

Erfolgsfaktoren von Interim Management – Ergebnisse aus Fallstudien

MA- Psych. Irma Rybnikova
TU Dresden
Lehrstuhl für BWL, insb. Personalwirtschaft
Email: Irma.Rybnikova@mailbox.tu-dresden.de

1. Einführung

Mit dem aus dem Englischen übernommenen Interim Management („interim“ – lat. dazwischen, einstweilen, vorläufig), oder Führung auf Zeit, bezeichnet man die von vornherein zeitlich befristete Übernahme einer Führungs- oder Managementposition durch eine firmenfremde Person. Ähnlich wie Leiharbeit, ist das Interim Management ein Instrument zur Deckung eines kurzfristigen (Personal)Führungsbedarfs und stellt somit eine Flexibilisierungsmaßnahme dar.

Flexibilisierung von Führungsaufgaben wird als eine ungewöhnliche Form der Flexibilisierung betrachtet: Führung gilt immer noch als strategische, firmenspezifische und sensible Organisationsfunktion, die im Sinne von Meager & Atkinson (1999) zur Kernkompetenz der Firma gehört und somit offenbar keine zu flexibilisierende Aufgabe ist. Inwiefern kann dieses riskante Unterfangen, die Führung zu externalisieren, effektiv im Sinne Zielerreichung sein? Welche Rahmenbedingungen sind dafür nötig?

In der folgenden Darstellung wird diesen Fragen nachgegangen, indem Besonderheiten und Widersprüche des Phänomens im Rahmen theoretischer Ansätze zur Flexibilisierung aufgezeigt und anhand von Fallbeispielen beschrieben werden.

2. Externalisierung der Führung

Interim Management weist mehrere Ähnlichkeiten zu Leiharbeit auf:

- 1) Beide Personalinstrumente stellen Formen der Personalexternalisierung dar, deren Hauptcharakteristikum die Durchführung von Aufgaben und Funktionen durch unternehmensexternes Personal ist,
- 2) Die Einsätze von Leiharbeitern als auch von Interim Managern werden ex ante zeitlich befristet geplant,
- 3) Zwischen den Auftraggebern (Unternehmen) und den Ausführenden (Leiharbeiter oder Interim Manager) wird in der Regel ein Vermittler (Leiharbeits- oder Interim Managementagentur) geschaltet. Dieses Dreiecksverhältnis wird allerdings im Fall von Leiharbeit durch Gesetzgebung festgelegt, und im Fall von Interim Management nicht. Die wichtigste Aufgabe des Vermittlers ist in diesem Fall die Suche und Auswahl von Kandidaten.

Es gibt aber auch deutliche Unterschiede bei diesen Formen der Personalvermittlung. Sie liegen in der Art der zu erfüllenden Aufgabe, durch die auch die Entlohnungshöhe bestimmt wird, und im Beschäftigungsverhältnis zwischen dem Vermittler und dem Ausführenden: Während die Leiharbeit zum größten Teil für ausführende Tätigkeiten genutzt wird, sind es im Fall von Interim Management ausschließlich Führungsaufgaben. Dadurch bedingt sind auch Entlohnungskategorien: die Stundenlöhne der Leiharbeiter liegen im unteren

Lohnbereich, wogegen die Tageshonorare von Interim Managern zwischen 750 und 2500 € rangieren (Bloemer, 2003).

Zwischen Leiharbeitnehmern und Leiharbeitsagentur besteht ein Beschäftigungsverhältnis, Interim Manager dagegen werden vom Vermittler nicht angestellt, sondern lediglich vermittelt. Also nicht der Vermittler, sondern das Kunden-Unternehmen beschäftigt den Interim Manager für befristete Zeit.

Die beschriebenen Unterschiede weisen bereits darauf hin, dass Interim Management nur bedingt als Leiharbeit betrachtet werden kann. Dass es keine herkömmliche Leiharbeitsform und somit ein Paradoxon der Flexibilisierung ist, bestätigen auch die im Rahmen der Externalisierungsforschung entwickelten Modelle.

Nach der Kategorisierung von Lepak und Snell (1999, z.n. Purcell et al., 2003) ist die Externalisierung von Human Resources nur dann sinnvoll, wenn die zu erledigenden Aufgaben kein hohes Kompetenzgrad und kein firmenspezifisches Wissen erfordern. Anderenfalls würden erhebliche Transaktions-, Trainings- und Kontrollkosten für das Unternehmen auffallen. Das ist das klassische Argument für Leiharbeit. Im Fall von Interim Management geht es dagegen um hohe erforderliche Kompetenz wie auch meist um firmenspezifische Kenntnisse, die zur Durchführung von Führungsaufgaben benötigt werden.

Eine alternative Entscheidungshilfe für Internalisierung oder Externalisierung von Organisationsaufgaben liefern Baron und Kreps (1999, z.n. Purcell et al., 2003). Für Baron und Kreps sind die gegenseitige Abhängigkeit bei der Aufgabenerfüllung und strategische Relevanz der Aufgabe für das Unternehmen die entscheidenden Faktoren: Je stärker beide Dimensionen ausgeprägt sind, desto wirtschaftlicher ist es, interne Ressourcen zu benutzen. Die Aufgabenübertragung auf fremdes Personal ist nur im Fall von strategisch irrelevanten Aufgaben, die keine Interdependenz zwischen Stamm- und Leihpersonal erfordern, ratsam. Das wird auch durch traditionelle Leiharbeit bestätigt, indem Einsatz für Leiharbeiter nur für abgrenzbare, somit auch einfach kontrollierbare Aufgaben verbreitet ist. Anhand Modell, sollten sämtliche Führungsaufgaben, die auf jeden Fall als strategisch relevant angesehen werden und durch die Abhängigkeit des Managers von Mitarbeitern gekennzeichnet sind, nicht von firmenfremden Führungskräften übernommen werden.

Somit kann man schlussfolgern, dass das Phänomen Interim Management einen praktischen Widerspruch zu den Argumenten von Externalisierungstheoretikern darstellt und keine Hinweise für Erfolgsfaktoren von Interim Management liefern kann.

3. Befristung und Führung

Beinahe alle Konzepte, die als essentielle Führungskomponenten gelten – wie Vertrauen, psychologischer Vertrag zwischen Führer und Geführten, sozialer Austausch zwischen ihnen (Atkinson et al, 2003), Netzwerkaktivitäten in dem Unternehmen (Emmerik et al., 2004) – setzen als ein dauerhaftes Verhältnis als Selbstverständlichkeit voraus.

Die wenigen Studien, die sich mit den Auswirkungen von zeitlich befristeter Führung beschäftigen, liefern ausschließlich Hinweise über negative Auswirkungen dieser Art von Management. In der Studie von Galup und Koautoren (Galup et al., 1997) wurden temporäre Führungskräfte und ihre Arbeitssituation untersucht. Die durchgeführten Interviews über Mitarbeiterverhalten gegenüber temporärer Führungskräfte weisen darauf hin, dass die temporären Führungskräfte von der langfristigen Planung demonstrativ ausgeschlossen wurden, ihre Mitarbeiter sich nicht von ihnen bewerten ließen, sowie sich den temporären Führungskräften gegenüber unkooperativ und sogar destruktiv verhielten. Anscheinend nehmen Mitarbeiter eine vorübergehende Austauschbeziehung zu der Führungskraft als störend wahr und sind nicht immer bereit, kooperativ mitzuarbeiten.

Als weiteres Argument gegen die Befristung von Führungsaufgaben kann die Untersuchung von Okhuysen und Kollegen (Okhuysen et al., 2003) gelten. In ihrer experimentellen Studie stellen sie fest, dass die Verhandlungen über Geschäftsentscheidungen viel entspannter und effektiver verlaufen, wenn die Umsetzung zeitlich versetzt ist (1 Jahr und mehr nach den Verhandlungen), als im Fall von zeitlich naher Umsetzung der Entscheidung (die Umsetzung musste innerhalb 2 Wochen erfolgen). Im letzten Fall waren die Verhandlungen aggressiver, angespannter, konfliktreicher, die Entscheidungen weniger effektiver (Okhuysen et al., 2003). Daraus lässt sich schließen, dass kurzfristige Umsetzungen von Entscheidungen viel mehr Konflikte in der Gruppe hervorrufen und Effektivität der Entscheidungen behindern als eine zeitlich versetzte Entscheidung.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass das Paradigma der Führungsforschung die zeitliche Facette immer noch größtenteils ignoriert und von einem zeitlich unbefristeten Verhältnis als Basis für gelungene Führung ausgeht. Diese These wird durch angesprochene sporadische Befunde empirischer Studien untermauert, die als Hinweise dafür dienen, dass von vornherein befristetes Management die „normale“ Führungssituation grundsätzlich erschwert und schädliche Konsequenzen sowohl für die Einstellungen und Verhalten von betroffenen Mitarbeitern, als auch für das ganze Unternehmen hat. Interim Management wäre danach eine konflikt erzeugende Führungssituation, die bei den Mitarbeitern negative Einstellungen und unkooperatives Verhalten hervorruft. Dass es nicht immer der Fall ist und dass Interim Management wiederum einen Widerspruch zum Führungsparadigma darstellt, wird in den nächsten Schritten beleuchtet.

4. Verbreitung und Einsatzarten von Interim Management

Im Widerspruch zu diesen Ergebnissen steht Tatsache, dass Interim Management keine Randerscheinung darstellt, sondern eine verbreitete Größe. Das Phänomen selbst ist keine Erfindung der letzten Jahre: in USA, Niederlanden und Großbritannien berichtet man bereits aus den 50er Jahren über Managementtätigkeiten auf Zeit. Diese Länder gelten auch heute als die „Metropolen des Interim Managements“: Management auf Zeit hat sich dort viel mehr etabliert als z.B. in Deutschland. Laut Schätzungen unterschiedlicher Autoren, sollen nur 20 Prozent der deutschen Unternehmen Erfahrung mit Interim Management haben, in den Niederlanden dagegen 60 Prozent (Tiberius, 2004).

Angeblich sind etwa 10.000 Führungskräfte in Deutschland als Interim Manager tätig (Bloemer, 2003). Diese hohe Zahl ist teilweise durch die in den letzten Jahren freigesetzten Führungskräfte zu erklären, die in verschiedenen Unternehmen interimistisch tätig sind.

Die Abbildung 1 zeigt das geschätzte Potenzial des Managements auf Zeit in Deutschland. Die Angaben von unterschiedlichen Autoren variieren: die interviewten Vermittler z.B. rechneten hoch statt angegebenen 100 bis zu 150 vermittelte Interim Management-Projekte bundesweit.

Marktpotenzial für Interim Management in Deutschland			
Schätzungen für 2001	Umsatz in Mio. €	Interim Projekte	Interim Management Potenzial
Vermittler	100	750	
Markt hochgerechnet	500-700	3700-5300	10.000

Abb.1: Geschätztes Marktpotenzial in Deutschland: in Anlehnung an Bloemer, 2003, S. 38.

Die Aufgabengebiete von Interim Management sind breit gestreut. Von den Autoren werden folgende drei klassischen Einsatzarten unterschieden (Bloemer, 2003, Tiberius, 2004):

1. Laufendes Geschäft (Vakanzüberbrückung)
2. Kritische Situation (Krisenmanagement, Sanierung)
3. Projektmanagement (Outsourcing, Verkauf, Kauf, Börsengang, IT-Neueinführung, Standorte schließen, Joint Venture)

Wie aus den Beispielen ersichtlich wird, zeichnen sich alle drei Einsatzarten durch Abgrenzbarkeit aus und entsprechen somit den traditionellen Sinn von Interim Management: Delegation einer konkret festgelegten befristeten Aufgabe an fremde Person mit dem benötigten Know-How, das im Unternehmen nicht vorhanden ist.

Die Verbreitung der unterschiedlichen Aufgabenarten hat sich in den letzten Jahren geändert: indem in den 80er-90er Jahre die Krisenaufträge 80% aller interimistischen Tätigkeiten ausmachten (aus den Jahren stammt auch negativer Ruf von Interim Management), nimmt der Anteil von Vakanzüberbrückungen und Projektmanagement in den letzten Jahren zu (Bloemer, 2003).

