



Marktanalyse

Manager auf Zeit: Ignoriert oder akzeptiert?

Erste Ergebnisse aus 30 Interviews mit Geschäftsführern und Personalleitern sowie der schriftlichen Befragung von insgesamt 110 deutschen Unternehmen. Ein Gemeinschaftsprojekt der Justus-Liebig-Universität Gießen und Atrius Interim Management.

Akzeptanz bei Stakeholdern – insbesondere bei Mitarbeitern – stellt einen der kritischen Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung dar. Dies gilt nicht nur für Interim Manager, sondern für Führungskräfte allgemein. Wenn es jedoch für interne Führungskräfte schon nicht trivial ist, diese Akzeptanz aufzubauen, wie sieht es dann erst für Manager auf Zeit aus?

So ist es nicht verwunderlich, dass gerade für Interim Management die Akzeptanzfrage häufig wenig vorurteilsfrei diskutiert wird. Oder anders ausgedrückt, die Akzeptanzproblematik von Interim Managern voreilig als inhärent unlösbar hochstilisiert wird. Frei nach dem Motto: Ein Interim Manager kommt nur auf Zeit, den kann man auch aussitzen. Als externer Manager wird

er als Fremdkörper wahrgenommen, der ohne den entsprechenden Stallgeruch für eine kurze Zeit im Unternehmen tätig ist. Auch die typischen Aufgaben – häufig komplexe Transformationsaufgaben wie zum Beispiel Restrukturierung – für die er ins Unternehmen geholt wird, tragen nicht zwingend zu einem hohen Akzeptanzgrad bei den Mitarbeitern bei. Insbesondere bei den vom Veränderungsprozess (negativ) Betroffenen werden Aussagen wie „der kommt nur auf Zeit“ oder „der gehört ja gar nicht zu uns“ laut.

Diese Sichtweise ist zu kurz gegriffen. Die damit einhergehenden Befürchtungen sind jedoch ernst zu nehmen. Es bedarf einer fundierten Auseinandersetzung mit der Akzeptanzproblematik, um nachzuvollziehen,

dass ein Interim Manager einerseits ähnlichen Akzeptanzherausforderungen gegenüber steht wie jede andere (neu rekrutierte und festangestellte) Führungskraft, andererseits der Interim Manager aufgrund seiner umfangreichen Erfahrung und der besonderen Umsetzungskompetenz bei akuten Herausforderungen gerade die Möglichkeit hat, sich kurzfristig und konsequent Akzeptanz zu erarbeiten.

Wir zeigen nachfolgend, welchen Akzeptanzherausforderungen sich ein Manager auf Zeit stellen muss. Zudem skizzieren wir die Möglichkeiten des Interim Managers, die Akzeptanz der Mitarbeiter in kurzer Zeit zu gewinnen. Hierbei wird nicht nur auf den Interim Manager selbst abgestellt, sondern auch diskutiert, welche Optionen die einsetzenden Firmen sowie die Interim Management Anbieter haben, die Akzeptanz des Managers auf Zeit im Mandat zu erhöhen.

Wie steht es um die Akzeptanz von Interim Managern?

Um zu erkennen, wie es um die Akzeptanz von Interim Management seitens wesentlicher Stakeholder aussieht, haben wir sowohl Unternehmen als auch Interim Manager befragt. Auffällig ist vor allem, dass die

Akzeptanzeinschätzung bezüglich der Stakeholder mit denen Interim Manager am häufigsten direkt zusammenarbeiten – Geschäftspartner, Mitarbeiter und Kunden – sowohl durch Unternehmen als auch durch Interim Manager deutlich höher ausfällt als die Akzeptanzeinschätzung bezüglich Öffentlichkeit und Gewerkschaften. Den Interim Managern gelingt es also, ihre Akzeptanz in den Stakeholdergruppen mit denen sie persönlich zusammenarbeiten mehrheitlich positiv zu gestalten.

Die Selbstwahrnehmung der Interim Manager bezüglich ihrer Akzeptanz in den unterschiedlichen Stakeholdergruppen fällt insgesamt sehr ähnlich – wenngleich auch etwas positiver – aus als die der beauftragenden Unternehmen. Einzig die Akzeptanz von Interim Management in der Öffentlichkeit sehen Interim Manager kritischer als Unternehmen, was insgesamt für eine vernünftige Selbsteinschätzung spricht, die jedoch je nach Wahrnehmungsperspektive leicht verzerrt ist.

