Interim Management 2016: TrendSetting oder TrendSitting?

Eine 357° Grad Betrachtung - Fokus Lebensmittelindustrie

Text: Thomas Schulz

Die Fragen

Wie werden Interim Lösungen zu erfolgreichen Lösungen? Was muss ich als Interim Manager tun, um Erfolg zu haben? Was unterscheidet einen Provider von einem Provider? Wächst der Interim Markt wirklich? Wem kann ich vertrauen, und wer denkt nur an sich?
Der vorliegende Beitrag versucht sich in Denkanstößen. Möglichst umfassend und ehrlich, aber ohne Alleinvertretungsanspruch. Denn ein blinder Fleck wird immer bleiben, weil jede Betrachtungsweise durch Vorerfahrungen beeinflusst wird. Und die sind nie allumfassend.

Vor meiner Zeit als Marktteilnehmer im Interim Management war ich viele Jahre als Personalleiter in der Lebensmittelindustrie und als freiberuflicher Rechtsanwalt tätig. Insofern ist mein Blick auf die Dinge geprägt durch die Erfahrungswelt des Personalmanagers und durch die Bereicherung des Rollenwechsels. Ich sehe eine meiner Aufgaben als geschäftsführender Gesellschafter der Rau | Interim GmbH darin, als Assoziierter Provider im Verbund der DDIM einen zielführenden Beitrag zur Umsetzung erfolgreicher Interim Lösungen zu leisten. Hierbei fokussieren wir uns mit Rau | Interim allein auf die Lebensmittelindustrie.

Der Markt

Interimer stehen für den Wandel. Es wird von ihnen zu Recht erwartet, dass sie die Paradigmenwechsel erahnen, Ziele formulieren, Maßnahmen entwickeln und dauerhaften Mehrwert generieren. Indem sie als externe Lotsen für die schwierigen Hafeneinfahrten an Bord kommen und neben den festangestellten Kapitänen und 1. Offizieren die Schiffe der Unternehmen sicher zum Anlegepunkt geleiten. Klar. Authentisch. Glaubwürdig. Mit Haltung und Persönlichkeit.

Wo steht der Personalmarkt heute und wie ist der Bedarf für Interim Management wirklich?

Angebot und Nachfrage bestimmen die Märkte und aus Arbeitgebersicht sind wir längst von einem Angebots- in einen Nachfragemarkt gesegelt. Employer Branding, eine betriebliche Altersversorgung und der Betriebskindergarten sind nicht mehr die Kür, sondern unabänderliche Pflicht für die Arbeitgeber, um hier überhaupt noch bestehen zu können.

Liegt darin eine der großen Chancen für Interimer? Dass es nicht mehr genügend Fach- und Führungskräfte gibt, die sich wechselwillig neuen Herausforderungen in der Festanstellung stellen wollen und werden?

Die Kardinalsgewänder der Macht verlieren weiter an Strahlkraft. Und zwar nicht nur für die „alten" Fahrensmänner und –frauen. Auch für viele aus der nachtröpfelnden Generation Y hat sich das Wertekostüm der Arbeit tiefgreifend gewandelt.

40 % der Arbeitskräfte streben nach Projektarbeit, Ungebundenheit und Selbstwirksamkeit. Es geht um Sinnhaftigkeit, Selbstverwirklichung und Rahmenbedingungen. „Purpose" statt „Purple". Sinn statt alter Glaubenssätze. Spannung und Neues statt Macht und Politik.

Das Konzept von Geld und Status hat sich verändert und das urdeutsche Modell des „Feierabends" verliert an Bedeutung, denn die Integration der Arbeit ins Leben tritt in den Vordergrund. Dementsprechend strebt nur noch ein Fünftel des Gen-Y-Typus´ nach einer Führungsposition.

Was bedeutet das für die Unternehmen? Woher kommen die Führer von morgen? Liegt hier der Schlüssel für vermehrte Interim Lösungen? Sind weniger Top Guns verfügbar für die Festanstellung, weil mehr Top Guns auf eigene Rechnung in der Welt unterwegs sind? Veränderungen und Transformationen sind überall zu spüren und genau dies führt aus meiner Sicht zu exzellenten Chancen für exzellente Interimer.

Das Schiff

Kreative und gestalterische Freiräume für die Arbeitnehmer sind die Winde, die die Lastensegler der Unternehmen vorantreiben. Druck, Enge, Hierarchie, Kontrolle und Karrierepolitik lassen die Kähne in der Flaute dümpeln. Bleibt der Wind aus, werden die Matrosen zuweilen als Rudersklaven unter Deck geschickt. Die Unternehmen, die ihr Streben nach Offenheit, Kreativität, Gestaltungspielraum und Augenhöhe in Richtung der Mitarbeiterschaft nur als „window dressing" betreiben, werden perspektivisch kentern. Personalarbeit muss als dickes gelbes Post-It zentral auf jeder Seekarte in der Kapitänskabine kleben. Zwingend. Dafür braucht es Persönlichkeiten! Sind diese zur Zeit nicht an Bord, kann möglicherweise der neue Wind eines Interimers helfen.

