Rotkreuzplatz in München

11.06., 6.10. und 3.12.:

„HR RoundTable“: Das Netzwerktreffen von Personalern für Personalern in München. Details und Themen unter www.hr-roundtable.de

05.05.: „HR Club“ in München: Das Netzwerktreffen für unsere HR Interim-Manager. Weitere Termine: 21.5. in Hamburg, 15.9. in Köln und 9.12. wieder in München.

10.09.: Wiesn Warm-Up: Unser legendäres Bürofest zur Einstimmung auf das Oktoberfest

15.-17.09.2015: Messe Zukunft Personal in Köln: Ihre persönliche Freikarte haben wir bereits für Sie reserviert

Informieren Sie sich zu diesen und weiteren Events auf unserer Website unter www.hr-consultants.de/de/events.html.

Folgen Sie uns auch auf twitter: [hrc_Interim](https://twitter.com/hrc_Interim) und facebook: <https://www.facebook.com/HRCnslt> bzw. schauen Sie auch mal was unsere Kandidaten über uns sagen: <http://www.kununu.com/de/by/muenchen/pw/hr-consultants1>.



Manfred Faber
Geschäftsführer
m.faber@hr-consultants.de
089 2000 92 92



Christof Kerscher
Senior Consultant
c.kerscher@hr-consultants.de
089 2000 92 91