Fokus – Akzeptanz bei den Mitarbeitern

Individuelle Motive eines Mitarbeiters beeinflussen die Akzeptanzbereitschaft, da die organisatorischen Veränderungen und ihre Konsequenzen aus subjektiver Perspektive bewertet werden. Ein Interim-Management-Einsatz kann die (wahrgenommene) Arbeitssituation der betroffenen Mitarbeiter im Unternehmen und somit deren Ist-Situation beeinflussen. Häufig befürchten die Mitarbeiter eine Entwertung ihrer Qualifikation. Sie haben Angst vor einem Statusverlust und einer Verschlechterung der sozialen Situation. Sie befürchten, geschaffene Freiräume oder sogar den Arbeitsplatz zu verlieren.

Wie kann der Interim Manager Akzeptanz gewinnen?

Die jeweilige Akzeptanz hängt von dem subjektiven Soll-Ist-Vergleich jedes einzelnen Mitarbeiters ab. Ein Interim Manager muss sich bewusst sein, dass jede seiner Maßnahmen nicht zwingend bei allen Mitarbeitern die selben Resultate erzielt, sondern bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen zu verschiedenen Akzeptanzgraden führt. Die Abbildung 1 zeigt, wie diese Mitarbeitergruppen anhand ihrer Einstel-

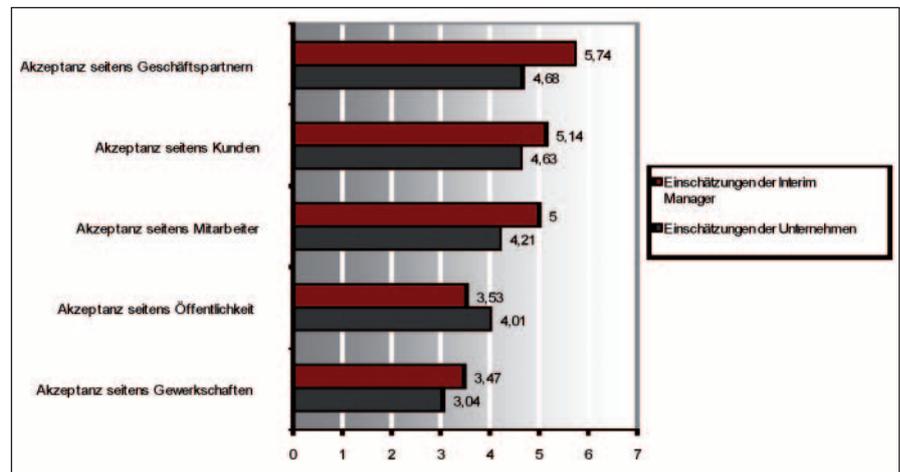


Abb. 1: Wie hoch wird die Akzeptanz von Interim Management eingeschätzt?

lungs- und Verhaltensakzeptanz kategorisiert werden können.

Promotoren stehen dem Interim Management positiv gegenüber. Ihre Akzeptanz muss nicht gewonnen werden. Sie eignen sich deshalb besonders gut als Multiplikatoren für den Akzeptanzaufbau. Opponenten müssen hingegen erst von dem Nutzen eines Interim-Management-Mandats überzeugt oder ihr (negativer) Einfluss auf das geplante Vorhaben muss zumindest ausgeschlossen werden. Die potenziellen Promotoren benötigen eine starke Führung und intensive Überzeugung, damit sie Verhaltensakzeptanz entwickeln. Kritisch zu sehen sind die verdeckten Opponenten, da sie anders handeln als sie denken und deshalb nur schwer zu erkennen sind. Diese Aussagen gelten für Teammitglieder und Mitarbeiter des Interim Managers wie für ranggleiche oder auch vorgesetzte Führungskräfte gleichermaßen.

Um die Akzeptanz der jeweiligen Mitarbeiter zu gewinnen, können drei grundlegende Strategien der Akzeptanzgewinnung unterschieden werden: Information, Partizipation und Qualifikation.

Akzeptanzgewinnung durch Information

Die frühzeitige Information der Mitarbeiter und Führungskräfte über den Einsatz des Interim Managers ist von großer Bedeutung für die Akzeptanzgewinnung. Schließlich stehen die Mitarbeiter dem externen Interim Manager zu Beginn des Mandats häufig verunsichert oder skeptisch gegenüber.

