

„Ich bin gekommen, um zu gehen“

Fach- und Führungskräfte­mangel –
Der Darmstädter Interim-Manager
Jürgen Heßdörfer im Gespräch



Deutsche Unternehmen stehen in den nächsten Jahren vor enormen Herausforderungen. Der demografische Wandel, die zunehmende Komplexität der Märkte und Technologien und der durch die Globalisierung verstärkte Kampf um High-Potentials zeigen ihre Folgen.

Allein in Südhessen fehlen laut IHK-Studien derzeit schon durchschnittlich 27 000 Fach- und Führungskräfte im Jahr. Hohe Umsatzeinbußen sind hierdurch vor allem für den Mittelstand zu verkraften. Nur eine neue Personal- und Qualifizierungspolitik wird diesen Entwicklungen entgegenwirken können.

Um Vakanzen zu überbrücken und veränderten Bedingungen schnell und effektiv zu begegnen, werden immer öfter externe Spezialisten ins Haus geholt: Interim Manager. Ihre Kompetenz ist bedarfsgerecht und kurzfristig verfügbar. Die Führungskräfte auf Zeit gewinnen an Bedeutung und sind längst schon viel mehr als die

Retter in der Not. Um über 30 Prozent im Vergleich zu 2010 wächst der Markt der Interim Management Dienstleistungen im Jahr 2011, so eine aktuelle Studie der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management.

Jürgen Heßdörfer, erfahrene Führungskraft, langjähriger Interim Manager und Coach der Wirtschaft, erläutert im Interview die Entwicklungen am Markt und zeigt auf, was den „Zeitarbeiter an der Spitze“ ausmacht.

Der Markt für Interim Manager wächst, obwohl der Bedarf an Krisenmanagement und Sanierungshilfe doch rückläufig sein müsste. Welche Aufgaben

übernehmen Sie und Ihre Kollegen jetzt?

Knapp 30 Prozent unserer Mandate beziehen sich immer noch auf Sanierung und Restrukturierung. Heute treten allerdings Themen wie Innovationsmanagement wieder stärker in den Vordergrund. Die Unternehmen konzentrieren sich wieder auf ihre Kernkompetenzen und deren Umsetzung in wirtschaftlich erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen. Und auch die Neuausrichtung der Unternehmen ist heute ein relevantes Thema. Meist überbrückt der Interim Manager eine Vakanz oder wird zur konkreten strategischen Projektarbeit gerufen.

Herr Heßdörfer, Sie selbst waren Geschäftsführer, Vertriebsdirektor und Mitglied der zentraleuropäischen Geschäftsführung eines internationalen Konzerns: Warum wechselten Sie auf die unsichere Seite des „Managers auf Zeit“?

Es reizte mich, mein eigener Herr zu sein, ein eigenes Unternehmen aufzubauen. Zudem fand ich die Abwechslung dieser Tätigkeit hochspannend. Ich erweitere meine Expertise mit jedem Auftrag und kann diese Erfahrung vielfältig weitergeben. Das ist sehr befriedigend. Außerdem habe ich meine Karriere sozusagen gemacht, jetzt geht es mir bei meinen Mandanten fokussiert um die Sache.

Was meinen Sie damit? Sind angestellte Manager Ihrer Ansicht nach nicht sachbezogen genug?

Ich bin unabhängig und in meiner Entscheidungsfindung freier, weil ich keine Unternehmenshistorie und keine persönlichen Beziehungen in der Firma habe. Als „Zeitarbeiter“ kann ich gezielter und kreativer handeln, bin nicht so stark identifiziert. Ich kann und muss Strukturen aufbrechen.

Welche Eigenschaften und Kompetenzen sind dafür unabdingbar?

Durchsetzungskraft und Führungskompetenz. Außerdem muss ich jederzeit in der Lage sein, den Helikopterblick einzunehmen. Eine vielfältige Berufserfahrung ist ebenfalls essentiell, um sich in die verschiedenen Arbeitsfelder einfinden und die Situation schnell und klar erfassen zu können. Hinzu kommt soziale Kompetenz und Menschenkenntnis. Letztlich sind es die gleichen Eigenschaften, die auch der klassische Manager mitbringen muss. Studien zufolge sind wir angeblich aber extrovertierter und unverträglicher. (lacht)

Dabei ist das Vertrauen der Belegschaft für Ihre Arbeit doch sehr wichtig.

