

# Erfahrung & „frisches Wissen“

## Interim Manager haben beides

Von Juliane Weidtmann und Klaus Treichel

**E**in Konzern mit rund 7.000 Mitarbeitenden steht kurz vor der Übernahme durch einen größeren Wettbewerber – aber es ist weit und breit kein Kommunikationsmanager zu sehen. Die Abteilung für Corporate Communications wurde bereits vor mehr als anderthalb Jahren aufgelöst, aus Kostengründen. Doch der laufende Prozess im Rahmen des Mergers-&-Acquisition-Deals verlangt eine professionelle Kommunikation: Mitarbeitende über den Stand der Dinge informiert halten, die Zuversicht der Führungsmannschaft sichtbar machen, die Umstellung auf die neue Marke am „Tag X“ vorbereiten. Das sind klassische Arbeitspakete in der Kommunikation, die in einer solchen Phase nicht aufgeschoben werden können – und die jetzt, wo es wirklich darauf ankommt, sauber umgesetzt werden müssen. Was tun? Die Lösung: Ein Interim Manager übernimmt, am besten gleich morgen.

### Interim Manager kommen, um wieder zu gehen

Dieser Fall hat sich genau so in der Praxis ereignet und ist vielleicht typisch für die Rolle von Interim Managern. Und um das Kuriosum vorwegzunehmen: Interim Manager kommen, um wieder zu gehen, was auf den ersten Blick nicht erstrebenswert klingt. Richtig eingesetzt, hat das aber viele Vorteile: Erfahrene Interim Manager brauchen kaum Einarbeitungszeit, sind fokussiert auf ihre Aufga-

be und liefern schnell Ergebnisse. Ihr Engagement kann die Antwort auf diverse Herausforderungen sein:

- Planbare Sondersituationen: Die Kommunikation von beispielsweise Restrukturierungen oder des geschilderten M&A-Prozesses bedarf besonderer Kompetenzen. In vielen Firmen fehlt hier die entsprechende Erfahrung, zudem lässt das Alltagsgeschäft selten die Konzentration auf zeitintensive Sonderprojekte zu. Der zeitlich begrenzte Einsatz von Interim Managern entlastet und erlaubt den Mitarbeitern, sich auf ihre Kernaufgaben zu fokussieren.
- Unvorhergesehene Krisen: Interim Manager lassen sich nicht so leicht aus der Ruhe bringen. Sie haben Herausforderungen in unterschiedlichen Unternehmen gemeistert und wissen, was zu tun ist. Durch eine gezielte Steuerung der Kommunikation können sie die Reputation des Unternehmens schützen und nicht zuletzt auch der Belegschaft die nötige Sicherheit geben, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen.
- Planbarer temporärer Ausfall: Elternzeit, Sabbatical oder das Ende eines Arbeitsverhältnisses, bevor ein Ersatz gefunden wurde – manchmal benötigt man jemanden, der übergangsweise die Arbeit eines anderen übernimmt. Auch hier ist Interim Management eine unkomplizierte und kurzfristig umsetzbare Option.

Wichtig beim Einsatz von Interim Managern: Im Unternehmen muss Klarheit darüber herrschen, welche Anforderungen bestehen und welche Erwartungen gestellt werden. Für übergeordnete Führungsaufgaben eignen sich in aller Regel erfahrene Generalisten, die die Fachabteilung steuern und gezielt Impulse setzen können. Ist besondere Expertise nötig – zum Beispiel für konkrete Digitalisierungsprojekte, politische Kommunikation oder Investor Relations –, zieht man einen Spezialisten mit entsprechenden Kompetenzen hinzu. Und während es in vielen Fällen keine Rolle spielt, ob Branchenerfahrung vorliegt, ist dies zumindest in stark regulierten Branchen von Vorteil.

Bestenfalls findet sich die geeignete Person im eigenen Netzwerk. Andernfalls bietet sich die Zusammenarbeit mit einer Personalberatung an – mit belastbarer Fachkompetenz sowohl in der Kommunikation als auch der Vermittlung von Interim Managern. Branchenspezialisten kennen viele fähige Interim Manager persönlich und wissen zudem, wer derzeit verfügbar ist und was deren Stärken und Erfahrungsspektren sind.