Dies wird auch von dem langjährigen Interim Manager Peter Clotten betont:

„Als Interim Manager sind Sie alleine. Erstmal sind alle gegen Sie, weil sie nicht wissen, was der Kerl da soll. Das ist schließlich irgendwo anders entschieden worden. Da müssen Sie sich das Vertrauen und die Akzeptanz der Mitarbeiter erarbeiten. Sie müssen klar sagen, weswegen Sie eigentlich da sind und die Leute überzeugen. Erst dann haben Sie eine Vertrauensbasis.“

Daher sollte schon bei der Einführungsphase auf das richtige Vorgehen geachtet werden. In der Regel sollte ein Interim Manager zu Beginn des Mandats, möglichst an seinem ersten Arbeitstag, vorgestellt und sein Aufgabenbereich skizziert werden. Dabei muss die Unternehmensführung signalisieren, dass sie den Interim Manager vorbehaltlos unterstützt. Bei der Einführung des Interim Managers sollte auch darauf hingewiesen werden, dass eine Herausforderung vorliegt, welches mit internem Personal nicht zu bewältigen ist und demnach externe Kompetenzen benötigt werden. Wird die Kompetenz des Interim Managers nicht kommuniziert und die Mitarbeiter über die Vorteilhaftigkeit seines Einsatzes nicht ausreichend informiert, ist die erste Chance zur unmittelbaren Gewinnung von Akzeptanz vergeben.

Akzeptanzgewinnung durch Partizipation

Während die Information häufig als passive Form der Partizipation gesehen wird, soll im Folgenden auf die Akzeptanzgewinnung durch aktive Partizipation eingegangen

werden. Aktive Partizipation bedeutet, dass Mitarbeiter mit eigenem Entscheidungsspielraum mitwirken. Der Interim Manager sollte die Betroffenen, deren Tätigkeiten in direktem Zusammenhang mit seiner Aufgabe stehen, mit in die Aufgabenlösung einbeziehen. Dies gilt insbesondere für die verdeckten Opponenten. Diese Personengruppe kann durch schnelle, sichtbare Erfolge – sogenannte „Quick-Wins“ – überzeugt werden. Zur Erzielung von Quick-Wins sollten zuerst schnell wirksame, möglichst risikoarme Vorhaben vorangetrieben werden. Schnelle Erfolge oder das Erreichen von Meilensteinen helfen, da die Promotoren ihre Argumentation auf ein positives Beispiel stützen können und gleichzeitig den Opponenten ihre Argumentationsgrundlage genommen wird. Sie bietet zudem die Möglichkeit, die Ängste der Mitarbeiter in (positiv wahrgenommene) Herausforderungen umzuwandeln. Für den Interim Manager sind Quick-Wins aber nicht nur zur Akzeptanzgewinnung der Mitarbeiter entscheidend. Auch vor seinen Auftraggebern und anderen Führungskräften kann er so schnell demonstrieren, dass er der Richtige für die Aufgabe ist.

Die Mitarbeiter an der Aufgabenlösung partizipieren zu lassen, wird von vielen Interim Managern als grundlegender Baustein gesehen, um die Akzeptanz der Mitarbeiter zu gewinnen. Der Interim Manager Hans-Jürgen Borck bringt dies auf den Punkt:

„Wenn Sie die Mitarbeiter nicht für sich gewinnen können und die nicht mitziehen, dann können Sie direkt die Hand geben und ‚Auf Wiedersehen‘ sagen.“

Akzeptanzgewinnung durch Qualifizierung

Qualifizierung im Sinne von Know-how-Transfer stellt einen weiteren Schritt zur



Akzeptanzgewinnung dar. Ein Interim Manager sollte gewährleisten, dass sein Wissen auch nach Ende des Mandates im Unternehmen verankert bleibt. Er muss sein Wissen und besonders seine relevante Erfahrung weitervermitteln mit dem Ziel, sich letztendlich selbst überflüssig zu machen. Der Interim Manager Joachim Knospe bringt diese Aufgabe mit dem Ausspruch „Der Interim Manager kommt, um zu gehen“ treffend auf den Punkt. Schafft er dies nicht, sind seine Ergebnisse – abhängig von der jeweiligen Aufgabenstellung – möglicherweise nicht nachhaltig. Ein nachhaltiger Erfolg stellt sich demnach besonders häufig ein, wenn das Unternehmen die Erfahrung und das Wissen des Managers internalisiert und entsprechend veränderte Prozesse und damit einhergehende Verhal-

tensänderungen der Mitarbeiter dauerhaft implementiert.

