



## **Abschlussbericht**

# **Projekt: Manager auf Zeit für Personal-, Innovations- und Wissensmanagement im Verbund – Ein neues Interventionskonzept präventiver Arbeitsmarktpolitik**

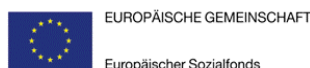
## **- Machbarkeitsstudie -**

### **Arbeitsgruppe Manager auf Zeit**

- Dr. Andreas Blume, BIT – Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V.
- Dr. Ingo Dammer, kamm Consult
- Irene Pawellek, AIQ – Arbeit Innovation Qualifikation e.V.
- Jürgen Karrenberg, Consulting Partner
- Robert Schleicher, BIT - Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V.

Bochum, Dortmund, Köln, Ratingen  
Februar 2005

Unterstützt mit Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen  
und des Europäischen Sozialfonds





<b><i>I. Der Hintergrund des Projekts</i></b> .....	<b>4</b>
<b>I.1 Das Konzept „Manager auf Zeit“</b> .....	<b>4</b>
<b>I.2 Aufbau der Studie</b> .....	<b>6</b>
<b><i>II. Manager auf Zeit – Ergebnisse der empirischen Untersuchungen</i></b> .....	<b>6</b>
<b>II.1 Ergebnisse der Flächenbefragung</b> .....	<b>6</b>
II.1.1 Ergebnisse der ersten Befragungswelle.....	6
II.1.2 Zentrale Ergebnisse der zweiten Befragungswelle („Potenzialberatungsbetriebe“) <sup>6)</sup> .....	13
II.1.3 Zusammengefasste Ergebnisse aus den beiden Befragungswellen.....	15
<b>II.2. Ergebnisse der Interviewstudie</b> .....	<b>22</b>
II.2.1. Kennzeichen der Stichprobe.....	22
II.2.2. Zwei Erhebungswellen.....	22
II.2.3. Ergebnisse.....	23
II.2.3.1. Motivstruktur.....	23
II.2.3.2. Die Zielgruppe: MaZ-affine Unternehmen.....	25
II.2.3.3. Der MaZ: Vorteile und Vorbehalte.....	27
II.2.3.4. Anforderungen an einen MaZ.....	28
II.2.3.5. Herausforderungen an einen MaZ.....	28
<b><i>III. Literatur</i></b> .....	<b>30</b>

## I. Der Hintergrund des Projekts

Den Hintergrund für die beabsichtigte Etablierung des Konzepts „Manager auf Zeit“ bildeten folgende Überlegungen:

Unternehmen benötigen zum Erhalt ihrer langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und im Sinne der arbeitsorientierten Modernisierung Investitionen in das „Humankapital“, gleichzeitig wird jedoch die Aktionsfähigkeit gerade von KMU in Richtung präventiver Unternehmens- und Personalentwicklung als Voraussetzung von „Employability“ immer geringer.

Personal-, Wissens- und Innovationsmanagement sind dabei für KMU zentrale Schlüssel- und Kohäsionsfaktoren einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung, die auf Innovation und Beschäftigung aufbaut.

Sie werden, wenn überhaupt, nicht systematisch betrieben und lassen von daher viele betriebliche (auch geförderte) Modernisierungsaktivitäten, bei denen für eine meist kurze Zeit Unternehmensberater einbezogen werden, ineffizient bzw. nur kurzfristig wirksam werden.

Gerade für Personal- und Wissensmanagement ist in KMU i.d.R. jedoch keine Zeit und kein Linienwissen vorhanden: Das alles dominierende Alltagsgeschäft bindet alle verfügbaren Kapazitäten und verhindert die Entwicklung mittel- bis längerfristiger Unternehmensstrategien.

Da zudem viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre Personaldecken bis hin zu Substanzverlusten an Wissen und Innovationsfähigkeit ausgedünnt haben, ist es zu einem gravierenden Verlust an Robustheit, Innovationskraft und Beschäftigungsfähigkeit gekommen, was sich nicht zuletzt auch in der weiterhin geringen Eigenkapitaldecke bei gleichzeitig restriktiverer Kreditvergabe der Banken (BASEL II) ausdrückt.