Gerade jetzt müssen Unternehmen angesichts multipler Herausforderungen in der Wirtschaft zeigen, dass sie auch kurzfristig in der Lage sind, auf äußere Umstände zu reagieren. Zusätzlich müssen sie mit der Zeit gehen, den technologischen Fortschritt der Digitalisierung verstehen und eine immer heterogener

werdende Stakeholderlandschaft berücksichtigen.

### Interim: das Gegenteil von Routine

In dieser Gemengelage ist Routine nicht immer der beste Ratgeber – und damit die perfekte Ausgangslage für Interim Manager, denn ihre Arbeitsweise ist das Gegenteil von Routine. Gute Interim Manager verbinden Erfahrung und „frisches Wissen“, was bei Themen wie Digitalisierung und Transformation geradezu erfolgskritisch ist. Im Bereich Corporate Communications sind plötzlich landauf, landab neue Kompetenzfelder gefragt. So ziemlich jede Kommunikationsabteilung steht vor den gleichen Fragen: Wie können wir künstliche Intelligenz (KI) einsetzen, um effektiver zu werden? Können wir die Kommunikation datenbasiert schlagkräftiger machen? Und was ist mit dem Evergreen-Thema „Newsroom“?

Schon die Bestellung eines Interim Managers kann hier die Initialzündung für die oft dringend erforderlichen Veränderungen in der Kommunikationsstrategie von Firmen und Organisationen sein. Zeitgemäße Kommunikation ist heutzutage integriert, themenzentriert und datenbasiert. Was Interim Manager aber häufig antreffen, ist Kommunikation in Silos sowie ereigniszentrierte Redaktionskonferenzen und ein Newsroom, der nicht mehr ist als ein Raum mit Trapez-tisch und großem Bildschirm.

Interim Manager analysieren die Situation unbefangen und leiten notwendige Schritte ein. Sie waren nicht beteiligt, als sich – typisches Beispiel aus der Praxis – die Fronten bei beteiligten Akteuren verhärtet haben und Silostrukturen zementiert statt abgebaut wurden. Mit dem Blick von außen und der Kenntnis von Branchen-Benchmarks können Interim Manager solche Blockaden schneller auflösen und Gemeinsamkeiten herausarbeiten. Denn eine funktionierende „One-Voice“-Politik wird angesichts der voranschreitenden Medienexplosion immer wichtiger. Und sie wird schwieriger, denn wir leben in einer Stakeholderge-

sellschaft: Kommunikation mit Zielgruppen, die sich immer weiter ausdifferenzieren, sowie Kommunikation über Funktionen und Organisationen hinweg ist oft eine Notwendigkeit, aber immer eine Kunst. Da ist es hilfreich, dass Interim Manager es typischerweise gewohnt sind, sich in einem dynamischen Umfeld anzupassen und tendenziell nach allen Seiten offen zu sein.

### Chancen der Digitalisierung müssen genutzt werden

Offenheit ist auch nötig, wenn es um disruptive Veränderungen wie die Digitalisierung geht. Viele Kommunikationsabteilungen tun sich schwer mit neuen Technologien, kleben an althergebrachten Prozessen und Arbeitsroutinen. Die Chancen der Digitalisierung lassen sich aber nur nutzen, wenn man bestehende Arbeitsabläufe konstruktiv in Frage stellt, den Blick nicht nur auf die eigene Funktion, sondern auf das Gesamtunternehmen richtet und die Digitalisierung als Hebel für mehr Integration und Transparenz versteht. Solche Analysen fallen leichter, wenn es als Interim Manager gelingt, kritische Fragen zu stellen und damit wichtige Diskussionen auszulösen. Das funktioniert umso besser, je eher es der Interim Manager geschafft hat, ein Vertrauensverhältnis zur Führung und zum Team aufzubauen.

Nicht mehr die Kommunikation der Organisation steht im Mittelpunkt, sondern die Organisation der Kommunikation – unter Einbeziehung interner und externer Stakeholder. Interim Manager profitieren hier von dem oft zitierten Grundsatz, dass der Prophet im eigenen Lande nichts auszurichten vermag. Denn erst ihr unverstellter Blick von außen und ihr gleichzeitiger Fokus auf neue Notwendigkeiten öffnet gelegentlich die Tür für Veränderungen. Und dann ist da noch die Kreativität. Ja, Kommunikationsabteilungen sind gut bera-

ten, ihre Komfortzone zu verlassen und sich der Digitalisierung zu stellen, die datengesteuerte Kommunikation voranzutreiben und neue Rollen wie den Data-Analysten und den Newsroom-CvD einzurichten. Und trotzdem: Bei allem Zahlenwerk, Dashboards und KPIs gibt es in der Kommunikation immer noch die eine geheimnisvolle Disziplin, die Interim Manager im Gepäck haben sollten: Kreativität.

