

# Interim Management in der Unternehmenskommunikation: Ein Beitrag in „Kommunikationsmanagement“ wirbt für flexible und effiziente Arbeitsformen

Wolfgang Griepentrog, 13. Februar 2013,  
Beitrag im Blog „Das Glaubwürdigkeitsprinzip“

Die Grenzen zwischen herkömmlichen Managementpositionen, Beratungs- und Agenturmandaten sowie freiberuflichem Support sind fließend. Die moderne Arbeitswelt verändert immer mehr auch die Strukturen in der PR- und Kommunikationsszene sowie die Formen der Zusammenarbeit. Eine Organisationsform wird in der Branche der Kommunikationsprofis künftig besondere Bedeutung erlangen: das **Interim Management**. Es bietet Unternehmen bei der Gestaltung ihrer internen und externen Kommunikationsaufgaben vielfältige Vorteile und erschließt Experten mit langjähriger Erfahrung und passendem Profil ein neues, außerordentlich spannendes und lukratives Tätigkeitsfeld.

Was Interim Management in der PR bedeutet, habe ich in einem Beitrag genauer beschrieben: „Interim Management in der PR und Unternehmenskommunikation – mehr Flexibilität und Effizienz in Krisen, Change-Prozessen und bei der Neuausrichtung der Kommunikation“. Erschienen ist er in „Kommunikationsmanagement“, dem permanent aktualisierten Wissenspool der PR-Branche aus dem Luchterhandverlag, herausgegeben von M. Piwinger, G. Bentele und G. Schönborn.

Wer für Innovationen in der Unternehmenskommunikation offen ist, dem sei dieser Beitrag empfohlen. Er bekommt dort Einblicke,

- wie Interim Manager im PR- und Kommunikationsmanagement arbeiten und was sie von festangestellten Führungskräften einerseits und von Beratern andererseits unterscheidet,
- welche Vorteile Unternehmen im Kommunikationsmanagement daraus erwachsen,
- welche Auswahlkriterien und Bedingungen beim Einsatz zu berücksichtigen sind.

Der Beitrag kann über die Webseite des Werks bezogen werden.

Bezogen auf die Kommunikationsbranche ist Interim Management ein vielschichtiges Themenfeld; bereits die **inhaltliche Gliederung des Beitrags** macht dies deutlich:

### “Wie kommen Interim Manager in der Kommunikation zum Einsatz und was ist ihr Auftrag?”

Typische Einsatzfälle sind Engpässe aufgrund spezifischer Problemlagen. Das kann eine Krise oder ein umfangreicherer Veränderungsprozess sein, dessen Handling in der Regel nicht nur zusätzliche personelle Ressourcen, sondern auch besondere Kompetenzen erfordert. Beides, ausreichende personelle Ressourcen wie auch die besonderen Fachkompetenzen, ist unverzichtbar, wenn solche Situationen den weiterlaufenden Geschäftsbetrieb nicht beeinträchtigen sollen. Eine weitere, gestaltungsreiche Einsatzmöglichkeit für Interim Manager stellt die grundlegende Neuausrichtung des Kommunikationsmanagements dar. Dies ist eine Weichen stellende Phase, in der andere fachliche Kompetenzen, ein anderer Blickwinkel und unter Umständen auch eine größere Unabhängigkeit als im „gewöhnlichen“ Kommunikationsmanagement hilfreich sind. Die Art der Einsätze sind für Interim Manager in all diesen Fällen unterschiedlich – mal steht die Ressourcenüberbrückung in einer Linienfunktion im Vordergrund, mal die Vorbereitung oder Implementierung einer neuen Führungsposition.

## “Welche Unternehmenstypen profitieren vom Interim Management?”

Der Beitrag in „Kommunikationsmanagement“ zeigt, dass Interim Management im Kommunikationsbereich keineswegs nur für große Konzerne interessant ist, im Gegenteil. Vor allem Mittelständler können daraus Nutzen ziehen und beispielsweise über einen bestimmten Zeitraum gezielt und effizient Know-how aufbauen.

## “Wie arbeitet ein interimistisch eingesetzter Kommunikationsmanager in Leitungsfunktion?”

Der große Vorteil und zugleich das prägendste Merkmal eines Interim Managers im Vergleich zu festangestellten Managern und externen Beratern ist die besondere Haltung, geprägt durch die richtige Mischung aus Nähe und Distanz. Beides zusammen, die Nähe im Sinne einer tiefen Unternehmenskenntnis und der distanzierte Blick auf die Erwartungen der Stakeholder und deren Wahrnehmung des Unternehmens, ist Voraussetzung für einen wirkungsvollen Kommunikationsauftritt.