Herkömmliche Beratungs- und Qualifizierungsangebote reichen hier nicht mehr aus, um eine präventive Arbeitsmarktpolitik zu betreiben, die betrieblichen Beschäftigungs- und Innovationsblockaden müssen vielmehr direkt angegangen werden.

### I.1 **Das Konzept „Manager auf Zeit“**

Der Ansatzpunkt, die betrieblichen Beschäftigungs- und Innovationsblockaden auf direktem Wege anzugehen, war das Konzept „Manager auf Zeit“ mit folgenden Bestandteilen<sup>1</sup>:

- A. Fokussierter, temporärer Managementeinsatz** (Teilzeit/ befristet) zum Aufbau und zur praktischen Verankerung von Personal- und Wissensmanagementstrukturen in KMU, wobei direkte betriebliche Handlungskompetenzen Bestandteil des Konzepts sind. Solch ein Vorhaben bedarf bestimmter Voraussetzungen:

*Voraussetzungen auf Betriebsebene:*

- Ausstattung der Managerstelle mit Entscheidungsbefugnissen und Ressourcen
- direkte Anbindung/Einbindung der Stelle an die Geschäftsführung
- Entwicklung eines 3-stufigen Managementplans (Konzept, Umsetzung und Verankerung) und dessen verbindliche Verabschiedung mit Betriebsratsbeteiligung in den ersten zwei Monaten
- externe Auditierung des Managementplans

*Voraussetzungen auf Seiten des Förderers von Pilotbetrieben*

<sup>1</sup> Manager auf Zeit sind, in der Regel unter dem Begriff „Interimsmanager“ schon seit längerem etablierte „strategische Werkzeuge“, die vor allem dort, wo schnell, jedoch zeitlich begrenzt, Fachwissen benötigt wird, eingesetzt werden (vgl. Becker et al. 2003; Thiberius 2004; Bloemer 2003). Das hier verfolgte Konzept legt seinen Schwerpunkt allerdings weniger auf die „Feuerwehrfunktion“ von Interimsmanagern z.B. für das Krisenmanagement, sondern fokussiert sich auf den nachhaltigen Aufbau von sich selbst tragenden *Strukturen*.

- unbürokratisches Vergabeverfahren mit regionaler Anbindung (Ortsnähe)
- Bindung der Vergabe an den Einsatz zertifizierter Manager „arbeitsorientierter Modernisierung“
- Bindung der Vergabe an den Einsatz zertifizierter Auditoren für die Meilensteinprüfung des Managementplans.

- B. Betrieb eines „Manager–Pools“**, d.h. einer Ausbildungs- und Vermittlungsagentur von Teilzeit- und Interimsmanagern „arbeitsorientierter Modernisierung“. Das Konzept ist nur tragfähig, wenn über die Bereitschaft und das Engagement des Betriebes hinaus ein geeigneter Manager den Änderungsprozess in die Hand nimmt. Da es für diese Dienstleistung bislang keinen sich über Qualität und strategische Orientierung bestimmenden Markt gibt und die Zielerreichung der Förderung entscheidend von der Arbeitsorientierung des Interimsmanagers abhängt, muss, so die Vorüberlegung
- ⇒ ein **Zertifizierungskonzept** für arbeitsorientierte Manager/Berater entworfen und praktikabel installiert werden,
  - ⇒ eine spezielle **Weiterbildung** für diese spezifische Interventionsform entwickelt und angeboten werden,
  - ⇒ eine **Zertifizierungs-, Weiterbildungs- und Transferagentur** für „Interimsmanager“ und „Auditoren“ aufgebaut und betrieben werden.

Da durch die präventive Arbeitsmarktförderung, hier „Manager auf Zeit“, eine spezielle Nachfrage geschaffen wird, sollte sich ein solches Angebot auf mittlere Sicht selbst tragen können bzw. in die Förderung arbeitsloser Betriebspraktiker einbezogen werden.

- C. Aufbau und Betrieb variabler Unternehmensverbände** zur effizienten Rekombination von Arbeitsmarktförderung und flexibler Personalentwicklung und –steuerung. **Variabel** deshalb, weil verschiedene Verbundarten denkbar sind:

- ⇒ Kooperationen, Erfahrungsaustausch, Qualifizierung von Prozessbegleitern, Managern, Betriebsräten etc. im Bereich der arbeitsorientierten Modernisierung des Betriebes;
- ⇒ Kooperation bis hin zum gemeinsamen rechtsverbindlichen Betrieb einer Qualifizierungsgesellschaft für den Gestaltungsbereich eines aktiven Personal-, Wissens- und Innovationsmanagements.

**Gemeinsam** sollten diesen Unternehmensverbänden folgende Aspekte sein:

- ⇒ Sie werden von den „Managern auf Zeit“ als Unterstützungsstruktur ihrer betrieblichen Arbeit initiiert und
- ⇒ sie werden vom „Manager-Pool“ organisatorisch und inhaltlich unterstützt, ggf. organisiert (z.B. Qualifizierung von Prozessbegleitern, Organisation einer Qualifizierungsgesellschaft in Kooperation mit arbeitsamtlichen Stellen).

Das Konzept des auf arbeitsorientierte Interventionen fokussierten Managements auf Zeit sollte so gestaltet werden, dass es sich über eine definierte Pilotphase mit exemplarischen Erfolgsfällen **als spezifische „Marke“ etabliert und wirtschaftlich selbst tragen kann**. Die Marktfähigkeit dieses Konzeptes sollte die Machbarkeitsstudie ausloten, deren Ergebnisse hiermit vorgelegt werden.

## I.2 Aufbau der Studie

Folgende Elemente bildeten die empirischen Bestandteil der Machbarkeitsstudie:

- **Telefonische Flächenbefragungen:** Geplant war ursprünglich eine auf 400 telefonische Interviews ausgelegte repräsentative Befragung von Geschäftsleitern bzw. Unternehmensleitungen, um die Marktgängigkeit des Konzeptes „Manager auf Zeit“ in der Breite beurteilen zu können. Es erwies sich allerdings, dass die Komplexität der Befragung, die sich aus dem Umstand ergab, dass gleich drei umfangreiche Themen (Innovations-, Personal- und Wissensmanagement) und zusätzlich mögliche externe Unterstützungsleistungen abgefragt wurden, zusammen mit der Entscheidung, ausschließlich die entscheidungsbefugte oberste Unternehmensleitung zu befragen, dazu führte, dass die anvisierte Anzahl von Interviews bei weitem nicht erreicht werden konnte. Daher fiel in Absprache mit dem MWA NRW und der G.I.B. die Entscheidung, eine zweite Befragungswelle durchzuführen, die sich auf solche Betriebe konzentrierte, welche Potenzialberatungen in Anspruch genommen hatten und sich mithin als offen gegenüber öffentlich geförderter externer Unterstützung gezeigt hatten.
- **Tiefeninterviews in Betrieben:** Diese wurden parallel zu den Flächenbefragungen in zwei Wellen zu acht und 23, also in insgesamt 31 Betrieben durchgeführt. Sollte mit den Flächenbefragungen der Markt in der Breite sondiert werden, so dienten die Tiefeninterviews dazu, die **Motivstruktur** zu eruieren, die beim Thema MaZ in einem Unternehmen angesprochen wird sowie den konkreten **Ausprägungstyp** dieser Motivstruktur, der besonders offen für das Annehmen eines Angebots „Manager auf Zeit“ ist.

## II. Manager auf Zeit – Ergebnisse der empirischen Untersuchungen

### II.1 Ergebnisse der Flächenbefragung

#### II.1.1 *Ergebnisse der ersten Befragungswelle*

Eine möglichst repräsentative Befragung von Unternehmensleitungen aus NRW war Bestandteil der Studie, mit der die Machbarkeit eines Konzeptes „Manager auf Zeit“ beurteilt werden sollte.