5. Fallstudien zu Erfolgsfaktoren von Interim Management

Um den Widerspruch zwischen der zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung von Interim Management und den negativen Prognosen wissenschaftlicher Forschungsergebnisse zu klären und die Möglichkeiten einer erfolgreichen Umsetzung von Interim Management in der Praxis zu untersuchen, habe ich Fallstudien unternommen.

Es wurden zwei Fälle von Interim Management in Unternehmen untersucht; in jedem Unternehmen wurden halbstrukturierte Interviews mit den Interim Managern, ihren damaligen direkten Untergebenen und ihren Vorgesetzten oder den betreuenden Personen in Unternehmen organisiert. Gespräche fanden persönlich oder telefonisch statt. Im ersten Unternehmen wurden fünf Interviews durchgeführt, im zweiten – drei. Sie dauerten zwischen 60 und 120 Minuten.

5.1. Fallbeschreibung

Bei Fall 1 handelt es sich um eine deutsche Filiale des weltweitgrößten Zulieferers für die Luftfahrt. In den 60er Jahren gegründet, beschäftigt die deutsche Filiale heute 600 Mitarbeiter. Zum ersten und bis jetzt zum einzigsten Mal hat das Unternehmen einen Interim Management-Auftrag für die Vakanzüberbrückung des Personalleiters vergeben. Der Interim Manager war dort vom Dezember 2002 bis März 2003 (3 Monate) tätig. Die Vakanz in der Personalabteilung entstand dadurch, dass die ehemalige Personalleiterin kurzfristig gekündigt wurde, und die Suche nach einer Ersatzführungskraft einige Zeit in Anspruch nahm. Die Aufgabe des Interim Managers bestand darin, das laufende Personalgeschäft zu begleiten, bis ein festangestellter Personalmanager für die Position gefunden wurde. Zu der Zeit hatte das Unternehmen eine Wellte von Entlassungen zu bewältigen und suchte nach einer in diesem Bereich kompetenten Führungskraft, die auch das etwas verunsicherte Personal „auffangen hilft“. Somit sollte der Interim Manager nicht nur ein Ansprechpartner in der Personalabteilung sein, sondern auch als Legitimierung für kompetente Personalentscheidungen dienen.

Das 2. Unternehmen wurde im Jahre 1983 gegründet und ist Technologie- und Marktführer auf dem Gebiet der Telematik- und Zahlungssysteme für Busse und Bahnen. Im Jahr 2003 beschäftigte das Unternehmen 209 Mitarbeiter. Seit 2001 ist das Unternehmen börsennotiert. Für den Börsengang wurde ein Interim Manager beschäftigt, der vom Oktober 2000 bis Juni 2001 (9 Monate) in der Firma arbeitete. Ihm wurde die Position des Finanzdirektors

zugewiesen. Während der erste Fall ein klassisches Beispiel für Vakanzüberbrückung ist, dient dieser Auftrag als Illustration eines projektbezogenen Einsatzes von Interim Management.

5.2. Analyse von Erfolgsfaktoren

Die Strukturierung von Erfolgsfaktoren erfolgt in Anlehnung an den chronologischen Ablauf eines Interim Management-Einsatzes. Deswegen werden zuerst Faktoren, die die Anfangsphase eines Interim Management-Auftrages bestimmen, wie Festlegung der Aufgabe und Auswahlkriterien für Kandidaten, besprochen, danach folgt die Eruiierung der Ausgangslage im Arbeitsteam: inwiefern Mitarbeiter den Interim Manager als wichtig für ihre Aufgaben empfinden. Anschließend widme ich meine Analyse dem inneren Geschehen während des Einsatzes, womit Machtquellen und Arbeitsverhalten von Interim Manager gemeint sind. Zum Schluss beleuchte ich die resultierenden Einstellungen von Mitarbeiter als Symptome für den Erfolg oder Misserfolg der Führung auf Zeit.