Akzeptanzgewinnung durch Qualifizierung wird auch dadurch unterstützt, dass Interim Manager einsetzt werden, die „überqualifiziert“ sind. Es gibt darüber hinaus die Möglichkeit, von vornherein ein hohes Akzeptanzniveau zu sichern, indem man bewusst einen Manager einsetzt, der überqualifiziert ist. Durch Erfahrungen mit vergleichbaren, aber verantwortungsvolleren, vielleicht größeren und komplexeren Aufgabenstellungen stellt er auch in der neuen Situation sicher, sich schnell einzuarbeiten und rasch Entscheidungen treffen und umsetzen zu können. Das Unternehmen, das Interim Manager einsetzt, sollte auf eine solche gezielte Überqualifikation achten, und der Interim-Management-Anbieter seine Kunden in einer solchen Entscheidung bestärken, um einen Erfolg des jeweiligen Projektes sicherzustellen. Bei der Festanstellung ist eine vergleichbare Überqualifikation in der Regel nicht möglich oder sinnvoll, weil zum einen die Gefahr besteht, dass der Stelleninhaber unterfordert ist und das Unternehmen vorzeitig wieder verlässt, es zum anderen häufig gar nicht gelingt diese Kandidaten für die Aufgabe zu interessieren oder sie ihren Erwartungen und Erfahrungen entsprechend zu vergüten.

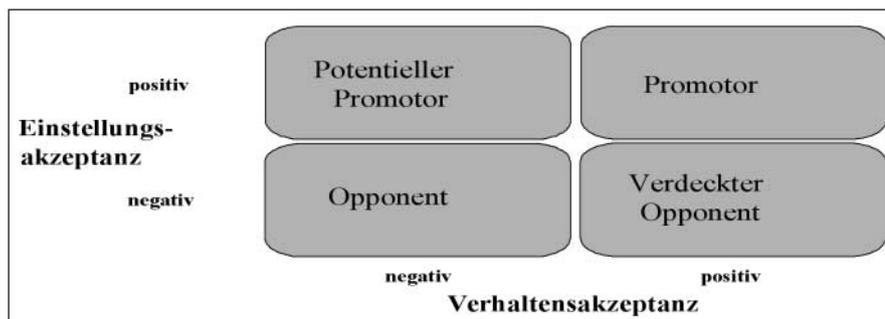


Abb. 2: Mitarbeitergruppen

Grenzen der Akzeptanzgewinnung

Die zuvor beschriebenen Maßnahmen zur Akzeptanzgewinnung sollten jedoch nicht als Allheilmittel verstanden werden, welches jedem Interim Manager ermöglicht, Akzeptanz im Unternehmen aufzubauen. Auch wenn – zur Erhöhung der Umsetzungssicherheit – die möglichst breite Akzeptanz auf Mitarbeiterebene ein Ziel des Interim Managers sein sollte, wird er nicht in der Lage sein, jeden Mitarbeiter zu überzeugen. Auch mag sich eine (positive oder negative) Änderung des Akzeptanzgrades im Laufe des Mandates einstellen. Steckt ein Unternehmen bspw. in der Krise, kann Akzeptanz initial gegeben sein. Der Interim Manager kommt schließlich als Retter in der Not. Die Hoffnungen der Unternehmensführung und aller Mitarbeiter ruhen auf ihm. In der folgenden Zeit werden die Mitarbeiter jedoch mit den Auswirkungen der Sanierung konfrontiert. Dabei darf nicht verkannt werden, dass je nach Aufgabe nicht alle Betroffenen als Gewinner aus Veränderungsprozessen hervorgehen. Die Akzeptanz von Stakeholdern zu gewinnen, die durch die Maßnahmen des Interim Managers potenziell „verlieren“, ist vielfach nicht möglich (zumeist auch nicht zielführend). Wenn die Akzeptanzgewinnung demnach nicht in jedem Einzelfall möglich ist, sollte dennoch der Gesamterfolg eines Einsatzes durch souveräne Qualifikation des eingesetzten Managers sichergestellt werden.

Akzeptanz des Interim Managers: Auf den Punkt gebracht!

Durch die zeitlich befristete Weildauer des Interim Managers in einem Unternehmen ist es für ihn eine besondere Herausforderung, schnell Akzeptanz und Vertrauen zu gewinnen. Gleichwohl ist es für den Erfolg eines Mandates entscheidend, dass er die Akzeptanz der relevanten Stakeholder gewinnt. Gelingt es ihm nicht, das bei der Auftragsvergabe vorhandene Vertrauen seiner Auftraggeber im Laufe seines Mandates immer wieder zu bestätigen, wird er die notwendigen Handlungsspielräume zur erfolgreichen Erfüllung seiner Aufgabe nicht eingeräumt bekommen. Dadurch mangelt es den von ihm eingeleiteten Veränderungen an der nötigen Durchschlags-

kraft, und sie werden wohl kaum Bestand haben. Wird der Interim Manager von den Mitarbeitern nicht akzeptiert, so werden diese sein Vorgehen boykottieren und den Erfolg des Mandats gefährden.