Für die telefonische Befragung, die als Methode gewählt wurde, entwickelten die Projektpartner zunächst einen Fragebogen (s. Anhang), mit dem die aktuelle Selbsteinschätzung von Unternehmensleitungen zum Stand des Personal-, Wissens- und Innovationsmanagements erhoben werden sollte. Gefragt wurde nach Instrumenten, die die Unternehmen in diesen Managementbereichen einsetzen, nach Stärken und Schwächen der vorhandenen Strukturen und Maßnahmen, sowie nach Unterstützungsbedarf. Zusätzlich wurden die Herausforderungen erhoben, denen sich die Unternehmen aus eigener Sicht zukünftig werden stellen müssen, um Personal-, Wissens- und Innovationsmanagement in einen größeren betrieblichen Kontext zu stellen. Abschließend wurde nach möglichen Erwartungen an und Chancen zum Einsatz eines Managers auf Zeit gefragt, um eine erste Einschätzung darüber zu erhalten, ob es eine relevante Nachfrage nach solch einer Unterstützungsstruktur geben könnte.

Datengrundlage der ersten Befragungswelle waren 1.520 Unternehmensadressen mit Ansprechpartnern, die von einem namhaften Adresshändler (Hoppenstedt) erworben wurden.

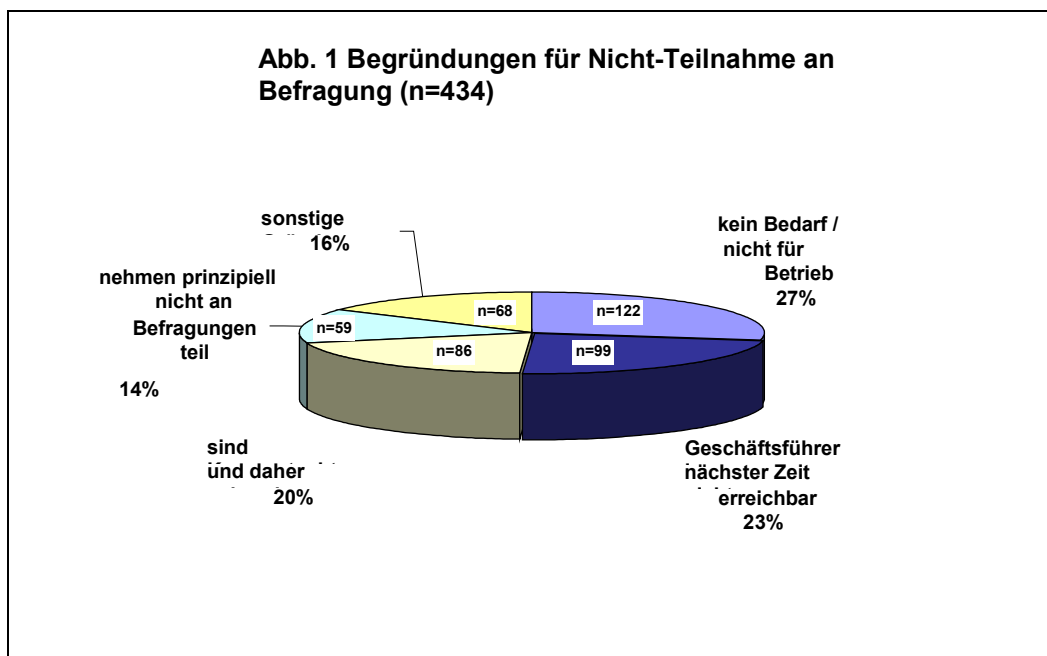
Mit der Durchführung der Telefonbefragung wurde die Tekomedia GmbH aus Bochum beauftragt, die im März 2004 mit dem Auftrag begann.

Es zeigte sich, dass die Befragung im vorgesehenen Umfang (400 Befragungsteilnehmer) kaum zu realisieren war. Von den schließlich 1.017 kontaktierten Betrieben zeigten sich nur 63 zu einem Interview bereit, was einer Beteiligungsquote von 5,7 % entsprach.

Die wichtigsten Gründe dafür waren aus Sicht der Projektpartner und des durchführenden Call-Centers:

- Die Komplexität des Fragebogens, die sich aus dem Umstand ergab, dass drei komplexe Themenschwerpunkte und zuzüglich weitere Informationen in großer Tiefe erhoben werden sollten, führte zu einer recht langen Gesprächsdauer, auf die sich nicht alle Gesprächspartner einlassen wollten oder konnten.
- Es sollte ausschließlich die oberste Führungsebene befragt werden. Diese ist in kleinen und mittleren Unternehmen häufig im Alltagsgeschäft stark eingebunden.

