

Interimmanager werden immer wichtiger

Udo Hoffmann erklärt im Interview dieses Managementmodell

Interimmanagement gibt es in Deutschland seit den 1980er-Jahren. Doch in den letzten Jahren hat das Thema Interimmanagement richtig Fahrt aufgenommen, unter anderem auch in Sektoren wie dem Facility Management. Udo Hoffmann von Hoffmann Facility Management nimmt zu den Anforderungen und Entwicklungen in der Branche Stellung. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die strategische Facility-Management-Beratung und die Durchführung von Facility-Management-Dienstleistungen für Firmen, Eigentümer, Liegenschaftsverwalter, Investoren etc.

Interimmanager - damit verbinden viele eine Art Unternehmensberatung, die alles auf den Kopf stellt und danach wieder verschwindet. Stimmt das?

Nein. Grundsätzlich bedeutet Interimmanagement, dass man sich Know-how von außen holt. Es hat viele Erscheinungsformen, vom „Feuerwehrmann“, der eingreift, wenn's brennt, bis hin zum Strategen, der ein Unternehmen langfristig weiterentwickelt.

Was sind die typischen Situationen, in denen Sie als Interimmanager zurate gezogen werden?

Da gibt es verschiedene Möglichkeiten: Der eigene Facility Manager fällt längere Zeit aus, sie haben Ressourcenengpässe im Facility Management oder können einen Facility Manager nicht Vollzeit auslasten.

Zum anderen kommt Interimmanagement infrage, wenn das Unternehmen eine Planstelle nicht sofort besetzen kann.

Auch in unserem Sektor herrscht Fachkräftemangel und da kann es durchaus passieren, dass eine Stelle nicht so schnell nachbesetzt werden kann.



Auf die Frage, wie man den passenden Interimmanager auswählt, erklärt Udo Hoffmann von Hoffmann Facility Management: „Schauen Sie sich zunächst die Referenzprojekte an, fragen sie gegebenenfalls dort aktiv nach und verschaffen Sie sich auf jeden Fall einen persönlichen Eindruck von Ihrem Interimmanager. Denn wichtig ist, dass die Chemie stimmt.“ Bild: Hoffmann

Das heißt, die Branche hat nicht genügend Menschen zum Facility Manager ausgebildet?

Offensichtlich. Der Bedarf ist viel größer geworden. Das rührt daher, dass das Facility Management heute sehr viel komplexer ist als früher. Das gilt sowohl auf tech-

nischer Seite als auch auf Seite von rechtlichen Anforderungen.

Denken Sie nur an den Brandschutz, das wurde früher alles viel laxer gehandhabt. Und die Anforderungen und Wünsche der Immobiliennutzer an Zutrittskontrollen, Klimatisierung, Energiemanagement, Digitalisierung und vielem mehr steigen permanent.

Was sind die Vorteile für Unternehmen?

Der Interimmanager ist ein Dienstleister mit großem Erfahrungsschatz. Er hat gleichartige Fragestellungen schon mehrfach erfolgreich gelöst, schaut über den Tellerrand hinaus und kann - da er keine Bindungen im Unternehmen hat - sich an der Sache orientieren. Zudem ist er schnell verfügbar und nach getaner Arbeit nicht auf der Pay-Roll.

Wie werden Sie als Fremder in den Reihen aufgenommen?

Das ist natürlich sehr unterschiedlich. Je besser die Leitung die Mitarbeiter informiert und je genauer die Aufgabe definiert ist, desto größer sind die Erfolgchancen. Letztlich sind vielmals die Mitarbeiter sehr erleichtert, dass

sie Know-how von außen nutzen können, sie professionelle Unterstützung erhalten und ihnen komplexe Entscheidungen abgenommen werden. Meist war ja ein Vakuum entstanden, das der Interimmanager nun füllen soll. Wichtig ist natürlich, dass man sich als Externer auf die Menschen im Unternehmen und auf die Unternehmenskultur einlässt und keine fertigen Lösungen einfach überstülpt.

Welche Fähigkeiten benötigt der Manager auf Zeit?

Ein erfolgreicher Interimmanager vereint vier wesentliche Fähigkeiten in einer Person: Er kombiniert unternehmerisches Geschick mit fundierter Führungserfahrung und ausgewiesener Fachkompetenz.

Neugier und schnelle Auffassungsgabe, um den Kern des Problems zu erkennen. Durchsetzungsfähigkeit, um innerhalb weniger Monate Ergebnisse herbeizuführen. Und vor allem soziale Kompetenz, um die Menschen im Team zu führen und zu begeistern.

Wie kann ein Unternehmen den Einsatz vertraglich absichern?

In der Regel werden Dienstverträge geschlossen, die den zeitlichen Einsatz und die Aufgabenstellung des Managers definieren. Werkverträge mit einem verbindlichen Ergebnis sind die Ausnahme. In regelmäßigen Gesprächen wird überprüft, ob der Verlauf des Einsatzes den Erwartungen entspricht. Gehen Sie davon aus, dass der gute Ruf des Interimmanagers auf

dem Spiel steht. Er wird also alles tun, um das Projekt zum Erfolg zu führen.

Welche Art von Unternehmen greift bevorzugt darauf zurück?

Von immer mehr mittelständischen Unternehmen und Konzernen werden die Vorteile des temporären Einsatzes von Facility-Management-Spezialisten und Managern erkannt und genutzt. Aus der Industrie, Gewerbe, Finanzdienstleistung, Einzelhandel, Gesundheitswesen, Facility-Management-Unternehmen, Logistik, IT-Unternehmen ... eigentlich alle, die mit Immobilien zu tun haben. Die Bandbreite ist sehr groß und die Vorbehalte gegen Manager von außen gehen in allen Segmenten zurück.

Welche Vorbehalten meinen Sie?

Manche haben Sorge, dass Know-how abfließt. Aber de facto ist genau das Gegenteil der Fall: Der Interimmanager kommt mit einem großen Erfahrungsschatz und ist bereit, diesen mit dem Unternehmen zu teilen. Es wird also Know-how ins Unternehmen transferiert.

Weiterhin besteht die Sorge, dass der Interimmanager vertrauliche Informationen weitergeben könnte. Da halte ich die Wahrscheinlichkeit für größer, dass abwandernde Mitarbeiter „plaudern“. Ich zum Beispiel messe meinen Erfolg daran, ob ich im Unternehmen mal wiederkommen darf, sprich, ich setze auf langfristige Zusammenarbeit.

www.hoffmann-fm.de