## “Outsourcing von Kommunikationsdienstleistungen über Agenturen versus Interim Management als Business-Partner”

Diese beiden Formen der externen Dienstleistung sollte man klar trennen: Die Botschaft des Beitrags lautet: „Ein Interim Manager hat ein anderes Selbstverständnis als ein Berater (auch wenn er nebenher ein Beratungsgeschäft betreibt), er arbeitet prozessorientiert wie ein Business-Partner. Er ist primär den Interessen des Unternehmens und nicht seinem Beratungsprofil verpflichtet.“ Und im Gegensatz zum klassischen Berater (der nicht entscheidet, sondern Entscheidungsgrundlagen vorbereitet), fällt er Entscheidungen wie in einer festen Managementposition. Gerade in Krisen und im Change, wenn konkretes Handeln gefordert ist, erlangt dieser Unterschied eine große Bedeutung.

### “Vorteile des Interim Managements”

Der Beitrag führt aus, warum der Einsatz von Interim Managern in der PR und Unternehmenskommunikation nicht nur ein Plus an Flexibilität und ggf. einen besonderen Know-how-Zuwachs bedeutet, sondern auch von den Kosten her interessant ist. Je höherwertiger das Mandat, desto kosteneffizienter sind Interim Lösungen in der Regel. Ein Rechenbeispiel veranschaulicht diese These im Beitrag.

### “Vorurteile erschweren effiziente Lösungen”

Trotz des Booms der Interim Branche, haben Interim Manager im Kommunikationsgeschäft mit Gegenwind zu kämpfen – fehlende Erfahrungen und Referenzen, falsche Vorstellungen und Einschätzungen. Ein Grund mehr, für Aufklärung und eine gute Lobby zu sorgen.

### “Welche Fähigkeiten prägen das Profil eines Interim Managers im Kommunikationsbereich?”

Je nach Funktion sind unterschiedliche Voraussetzungen erforderlich. Trotzdem spricht der Beitrag Tacheles: In einem Schaubild („Kompetenzmatrix“) nennt er die wesentlichen Skillprofile: strategische und Prozess-Kompetenz, soziale und kulturelle Kompetenz und schließlich eine breite Corporate Communications Erfahrung.

**Tipps für die Auswahl und den Einsatz von Interim Managern** in der Kommunikation und ein Fazit runden den Beitrag ab.

## Interim Management und Ressourceneffizienz

Angesichts **wachsenden Wettbewerbsdrucks** und **knapper personeller und finanzieller Ressourcen** in vielen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen ertönt auch in der Kommunikation immer lauter der Ruf nach hoher Ressourceneffizienz. Die **Qualität** des Managements der PR und UK zeigt sich darin, vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen in der global vernetzten, medienorientierten Gesellschaft die verfügbaren Ressourcen möglichst wirkungsvoll einzusetzen.

Interim Managern bietet, je nach konkreter Aufgabenstellung, eine gute Möglichkeit, dieser Anforderung in der Praxis gerecht zu werden. Dabei geht es nicht nur um Einzellösungen für spezifische Ressourcenengpässe, sondern um einen Ansatz, der weitreichende Auswirkungen auf die Gesamtorganisation der PR und Unternehmenskommunikation haben kann. Dass Interim Manager die **bestehenden Mitarbeiterressourcen** in der Regel intensiv in den eigenen Auftrag einbeziehen, spielt dabei eine besondere Rolle. So lassen sich manche „Verlegenheitslösungen“ bei personellen Engpässen (z.B. Mehrfachbelastung bestehender Mitarbeiter mit günstiger Unterstützung durch Berufseinsteiger und Praktikanten) durch eine neue flexible Form der Kooperation vermeiden.

Interim Management wird nicht nur die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure auf Unternehmensseite verändern (einschließlich der Personalbereiche), sondern auch Agenturen und Berater zum Umdenken zwingen und deren Verhältnis zu den Unternehmenskunden wandeln. Hier entstehen Impulse für die Diskussion in der PR über mehr Flexibilität und Effizienz.

### Eigene Erfahrungen: Interim Management hat sich in der Unternehmenspraxis bewährt

In mehreren größeren Interim Managements habe ich die Erfahrung gemacht, dass diese Managementform den Unternehmenserfolg sichern und beflügeln kann. Eines der ersten Mandate war die Position als externer Presse- und PR-Manager beim **Baukonzern Philipp Holzmann**. Es dauerte rund zwei Jahre und liegt schon eine Zeit zurück. Das Unternehmen war damals weltweit einer der bedeutendsten Player in seiner Branche, befand sich aber in einer existenzbedrohenden Krise und einem tiefgreifenden Restrukturierungsprozess. Infolgedessen gingen auch personelle Ressourcen verloren.

In enger Zusammenarbeit mit der fest angestellten Kommunikationsleitung konnte ich als Interim Manager ein breites Aufgabenspektrum von Presse- und PR-Arbeit über die interne Konzernkommunikation mit den Mitarbeitern und anderen Stakeholdern bis hin zur Betreuung des Geschäftsberichts und verschiedener Corporate Publikationen bedienen. Dafür waren bislang mehrere fest angestellte Mitarbeiter zuständig gewesen. Effizienzsteigernde Veränderungen waren aber in diesem Fall nicht das Ziel, sondern eine Begleiterscheinung. Optimierte Organisationsformen und Prozesse lassen sich in Krisen oft leichter umsetzen als in normalen Zeiten, weil sie sich quasi nebenbei ergeben.