Ein Teil der nicht teilnehmenden Betriebe begründete ihre Haltung, wobei die wichtigsten Verweigerungsgründe die folgenden waren:

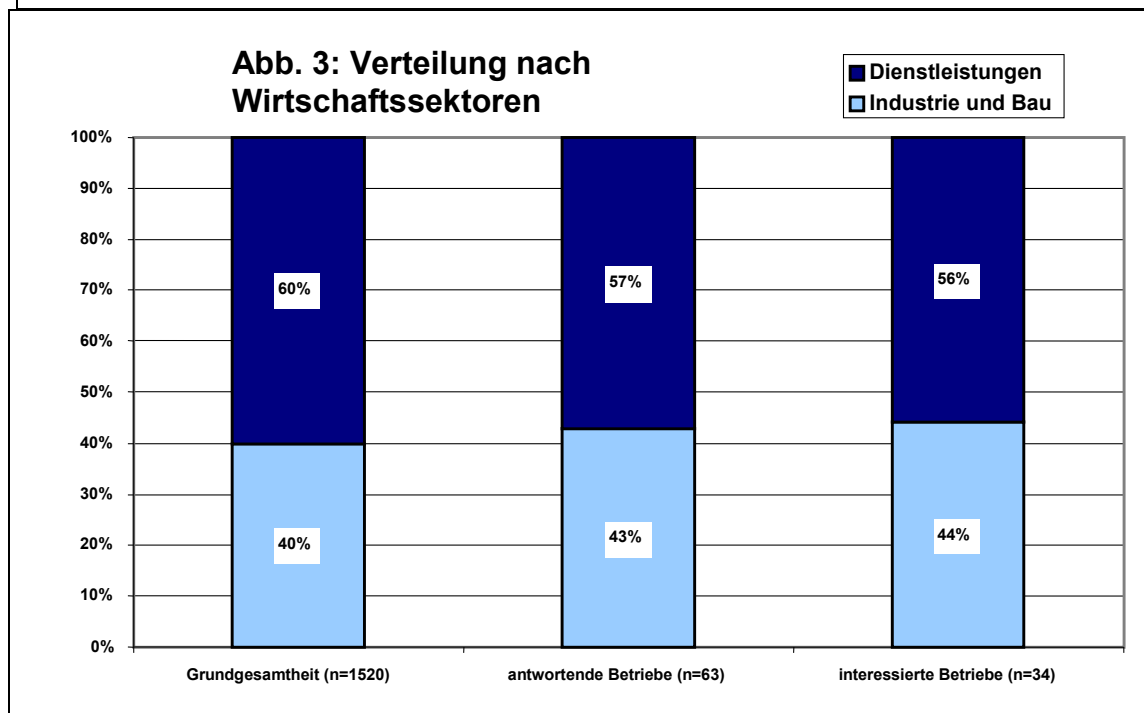
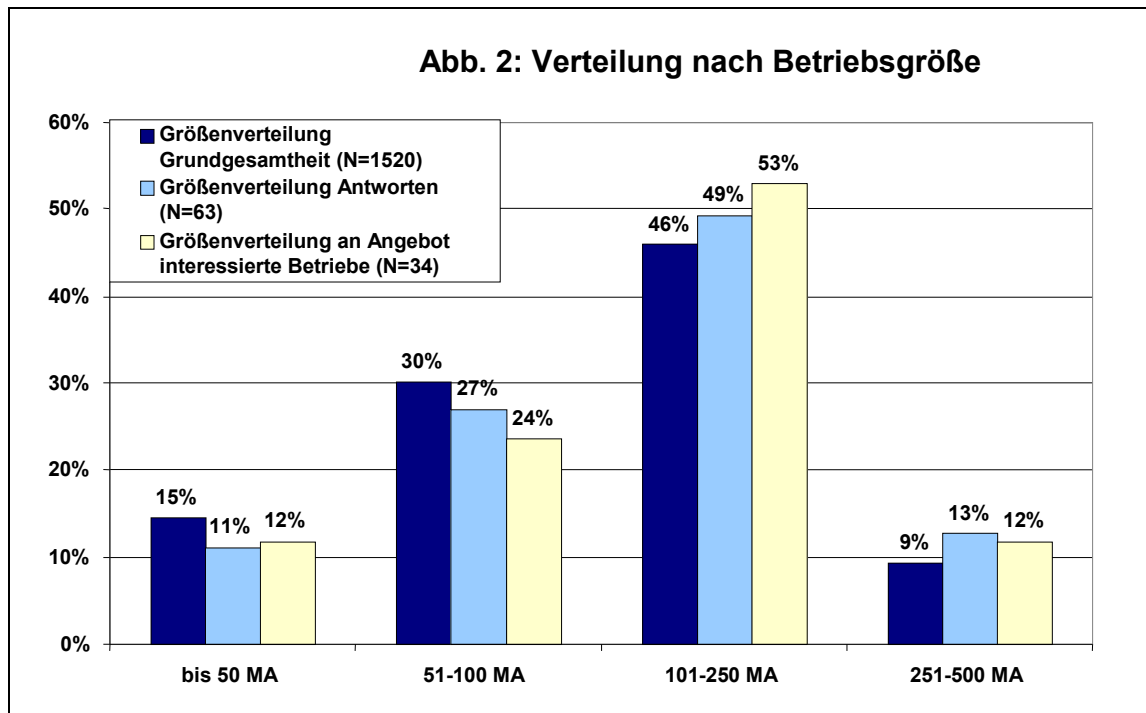