Unverträglich heißt ja nicht ignorant oder gar arrogant. Ich halte mich sogar für einen empathischen Menschen. Ich bin kein knallharter Sanierer, aber ein Pragmatiker und wo notwendig auch sehr unbequem. Es ist mein Job, klare Entscheidungen zu treffen. Das Flipchart ist mir lieber als die Hochglanzfolie: Konzepte müssen umsetzbar sein, sonst sind sie nichts wert.

Wie beginnt Ihre neue Aufgabe in einem Unternehmen?

Mit Zuhören. Und Wahrnehmen. Daten und Fakten verstehen. Ich spreche also mit den Mitarbeitern, versuche die Verantwortlichkeiten, die Standpunkte, die Ideen der Einzelnen zu erkennen. So kann ich auch

die verborgenen Strukturen aufdecken und die Problemstellung aus verschiedenen Blickwinkeln erfassen. Es geht schließlich darum, in kürzester Zeit eine eigene Sicht auf die Aufgabenstellung zu bekommen. Ich schaffe dadurch auch die Basis für eine Zusammenarbeit. Mein Ziel ist es, die Mitarbeiter ins Boot zu holen, aus Betroffenen Beteiligte zu machen.

Was sind das für verborgene Strukturen, die Sie versuchen aufzudecken?

Das Wertesystem des Einzelnen und das des Unternehmens. Ich versuche zu erfassen, inwieweit die vorgegebene Unternehmenskultur mit der gelebten übereinstimmt.

Sie sind nebenbei auch ausgebildeter Coach: Sind das Ansätze, die Sie aus Ihrem Coaching-Alltag übernehmen?

Ja, die beiden Bereiche profitieren natürlich voneinander. Dass ich auch Coach bin, zeigt sich aber im Interim Management weniger in konkreten Methoden, als in meinem Führungsstil. Ich versuche die Lösungskompetenz im Unternehmen und bei den Mitarbeitern zu finden und auf dieser Basis erste Handlungsoptionen zu entwickeln.

Kann eine Unternehmensberatung diesen Job nicht genauso gut übernehmen?

Das ist der Unterschied zwischen meiner Arbeit und der klassischen analysierenden Unternehmensberatung: Ich fokussiere mich von Anfang an auf die Umsetzbarkeit und übernehme Verantwortung für die Umsetzung.

Wie gehen Sie mit den fachlichen Anforderungen in einer neuen Branche um?

Durch meine bisherige berufliche Erfahrung kenne ich einige Branchen bereits in der Tiefe. Wie viel Branchen-Know-how gefragt ist, hängt auch mit der Art des Mandats, mit der Größe des Unternehmens und anderen Faktoren zusammen. Führungskompetenz und Umsetzungs-

wille sind ja nicht auf eine Branche beschränkt.

Wie geht der Abschluss des Projekts vonstatten und wie geht es für den Betrieb „alleine“ weiter?

Für mich ist wichtig, im Unternehmen eine Vorwärts-Kultur aufzubauen. Es geht darum, Strategien zu entwickeln und umzusetzen, die auch weiterhin noch tragen. Deshalb versuche ich diese Strategien auch immer mit Personen zu vereinbaren und Verantwortlichkeiten zu übertragen. Ich möchte ja nicht nur Brände löschen, sondern Grundlagen für die Zukunft schaffen. Letztlich bin ich gekommen, um zu gehen.

Das Interview führte
Julia Becker



Jürgen Heßdörfer,
Interim Manager und Coach
der Wirtschaft in Darmstadt.
FOTO: WIEBKE SCHWARZPAUL

Jürgen Heßdörfer

Web: www.hessdoerfer.com,
E-Mail: info@hessdoerfer.com
Telefon: 06151 9516720

[Kontakt]