Von Interim Managern kann man erwarten, dass sie kreativ werden. Brainstormings, Outside-the-Box-Denken, neue Ideen sollten nicht nur einmal im Jahr auf der Agenda von Offsite-Workshops stehen, sie sollten vielmehr im Alltag verankert werden. Deshalb sind gute Interim Manager auch Kreativ-Coaches. Erfolgreiche Kampagnen im digitalen Zeitalter brauchen das ungewöhnliche, überraschende und zuweilen emotionale Element, das nur durch eine kreative Herangehensweise entsteht.

### Welche Rolle spielt Interim Management?

Die strategische Zusammenarbeit mit hochspezialisierten, kreativen Kommunikationsfachkräften wird jetzt, da Flexibilität und Geschwindigkeit erfolgskritische Faktoren sind, immer wichtiger. In diesem Kontext verliert die projektgebundene Arbeit zunehmend den Charakter des „Feuerwehr-Einsatzes“ und wird stattdessen zum gezielten Instrument.

Gerade in der Kommunikation gibt es zahllose Möglichkeiten, Interim Manager wertschöpfend einzusetzen. Über die genannten Einsatzfelder hinaus können sie stabilisieren, wenn Vakanz zu überbrücken sind. Sie können beim

Aufbau einer Abteilung mitwirken und den Boden bereiten für die spätere feste Besetzung. Und nicht zuletzt können sie ganz operativ zeigen, ob bestimmte Kompetenzen im Team fehlen, und so

den Grundstein legen für neu zu schaffende Positionen.

Auch unter Kostenaspekten ist die Zusammenarbeit mit Interim Managern sinnvoll. Sie fokussieren sich während des Einsatzes uneingeschränkt auf das Mandat, erarbeiten Konzepte und setzen diese auch direkt um. Am Ende des Tages müssen sich Interim Manager an ihren Ergebnissen messen lassen, daher verlieren sie keine Zeit und arbeiten von Tag eins an fokussiert an der Umsetzung der vereinbarten Ziele. Das Unternehmen hingegen bezahlt die reine Arbeitszeit – Lohnnebenkosten oder Lohnfortzahlungen fallen weg. Fakt ist: Es gibt zahlreiche gute Gründe, warum sich das Modell der Interim Manager aktuell auch im Bereich Corporate Communications immer mehr durchsetzt. Es ist ein Modell mit Zukunft.

---

Juliane Weidtmann kennt die Kommunikationsbranche von Agentur- sowie Unternehmensseite – und seit rund sechs Jahren aus der Perspektive der Personalberaterin. Sie verantwortet die Vermittlung von Interim ManagerInnen bei der PRCC-Personalberatung

Klaus Treichel ist selbständiger Kommunikationsberater und Interim Manager in Mannheim. Vor der Gründung seiner Kommunikationsberatung 2022 war er gut 20 Jahre lang in Diensten des ABB-Konzerns in Zürich und Mannheim. Dort war er unter anderem Kommunikationschef für Deutschland und Europa sowie globaler Head of Corporate Communications der Sparte Energietechnik, heute Hitachi Energy



# 75

Jahre  
Frankfurter  
Allgemeine

## Weil wir als Gesellschaft nur gemeinsam eine Zukunft haben.

Die Zukunft braucht uns alle. Wir sollten sie aktiv gestalten – und zwar auf der Basis von Wissen und Mut, nicht gesteuert durch Angst und Wut. Deshalb liefert die Frankfurter Allgemeine seit 75 Jahren Denkanstöße zum Geschehen in Deutschland und der Welt. Mit intelligenten Analysen, realistischen Einordnungen und unterschiedlichen, auch kontroversen Standpunkten. Unabhängig und verlässlich. Pluralistisch, fundiert und besonnen. Um das freie Denken des Einzelnen zu fördern und Debatten zu gestalten.

— Freiheit beginnt im Kopf.

Jetzt die F.A.Z. entdecken auf [freiheitimkopf.de](http://freiheitimkopf.de)

**Frankfurter Allgemeine**  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND