

JOBHOPPER

Frank Schneider
Pipelife Austria

Der frühere Geschäftsführer von ThyssenKrupp Materials Austria trat per September in die Geschäftsleitung des Wienerberger-Tochterunternehmens ein.

Andrea Heumann
Thalia Österreich

Im Oktober übernimmt die Hamburgerin die Geschäftsleitung von Thomas Zehetner. Sie will bei der die Omni-Channel-Strategie vorantreiben.

Gregor Bilik
Arval Österreich

Der gebürtige Tscheche ist Geschäftsführer des Fahrzeugleasing-Unternehmens in Österreich, für das er zuvor Strategic Partnerships in Spanien leitete.

Benedikt Laufenberg
Beiersdorf Österreich

Der Hamburger ist neuer Sales Manager beim Haut- und Körperpflegeproduzenten. Seit 2011 an Bord, war er zuletzt in der Management Unit D-CH tätig.

Juliane Pamme
Sanofi Österreich

Die ehemalige ÖBB-Pressesprecherin leitet die Kommunikations-, Public-Affairs- und Patient-Affairs-Abteilung des Gesundheitsunternehmens.

Thomas Kronsteiner
Haufe Group

Der Vertriebsexperte ist im Juli zur Haufe Group gewechselt. Er ist als Sales Manager Österreich Ansprechpartner zu Talent Management & HR Services.

Interim-Markt zieht wieder an

Nach zähem Vorjahr deutliches Interesse für Digitalisierung und alternative Energien.

Für die Interim-Branche war 2020 kein gutes Jahr. Zum Jahresende, zählt Heuse Interim Management nach Befragung von 1000 D-A-CH-Interim-Managern, hatte nur jeder Zweite ein Projekt am Laufen. Die traditionell wichtigsten Branchen – Automotive, Maschinen- und Anlagenbau sowie Metall- und Elektroindustrie – hatten ausgelassen. Nachfrage kam, wenn überhaupt, aus Healthcare, IT, Bau und Handel. Sie war so gering wie seit acht Jahren nicht.

Nun zieht der Markt wieder an. Gar „phänomenal“ ist laut Heuse die Prognose für das laufende Q3/2021. Das hat zwei Seiten. Einerseits demonstrieren die Kundenunternehmen deutliches Interesse an Kandidatenvorschlägen von „Providern“, also Vermittlungsorganisationen (73 Prozent Interesse im Q3/2021 im Vergleich zu 14 Prozent, Tiefstwert im Q3/2020). Andererseits sind Interim-Manager nun nicht mehr so leicht verfügbar (30 zu 75 Prozent). 2020 hatten sie gelernt, verstärkt für sich selbst zu akquirieren.

Immer noch ist Interim-Management ein Thema für vorwiegend männliche Persönlichkeiten. Der Löwenanteil liegt in der Altersgruppe 50 bis 60 Jahre, der Frauenanteil beträgt magere zehn Prozent. Aktuell sind die meist gefragten Themen Digitalisierung und Alternativenenergie. (al)

Salamitaktik ist ein großer Fehler

Interim-Management. Wer als „Leihmanager“ erfolgreich sein will, darf nicht nur Zahlen, sondern muss auch die Mitarbeitenden im Blick haben, sagen Gisela Kollmann und Christian Kniescheck.

Es erinnert ein wenig an die „Brenner“-Romane von Wolf Haas. Die meisten beginnen mit dem Satz: „Jetzt ist schon wieder was passiert.“ Immer etwas passiert ist auch, wenn Interim-Manager ins Unternehmen gerufen werden, sagt Gisela Kollmann: „Es gibt einen Engpass, etwa weil die frühere Führungskraft für längere Zeit ausfällt oder es nach einem unerwarteten Abgang dauert, bis die Nachfolge geregelt ist. Oder eine andere Situation eintritt, die Druck verursacht.“

Interim-Manager sollen wie ein Turbo für aufzuholende Aufgaben und Projekte wirken, sollen neue Energie ins Spiel bringen, „wie wenn man im Fußball neue Spieler einwechselt, wenn die Mannschaft in die Verlängerung muss“. Denn sie sind stark operativ ausgerichtet und anders als Berater pragmatisch unterwegs: Was sie vorschlagen, muss unmittelbar umsetzbar sein; bloße Empfehlungen abzugeben, reicht nicht aus.

Kollmann, spezialisiert auf Personalagenden, wurde von der Dachorganisation Österreichisches Interim-Management (DÖIM) heuer als Interim-Managerin des Jahres ausgezeichnet. Christian Kniescheck – heuer vom DÖIM für ein Restrukturierungs-

projekt ausgezeichnet – ergänzt das Bild: „Es ist wie bei einer Notoperation. Interim-Manager bringen eine andere Expertise als jemand aus der Linie. Sie können unvorbelastet an die Aufgaben gehen und werden als objektiv wahrgenommen, weil sie keine Eigeninteressen haben.“ Für sie ist ja von vornherein klar, dass sie auf Zeit im Unternehmen sind.

Laufend steigende Nachfrage

Das dürfte auch die Entscheider in den Unternehmen überzeugen: Rund 1500 Interim-Manager gebe es in Österreich, sagt DÖIM-Vorstand Martin L. Mayr, der Markt für „Leihmanager“ wachse in Österreich zwischen jährlich zehn und 20 Prozent.

Die Mitarbeiter der betreffenden Unternehmen hingegen erleben die Situation oft mit gemischten Gefühlen. „Veränderung kann von Mitarbeitenden als Chance oder aber als Bedrohung gesehen werden“, sagt Kniescheck, wobei konstruktive Mitarbeit in diesen Phasen meist die Chancen erhöhe, langfristig im Unternehmen zu bleiben, und interessante Aufgaben mit sich bringe.

Wichtig sei, dass Interim-Manager „Vertrauen aufbauen und den Mitarbeitenden im Unterneh-

men erklären, warum Interim-Management überhaupt notwendig ist“, sagt Kollmann. „Schnell entsteht sonst Skepsis und es taucht die Frage auf: Wie kann diese Person etwas schaffen, was wir über Jahre nicht geschafft haben?“ Interim-Manager agieren deshalb immer mit den internen Teams gemeinsam, um aus dem Krisenmodus zu führen und den Businessalltag am Laufen zu halten. Danach übernehmen in der Regel wieder Führungskräfte, die dauerhaft im Unternehmen bleiben sollen.

Aus diesem Grund kommt der Personalführung in der Krise große Bedeutung zu. „Die Führungskraft darf keine leeren Versprechungen machen: Realismus und Ehrlichkeit sind gefragt. Es gilt, transparent mit den Beteiligten zu kommunizieren und zu informieren“, sagt Kollmann.

Ein großer Fehler sei daher, die Salamitaktik anzuwenden, vom großen Ziel immer nur in kleinen Scheiben zu erzählen. „Manchmal muss man mit der vollen Wahrheit ‚reinfahren‘“, sagt Kniescheck. Also mit dem Worst-Case-Szenario, um die Dramatik der Situation zu zeigen und gleich aber auch Optionen aufzuzeigen. Man müsse klarmachen, „wir müssen etwas

ändern“, und gleichzeitig die typischen Phasen im Umgang mit schwierigen Situation (Leugnung, Wut, Lösung, Depression, Akzeptanz) bedenken und berücksichtigen.

„Sie bringen neue Energie, wie wenn man im Fußball neue Spieler einwechselt, wenn die Mannschaft in die Verlängerung muss.“

Gisela Kollmann, Interim-Managerin



„Ein schwerer Fehler ist, für Mitarbeitende nicht erreichbar und zugänglich und außerdem nicht ehrlich zu sein“, sagt Kollmann. Da brauche es jedenfalls immer wieder Mut, Entscheidungen zu treffen, ohne alle Informationen zur Verfügung zu haben.

Stattdessen gelte es, Mitarbeitenden das Gefühl zu geben, Teil von etwas Wichtigem und Sinnvollem zu sein und die eigene Veränderungsfähigkeit zu erfahren – das aber funktioniere nur, wenn es authentisch vermittelt wird, betonen Kollmann und Kniescheck.

AUF EINEN BLICK

DÖIM, die Dachorganisation Österreichisches Interim-Management, zeichnete heuer Gisela Kollmann und Christian Kniescheck für gelungene Interim-Projekte aus.

KIM, die mittlerweile sechste Konferenz für Interim-Management, findet gestern und heute in Salzburg statt und widmet sich der Frage: Interim 2030 – wird alles anders?

<https://doim.org/kim-2021/>

„Ein schwerer Fehler ist, für Mitarbeitende nicht erreichbar und zugänglich und außerdem nicht ehrlich zu sein.“

Christian Kniescheck, Interim-Manager