Von den 63 verbleibenden Betrieben zeigten immerhin 34 ein prinzipielles Interesse an einem Konzept: „Manager auf Zeit“.

Zwischenfazit: Die Beteiligungsquote an dieser Befragung war enttäuschend, aber nicht entmutigend, denn lediglich 122 Betriebe gaben an, dass ein Manager auf Zeit prinzipiell nicht in Frage käme<sup>2</sup>.

Angesichts des geringen Rücklaufs lässt sich diese Befragung nicht als repräsentativ bezeichnen, der Vergleich der Verteilung nach Betriebsgröße und Wirtschaftssektor zwischen der Grundgesamtheit vorhandener Adressen, antwortender Betriebe und interessierter Betriebe zeigt jedoch eine gute Übereinstimmung (Abb. 2):

<sup>2</sup> Nach einer Untersuchung aus 2003 können sich nur 2,4% keinen Anlass vorstellen, einen Spezialisten auf Zeit ins Unternehmen zu holen (Europressedienst / VHPM)



Angesichts der geringen Fallzahl (n=63) antwortender Betriebe wurde auf Clusterbildung nach mehreren verschiedenen differenzierenden Merkmalen verzichtet und stattdessen lediglich die Frage als Unterscheidungsmerkmal gewählt:

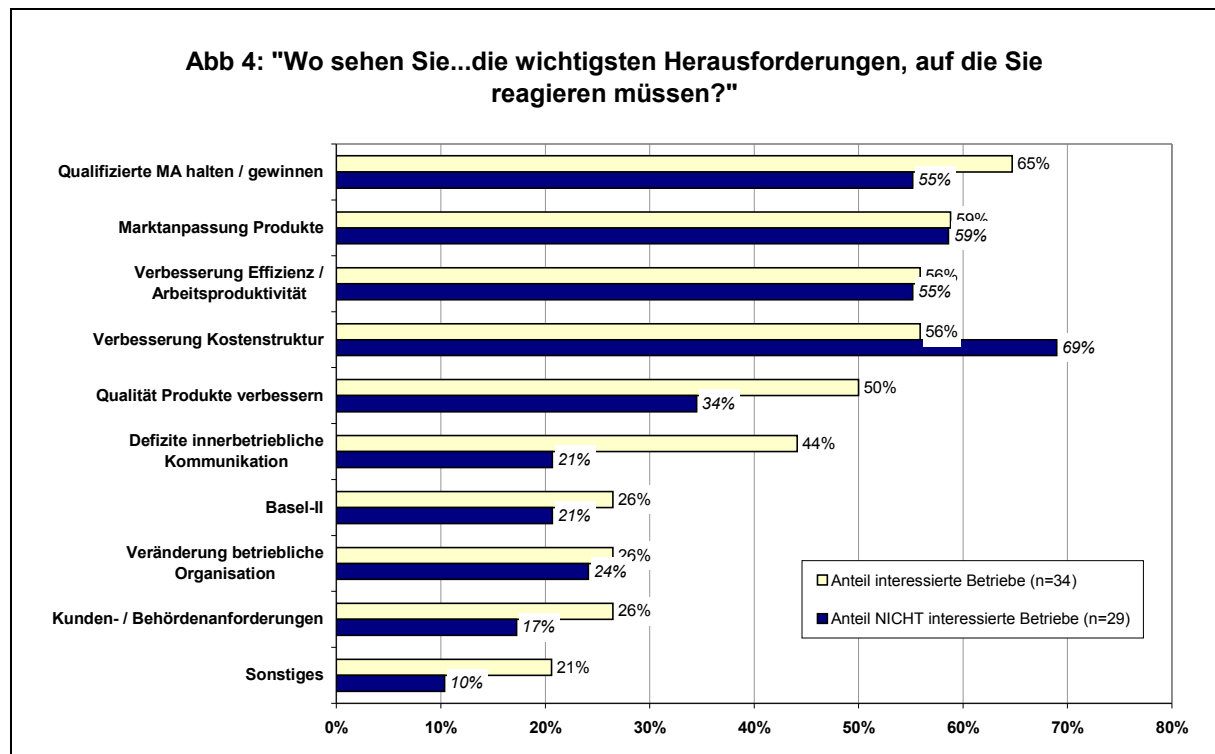
„Sind Sie an weiteren Informationen / Angeboten zum Thema Manager auf Zeit interessiert?“

mit den Antwortmöglichkeiten:

- Ja (im folgenden: interessierte Betriebe, n=34)
- Nein (im folgenden: nicht interessierte Betriebe, n=29)

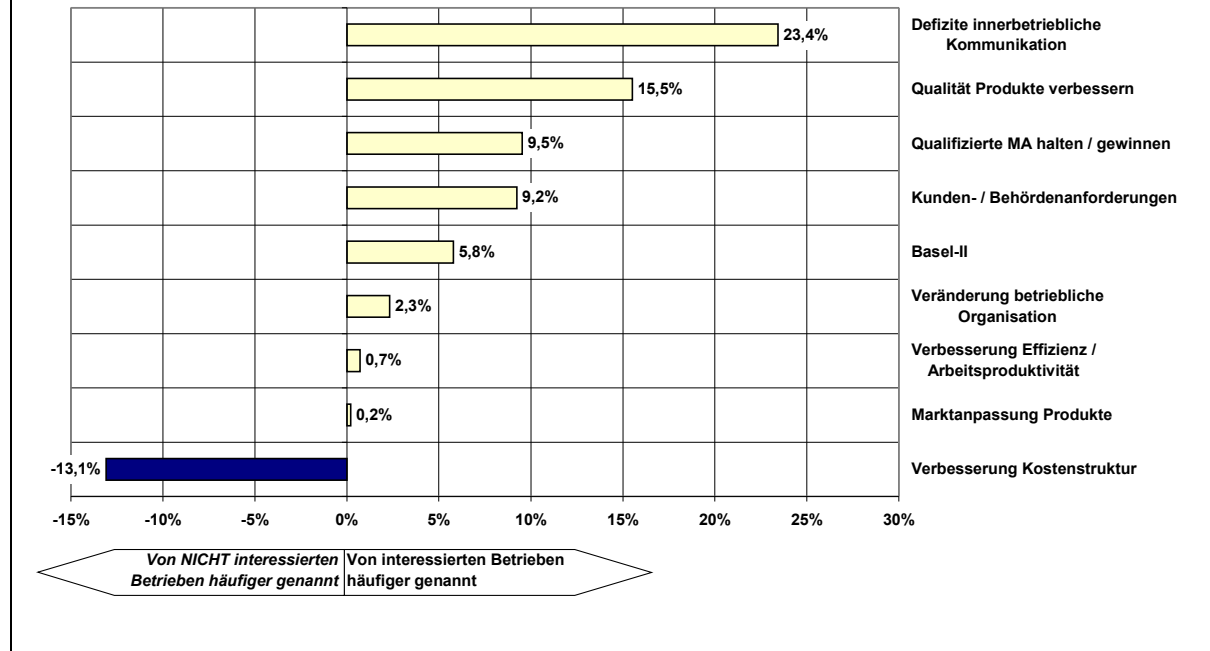
Insgesamt gibt es recht wenige deutliche Unterschiede im Antwortverhalten beider Gruppen, zum Thema „Wissensmanagement“ lässt sich überhaupt kein Unterschied festmachen.