Der Interim Manager kommt als Lotse an Bord und stellt seine Ressourcen und sein Know How zur Verfügung. Er führt das Schiff durch die Hafeneinfahrt, weil er es ist, der den Hafen am besten kennt. Weisungsfrei. Als Spezialist. Für genau diese Aufgabe. Er kennt das Revier und er steht für neuen Wind in der Flaute. Davon können nicht nur der Kapitän und sein erster Offizier profitieren, davon kann im Idealfall die ganze Mannschaft lernen. Best Practice, die Erfahrung von anderen und zugleich vergleichbaren Hafeneinfahrten, der ständig neue Umgang mit ständig neuen Situationen und ständig wechselnden Mannschaften sowie daraus abgeleitet die unbedingte Zielorientierung zeichnen seine Arbeit aus und machen seinen Wertbeitrag so besonders. In dem Moment, wo das Schiff sicher am Kai des Hafens festmacht, geht der Lotse wieder von Bord.

So werden Interim Lösungen zu guten Lösungen. Gepaart mit einem geschärften Profil des Interimers ist der Erfolg für alle unvermeidbar.

Die Lebensmittelindustrie

Beschäftigungsformen, Qualifikationen, Anforderungen, Kommunikationsformen und Spielregeln ändern sich natürlich auch in der Lebensmittelindustrie, die traditionell in Deutschland eher konservativ und zurückhaltend auftritt. Neue Zeiten haben immer auch tiefsitzende Ängste im Gepäck. Und wir werden die Kapitäne ebenso brauchen wie die Mutigen, die in die Wanten steigen. Dabei wird die Zahl der erfolgreichen Interimer steigen, die ihre Reviere am besten kennen. Zum Nutzen aller an Bord.

Der inhabergeprägte Mittelstand aus dem Lebensmittelumfeld zuckt hier zuweilen noch zurück, weil der Inhaber nicht immer sofort seinen monetär langfristig messbaren und nachhaltigen Vorteil erkennt. Interim Management ist ihm manchmal zu teuer. Weil der Prozess nicht zu Ende gedacht wird und die Interimer und Provider es bisher nicht gut genug erklärt haben. Hier liegt noch Arbeit vor uns. Aber diesen Acker bearbeite ich zum Nutzen aller gern weiter erfolgreich. Und ja, der Markt wächst!

Rau | Interim

Die zum Teil extrem erfolgreichen Top-Guns im Interim Management der Lebensmittelindustrie verfügen alle über eigene, umfangreiche und sehr tragfähige Netzwerke, mit denen sie aus eigener Kraft gute Projekte generieren. Gerade die Erfolgreichen unter Ihnen haben zum Teil kaum mit Interim Management Providern zusammen gearbeitet. Sei es, weil sie von ihnen nicht ausreichend verstanden wurden, sei es, weil die Provider keine Aufträge für sie generieren konnten. In einigen unserer Projekte waren Interimer im Einsatz, die zuvor noch nie mit einem Provider zusammen gearbeitet haben. Insofern bestätigen unsere bisherigen Erfahrungen eindrucksvoll, dass der Markt unser Angebot positiv aufnimmt, und zwar sowohl auf Managerseite, wie auch auf Unternehmensseite.

Es sind die einfachen Dinge, die aus krummen Baumstämmen elegante Segelschönheiten formen. Zuhören beispielsweise ist eine der Schlüsselkompetenzen, die heutzutage positiver auffällt, weil sie seltener zu finden ist. Denn wer zuhören kann, denkt erst einmal nicht an sich. Und dies kann einen Provider von einem Provider unterscheiden, ebenso wie Branchenfokus, Werteorientierung, Haltung und Klarheit.

Die neuen Zeiten kommen. Es liegt an uns, wie wir Ihnen begegnen. Freudvoll oder ängstlich, als Segler oder als Rudersklave. Die Dinge sind wie sie sind und es liegt an uns, wie wir sie erleben. Es liegt allein an uns, wie wir die Zukunft gestalten. Und bevor wir anderen vertrauen, müssen wir uns selbst vertrauen. Wer, wenn nicht „der Interimer" ist dafür prädestiniert?

Was wird Seneca zugeschrieben? „Wer etwas will, findet Wege. Wer etwas nicht will, findet Gründe." Ich sage: „Es liegt an uns zu sehen, was ist. Um dann zu gestalten, was sein wird." Denn erfolgreiches Interim Management 2016 heißt TrendSetting, nicht TrendSitting!!

RAU | INTERIM

Thomas Schulz ist geschäftsführender Gesellschafter der Rau Interim GmbH, er ist seit 15 Jahren als Personalmanager, Trainer und Rechtsanwalt tätig, davon 10 Jahre in der Bayerischen Milchindustrie. Rau | Interim ist assoziierter Provider der DDIM.

Thomas Schulz

Rau Interim GmbH
Richmodstraße 6
50667 Köln
Tel.: 0221 / 920 42-730

Ab 01.05.2016
Lindenstraße 14
50674 Köln
Tel.: 0221 / 924 28-180

email@rau-interim.de
www.rau-interim.de

@DDIM_Vorstand folgen