- Auswahlprozess

Als triviale Wahrheit gilt, dass Entscheidungs- und Auswahlphase als Basis für den erfolgreichen Einsatz eines Interim Managers anzusehen ist, in der vor allem um **Konkretisierung und genauere Abgrenzung der Aufgabe** für den einzusetzenden Interim Manager geht.

Vertreter von beiden Unternehmen waren einig, dass Interim Management nur unter bestimmten Bedingungen erfolgreich ist, und eine von diesen Bedingungen ist eine genau definierte Aufgabe:

Geschäftsführer B:

„Interim Manager sieht sich auch als Interim Manager, das heißt, er handelt nur auf dieser Zeitbasis, wo er da ist, bei uns war es der Börsengang. Man muss ganz bewusst darüber sein und entsprechend die Aufgabe ganz genau begrenzen, nicht über seinen Zeitraum hinaus. Man kann nicht sagen, mach einfach besser, sondern er muss eine ganz genaue Aufgabe bewältigen.“

Außer der erforderlichen Eingrenzung der Aufgabe ist in der Auswahlphase die Entscheidung hinsichtlich den **Befugnissen des Managers** zu treffen. Autoren erwähnen, dass für die Aufgaben benötigte Zuweisung von Befugnissen eine Selbstverständlichkeit darstellt (z.B. Bloemer, 2003). Durch die untersuchten Fälle konnte diese Aussage in dem Sinne bestätigt werden, dass die Interim Manager alle Befugnisse unbefristet eingestellter Managern genossen haben und nur diejenige Eingrenzungen hatten, die in Unternehmen eine Gepflogenheit auch im Normalfall ist:

Geschäftsführer A:

„Es gab keinerlei Einschränkungen. Was er sowieso nicht alleine darf, Personal einstellen oder nach Hause schicken. Da gibt es immer noch andere, die da mitreden. Das ist normal so. Aber ansonsten hatte er alle Befugnisse.“

Neben der konkreten Aufgabe geht es auch um die **fachliche und persönliche Eignung** des Kandidaten für den Auftrag:

Geschäftsführer B:

„<.> er muss absolut geeignet sein. Die Ansprüche für Interim Manager sind wesentlich höher als für den dauerhaften Manager, weil er ja schnell eingearbeitet sein muss. Er muss in der Lage sein, aufgrund seiner Kompetenz sehr schnell in das Thema einzusteigen.“

Als erfolgsversprechend erwiesen sich in den untersuchten Unternehmen Auswahlkriterien, die sich ganz genau die spezifische Situation des Unternehmens entsprechen, vor allem sind es **fachliche Kompetenzen und Erfahrungen mit ähnlichen Umständen – in untersuchten Fällen struktureller, juristischer Natur:**

Geschäftsführer A:

„Das war gerade in der kritischen Nachphase vom Personalabbau. So haben wir uns dann etwas sicherer gefühlt mit jemanden in dem Loch drin, der Personalleitungserfahrung hat und schon mal solch eine Situation gemeistert hat. Das Kenntnispotenzial, aber auch das Potenzial, in so einer kritischen Situation, in der das Unternehmen ist, so eine Funktion auszufüllen.“

„Der Interim Manager sollte Freisetzungprozess auf der Basis von Aufhebungsverfahren mitbegleitet, dass wir alles richtig machen. Das ist auch von der rechtlichen Seite nicht ganz einfach. Wenn man so was macht, muss man ja gucken, dass man nicht gegen die Betriebsverfassungs-, Kündigungs- und Arbeitsschutzgesetze verstößt. Es ist einfach auch das Know-How. Herr X ist ja von zu Hause aus Jurist gewesen. Daher waren wir da eigentlich in guten Händen.“

Da es im 1. Fall um die Filiale eines amerikanischen Konzerns ging, wurde von dem Vertreter auch die **kulturelle, oder „Mentalitätserfahrung“** betont, die für eine vorübergehende Position nötig gewesen ist:

Geschäftsführer A:

„Bei der Auswahl so eines Managers ist es wichtig, jemanden zu finden, zu sehen, dass es jemand ist, der aus einem ähnlich gestrickten Unternehmen kommt. Das muss nicht die gleiche Branche sein. Da der Interim Manager vorher schon in einem amerikanischen Konzern gearbeitet hat, war er mit der Mentalität vertraut. Die anderen Kandidaten, die wir hatten, waren nie in einem amerikanischen Konzern.“

- Wahrgenommener Nutzen seitens Mitarbeiter

Bezeichnend ist, dass in beiden Fällen Interim Manager als eine Erleichterung wahrgenommen wurden:

Mitarbeiter B:

„Eine lang bekannte Tatsache, dass eine kaufmännische Führungskraft im Unternehmen fehlt, wurde endlich realisiert.“

Mitarbeiter A1:

„Wir waren froh, dass eine Zwischenlösung da ist, wir nicht diese Entscheidungen zu fällen haben oder einer Direktorin hinterher rennen müssen.“

Mitarbeiter A2:

„Es war schön zu wissen, dass er jemand ist, der halt mitarbeitet, dass wir nicht noch zusätzliche Arbeitsbelastung hatten damit.“

Wahrnehmung eines Nutzens für die Mitarbeiter trägt offensichtlich dazu bei, dass der Interim Manager im Team Akzeptanz findet. Da das Unternehmen selbst dazu beitragen kann, dass

die Mitarbeiter den Einsatz des Interim Managers als positiv erleben, lässt sich der Einsatz durch entsprechende Kommunikation im Unternehmen vorbereiten.

- Machtquellen

Die Beeinflussungs- oder Machtquellen einer Führungsperson basieren sowohl auf ihrer hierarchischen Position als auch auf persönlichen Merkmalen, wie fachliche Kompetenz, Identifikationsmacht oder Charisma. Temporäre Manager verfügen zwar über die Autorität des Amtes, können allerdings diese Machtquelle wegen fehlender Geschichte, Erfahrung und mangelndem informellen Netzwerk nur begrenzt nutzen. Somit können Interim Manager hauptsächlich auf alternative Macht- und Legitimationsmechanismen zurückgreifen. Der Einteilung von Johner-Glamsch (2004) folgend, werden diese Machtalternativen hier in Selbst- und Fremdlegitimation eingeteilt.

Unter *Selbstlegitimation* lässt sich vor allem **persönliche und fachliche Autorität** des Interim Managers zuordnen. Diese beiden Aspekte lassen sich kaum von einander trennen, wie man in den Interviews erfährt:

Mitarbeiter A3:

„Kompetent habe ich ihn empfunden. Wo man das schon merkt, dass er diese Erfahrung hat, diese langjährige. Das merkt man ja wohl im Umgang, wenn man sich unterhält. Was zu beachten ist, wenn ich beispielsweise Personal versetze. Dass ich dann den Betriebsrat dazu benötige, dass das im Betriebsverfassungsgesetz geregelt ist. Und was es darüber hinaus für Möglichkeiten gibt.“

Neben der fachlichen Kompetenz tritt auch die **persönliche Integrität, Stimmigkeit** als ein herausragendes Merkmal hervor:

Mitarbeiter A2:

„Er hat gehandelt, also es war jetzt nicht, dass er so gewirkt hat und noch was anderes gemacht hat, sondern es war einfach ein stimmiges Bild. Und das kam halt gut bei uns an, bei den Mitarbeitern, beim Betriebsrat.“

Unter *Fremdlegitimation* versteht man vor allem die **Unterstützung** für Interim Manager durch die Geschäftsleitung. Die Aussagen aus den Interviews deuten auf jeden Fall darauf hin, dass die wahrgenommene enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und erfolgte Legitimation durch Dritte sowohl als Disziplinierungsmechanismus, als auch als Autoritätsquelle dient:

Mitarbeiter A3:

„Man muss ja davon ausgehen, dass ein Interimsmanager, wenn der im Haus ist, wenn er das Vertrauen der Geschäftsführung genießt, dass er durchaus auch Kontakt hält, bzw. Rückmeldungen gibt über die Abteilung, über einen selbst. Es gibt ja parallel Leute, die längere Zeit im Unternehmen sind bzw. in Unternehmen verbleiben werden. Die werden vielleicht mal ein Gespräch führen – na, Herr X, wie war das denn in der Personalabteilung? Wie haben Sie es denn empfunden?“