Als akzeptanzfördernde Maßnahmen dienen Information, Partizipation und Qualifizierung. Wenn diese Aspekte systematisch angegangen werden, kann es dem Interim Manager sogar gelingen in schwierigen Transformationssituationen ein höheres Akzeptanzniveau aufzubauen als festgestellte Manager in der gleichen Situation. Es würde jedoch zu kurz greifen, diese Maßnahmen als Allheilmittel für die Akzeptanzgewinnung zu sehen. Schließlich wird ein Interim Management bspw. in Restrukturierungsmandaten wohl auch häufig nicht die Akzeptanz sämtlicher Stakeholder gewinnen (können und müssen). Kommt es im Rahmen solcher Mandate zum Beispiel zu Personalabbau, Verlagerung, Verkäufen oder Schließung von Unternehmensteilen, ist es mehr als verständlich, wenn die Akzeptanz des Interim Managers bei den betroffenen Mitarbeitern schwindet. Dennoch sollte es das ausgesprochene Ziel jedes Interim Managers sein, nach der Akzeptanz der Mitarbeiter zu streben.

Die möglichst hohe Passgenauigkeit der Erfahrungen eines Interim Managers mit den im Unternehmen anstehenden Aufgaben und Herausforderungen – einhergehend mit einer deutlichen „Überqualifikation“ in Komplexität und Dimension – sind sicherlich entscheidende Hebel, um eine möglichst hohe Akzeptanz und damit einhergehend hohe Erfolgswahrscheinlichkeit sicherzustellen.

Literaturverzeichnis

- Böhnisch, W. (1979): Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen, 1. Auflage, Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Chong, V.K. & Johnson, D.M. (2007): Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, Vol. 37(1), 3–19.
- Krüger, W. (2006): *Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung*, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- O'Brien, G. (2002): Participation as the key to successful change – a public sector

case study. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 23 (8), 442–455.

Pankow, M. (1986): Untersuchungen zur Verbesserung der betrieblichen Arbeitssituation unter Verwendung der Akzeptanz im Rahmen von Arbeitsanalyse und Arbeitsentwicklung, Forschungsarbeit, 1. Auflage, Hamburg: Verlag Dr. Kovac, 1986.

Vorwerk, K. (1994): Die Akzeptanz einer neuen Organisationsstruktur in Abhängigkeit von Implementierungsstrategie und Merkmalen der Arbeitssituation – Eine Fallstudie aus der Versicherungswirtschaft, Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag, 1994.

Autoren: Prof. Dr. Rüdiger Kabst & Dipl.-Kfm. Rodrigo Isidor (Justus-Liebig-Universität Gießen); Dr. Wolfgang Thost & Rainer Nagel (Atreus Interim Management)

Urs Tannò neuer AIMP Schatzmeister

Dr. Harald Schönfeld im Amt des stellvertretenden Vorsitzenden bestätigt

Am 5. November fand das zweite Forum für Interim Management (FIM®) in Stuttgart statt. Der Abend widmete sich dem Thema der europäischen Managementkompetenz im globalen Einsatz und bot über 100 Interim Managern aktuelle Einschätzungen und Analysen. Dass die Veranstaltung schon im Vorfeld ausgebucht war, zeigt, wie wichtig der AIMP für die sich im Wandel befindende Branche geworden ist. Auch der Arbeitskreis selbst ändert sich: Jürgen Becker, Geschäftsführer der Manager Network GmbH, gibt nach vier Jahren das Amt des Schatzmeisters an Urs Tannò, den Geschäftsführer von Top Fifty, ab. AIMP-Vorsitzender bleibt weiterhin Dr. Anselm Görres. AIMP-Vorstandsmitglieder werden jeweils für zwei Jahre gewählt. Der Vorsitzende Görres stand somit nicht zur Wahl – seine Amtszeit endet erst am 31.12.2010. Im Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) sind renommierte Interim-Dienstleister aus dem deutschsprachigen Europa zusammengeschlossen, um die Interessen der Provider zu vertreten.

www.aimp.de