Vorrangige Aufgabe war hier jedoch die Sicherung des Kommunikationsauftritts in Verbindung mit einer möglichst positiven Wahrnehmung des Unternehmens extern und intern. Wenn, wie in Krisen oft zu beobachten, Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und dabei nicht nur Kapazitäten, sondern auch Know-how verloren gehen, kann das den Auftritt des Unternehmens und auch die Existenz insgesamt gefährden (neben den krisenauslösenden Faktoren). Ein „Kommunikationsloch“ konnte im Interesse aller Stakeholder vermieden werden. Holzmann konnte sogar seine Position im Wettbewerb stabilisieren und öffentliches Vertrauen teilweise zurückgewinnen.

Davon abgesehen, dass es selbst namhaften Unternehmen in vergleichbaren Situationen grundsätzlich schwer fällt, rasch geeignete neue Mitarbeiter zu gewinnen, wäre diese Aufgabe als Interner viel schwerer zu bewältigen gewesen. Die Distanz als Externer mit gleichzeitiger tiefer Einbindung in die sensiblen unternehmensinternen Belange war eine gute Basis für die reibungslose Umsetzung der Aufgaben. Für das Unternehmen war der Aufwand zwar hoch, aber deutlich geringer und zudem viel flexibler als im Falle vergleichbarer Festanstellungen.

Die **Abgrenzung zwischen Interim Management und klassischem Beratungssupport** ist nicht immer trennscharf. So etwa im Fall der **Finanzgesellschaft eines internationalen Konzernverbunds**, die als „Internal Brand“ mit einem neuen Geschäftsmodell positioniert werden sollte. Dieses Projekt dauerte in der Kernphase ein halbes Jahr, insgesamt rund ein Jahr. Da der Firmensitz im Ausland lag, die zuständigen Ansprechpartner aber auf Deutschland, Europa und Asien verteilt waren (der Auftraggeber selbst saß in Hongkong), konnte ich das Mandat nicht als klassischer Berater ausüben, sondern musste auch unternehmensinterne Aufgaben der Marketingleitung abdecken. Das hatte „interimistische“ Züge. Immer wenn Interim Manager nicht primär zum Ressourcenausgleich, sondern für die Umsetzung eines spezifischen Programms eingesetzt werden (wie im konkreten Fall), ist die genaue Abgrenzung schwierig.

### Kein Thema für die Karriereseiten: Markt und Perspektiven für Interim Manager in der Kommunikation

Interim Management in der professionellen Kommunikation ist ein spannendes und lohnendes Metier, ohne Frage. Aber wem beim Lesen des Beitrags schon die

Dollarzeichen in den Augen stehen, der sei gewarnt. Es ist ein exklusiver, harter und weitgehend verdeckter Nischenmarkt. Er erfordert nicht nur ein gutes, breites Netzwerk, sondern auch einen langen Atem. Die Auftragslage ist im Interim Management klassischerweise schwer planbar. Viele Aufträge ergeben sich kurzfristig aus bestimmten Umständen heraus. Die parallele Koordination von Interim Aufträgen ist komplexer und schwieriger als von Beratungsaufträgen. Der Markt ist schwierig. Der Bedarf auf Unternehmensseite ist hoch, aber die Potenziale werden kaum ausgeschöpft. Es gibt manche Vorurteile und wenig Erfahrungen bei den zuständigen Entscheidern und andererseits hat die PR-Szene selbst den Interim Markt noch nicht als Geschäftsfeld entdeckt und sich nicht um eine angemessene Wahrnehmung bemüht.

Außerdem drohen Gefahren, z.B. die Gefahr der Verwässerung durch Einsatz der falschen Interim Manager. Wenn sich Unternehmen zum Beispiel bei der Auswahl der Kooperationspartner an den falschen Kriterien orientieren, gefährdet das die Projekterfolge und wirkt sich möglicherweise negativ auf den Ruf der Interim Manager aus. Auf welche Merkmale zu achten ist, können Interessierte ebenfalls im Beitrag in „Kommunikationsmanagement“ nachlesen.

### Fazit

Das Wichtigste: Die Tätigkeit als Interim Manager muss **zur eigenen Lebensplanung passen**. Wer auf ein kontinuierliches Einkommen angewiesen ist, wird möglicherweise unter Druck geraten, wenn Anschlussmandate fehlen. Wer aber Erfahrungen und Spielraum hat, der kann als Interim Manager im Kommunikationsberuf ganz neue, vielseitige Facetten entdecken.

Weiterer Support und Infos: <http://www.wordsvalues.de>

Quelle: <http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog>

Quelle des zitierten Beitrags: „Interim Management in der PR und Unternehmenskommunikation – mehr Flexibilität und Effizienz in Krisen, Change-Prozessen und bei der Neuausrichtung der Kommunikation“, Dr. Wolfgang Griepentrog in „Kommunikationsmanagement“, herausgegeben von M. Piwinger, G. Bentele und G. Schönborn, Aktualisierungslieferung Nr. 80, Januar 2013  
<http://www.hlv-kommunikationsmanagement.de/>