Deutlich wird die **enge Zusammenarbeit** des Interim Managers und Geschäftsleitung vor allem durch seine Teilnahme an den Geschäftsleitungssitzungen:

Geschäftsführer A:

„Wir haben ihn von Anfang an mit in unsere Besprechungen integriert: immer, wenn personalrelevante Fragen da waren, war er (Interim Manager) dabei. Ich kann mich an nichts

erinnern, wo wir ihn außen vor gelassen haben. Der Jahresplan für das nächste Jahr wurde z.B. erstellt, da war er mittendrin.“

Mitarbeiter A3:

„Doch, er war schon oft oben. Die Unterstützung von Geschäftsleitung war auf jeden Fall zu merken.“

- Informationen und Entscheidung

Die Situation eines Interim Managers ist dadurch gekennzeichnet, dass er sich der Akzeptanz der Mitarbeiter nicht sicher sein kann und auf ihre Informationen angewiesen ist. Für den Erfolg seiner Arbeit ist es deshalb wesentlich, dass er fähig ist, sich rasch einzuarbeiten, Informationen zu sammeln und proaktiv vorzugehen.

Mitarbeiter A1:

„Herr X war sehr zugänglicher Mensch und er hat auch schon von sich aus gefragt und man musste ihm nicht alles irgendwie vorkauen, sondern er kam dann schon konkret, wenn er Fragen hatte, auf uns zu.“

Mitarbeiter A2:

„Wenn halt irgendwelche Anfragen an ihn gestellt wurden zu Themen, wo er halt vom laufenden Geschäft nicht wusste oder nicht mitbekommen hatte oder wie auch immer – und Entscheidungen treffen sollte – da ist er dann natürlich schon zu dem jeweiligen Referent, in dessen Bereich halt diese Frage auftaucht. Er hat gefragt, was war denn da? Wie sehen Sie das?“

Durch das Zugehen auf die Mitarbeiter wird die Basis für eine **partizipative Entscheidungsfindung** gelegt. Diese kommt in die Analyse des Entscheidungsverhaltens detaillierter zum Ausdruck. Die immanente Abhängigkeit der Führungsperson von den Geführten bietet im Fall Interim Management eine günstige Ausgangslage für Empowerment, was vermutlich die Akzeptanz der neuen Führungskraft fördern hilft.

Mitarbeiter A3:

„Also er hat also keine Entscheidung getroffen irgendwie ins Blaue hinein, ohne jemand zu fragen, war da schon was – muss ich auf irgendwas achten? Man hatte nicht den Eindruck – trifft über unsere Köpfe hinweg und wir müssen dann irgendwie mit dem, was da rauskommt, leben. So war das nicht.“

Mitarbeiter A1:

„Das war irgendwie wie so ein Geben und Nehmen. Man hatte die zusätzliche Belastungen mit den Informationen, mit denen man ihn versorgen musste, nicht als irgendwie noch eine Aufgabe gesehen – dass es jetzt irgendwie negativ gewesen wäre. Weil man halt gesehen hat, er berücksichtigt das dann auch diese Informationen und weiß damit umzugehen. Also nicht, dass ich das der Wand erzähle und es hat dieselbe Wirkung. Von daher macht man das ja auch gerne.“

In den untersuchten Fällen wurden von Interim Manager keine Veränderungen in der Arbeitsweise des bestehenden Teams eingeführt. Sie signalisierten Kontinuität, indem sie die existierenden Arbeitsregeln übernahmen und verhielten sich so, als sein ihr Vertrag nicht befristet. Alle befragten Mitarbeiter empfanden das als sehr angenehm.

Geschäftsführer A:

„Er (Interim Manager) hätte auch sagen können, da kann ich mich jetzt nicht mehr darum kümmern. Da habe ich jetzt keine Zeit dazu, ich bin nur noch vier Wochen hier. Gehe woanders hin oder mache mit dem nächsten. Das hat er nie gemacht. Der hat das genommen, auch mit dem Wissen, das werde ich nie fertig kriegen. Auch die Kommunikation – er hat es auf den Weg gebracht. Auch wenn er nie das Endresultat gesehen hat.“

In diesem „als ob“- Verhalten eröffnet sich die Möglichkeit, den Interim Manager auch für nachhaltige Tätigkeiten einzubinden.

6. Zusammenfassung

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass wider theoretischen Spekulationen die interimistische Situation keine Konflikte, Widerstände oder Einbrüche in das Mitarbeiter-Organisation-Verhältnis bedeuten muss.

In beiden Fällen waren am Anfang des Einsatzes bestimmte Vorbehalte spürbar: Skepsis, Befürchtung, dass eine starke Veränderung der bisherigen Arbeitsweise eintreten würde, Zurückhaltung, Beobachtung. Alle Befragten sagen aus, dass sich mit der Zeit diese Reaktionen geändert haben und stattdessen doch eine ausgeprägte Akzeptanz zustande gekommen ist:

Geschäftsführer A:

„Ich kann nur sagen, dass nie jemand bei mir war und gesagt hat, dass man mit Herrn X nicht reden könne. Herr X war für die Situation – was Besseres hätte uns nicht passieren können. Aufgrund seiner Art und Weise, wie er rangegangen ist, aufgrund seiner Seniorität und Erfahrungen hat er, für mich überraschend, schnell Vertrauen hier bekommen, auch seitens des Betriebsrates.“

Mitarbeiter A3:

„Anfänglich waren wir natürlich skeptisch und zurückhaltend gewesen. Aber er hat sich innerhalb von unserer Gruppe eigentlich eine ganz gute Vertrauensbasis geschaffen, so dass es dann eigentlich ein ganz gutes Zusammenarbeiten war.“

Mitarbeiter B:

„Grundsätzlich wurden seine Entscheidungen mitgetragen. In Einzelfällen hat man die heftig kritisiert, aber durchgeführt.“

Interim Management ist entgegen den theoretischen Behauptungen keine zum Misserfolg verdamnte Führungsform, der Erfolg hängt ab von bestimmten Rahmenbedingungen und individuellen Eigenschaften, die Befristung der Führungsaufgabe kompensieren helfen. Als besonders wichtig hat sich die hierarchische Unterstützung, Einbeziehen der Mitarbeiter und die fachliche und persönliche Eignung des Interim Managers herausgestellt. Das bedeutet, dass sowohl die Auswahl als auch die Maßnahmen der Geschäftsleitung ausschlaggebend für seine Effektivität sind.

7. Literaturverzeichnis

- Atkinson, S. and Butcher, D. 2003 "Trust in managerial relationships", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 4, S. 282-303.
- Bloemer, V. 2003 "Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit", Berlin.
- Van Emmerik, H. und Sanders, K. 2004 "Social embeddedness and job performance of tenured and non-tenured professionals", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14. No. 1, S. 40-54.
- Gabarro, J. 1988 "Leitende in neuen Positionen. Die Dynamik des Übernahmeprozesses", Wiesbaden.
- Galup, S., Saunders, C., Nelson, R. E., Cerveny, R. 1997 "The Use of Temporary Staff and Managers in an Local Government Enviroment", *Communication Research*, Vol. 24, No. 6, S. 698-730.
- Johner-Glamsch, B. 2004 "Legitimation des Interimsmanagers gegenüber dem Stammpersonal", in: Tiberius, A. (Hrsg.) "Interimsmanagement - Management auf Zeit in der Praxis", Bern
- Meager, N. 1985 "Temporary work in Britian : its growth and changing rationales. A report of a study conducted under the Co-operative Research Programme of the Institute of Manpower Studies".
- Okhuysen, G.A., Galinsky, A.D., Uptigrove, T.A. 2003 "Saving the worst für last: The effect of time horizon on the efficiency of negotiating benefits and burdens", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 91, S. 269-279.
- Purcell, J., Purcell, K. and Tailby, S. (2003) "Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow?" Manuskripte eingereicht zur Veröffentlichung in: *British Journal of Industrial Relations*.
- Tiberius, V.A. (Hrsg.). 2004 "Interimsmanagement. Management auf Zeit – in der Praxis", Bern.