Es zeigt sich jedoch, dass die interessierten Betriebe fast durchgängig, mit Ausnahme der „Verbesserung der Kostenstruktur“, häufiger Herausforderungen bejahen, auf die sie reagieren müssen, wenn auch lediglich die Kriterien: „Qualität der Produkte verbessern“ und „Defizite in der innerbetrieblichen Kommunikation“ *signifikant* abweichen.



In Abbildung 5 werden die Abweichungen zwischen nicht interessierten und interessierten Betrieben noch einmal deutlich heraus gestellt.

**Abb. 5: Herausforderungen: Abweichungen interessierte zu nicht interessierten Betrieben**

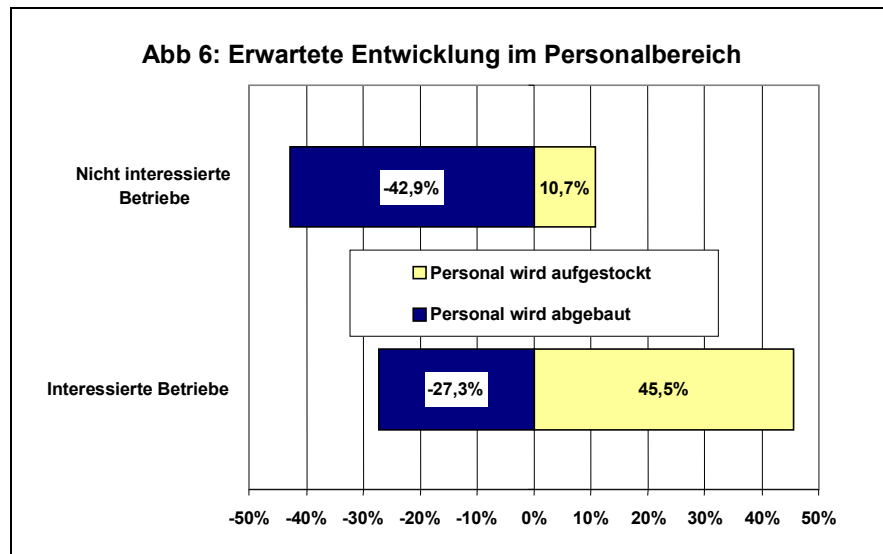


Unterschiede im Innovations-, Personal- und Wissensmanagement

**Innovation:** Am Manager auf Zeit interessierte Betriebe geben nahezu durchgängig häufiger an, strukturelle oder technologische Veränderungen umgesetzt zu haben oder dieses zu planen. Möglicherweise ist die Veränderungsgeschwindigkeit in diesen Betrieben generell höher, so dass auch ein Manager auf Zeit eher in die „Kultur“ solcher Unternehmen passt.

Innovationsbereich	An Manager auf Zeit interessiert		Nicht an Manager auf Zeit interessiert	
	Anteil umgesetzt	Anteil geplant	Anteil umgesetzt	Anteil geplant
Andere Form der Arbeitsorganisation	62,5%	18,8%	33,3%	18,5%
Neue Technologien	46,9%	46,9%	40,7%	22,2%
Änderungen in betrieblichen Strukturen	81,3%	37,5%	63,0%	22,2%
Neuentwicklung von Produkten oder Dienstleistungen	56,3%	56,3%	59,3%	22,2%

**Personal:** Auffällig ist, dass die Erwartungen an die personellen Entwicklungen in den interessierten Betrieben erheblich positiver sind als in den nicht interessierten:



Zusätzlich sind interessierte Betriebe durchweg aktiver im Personalmanagement engagiert, wengleich die Abweichungen bei den einzelnen Aktivitäten in der Regel nicht eindeutig signifikant sind:

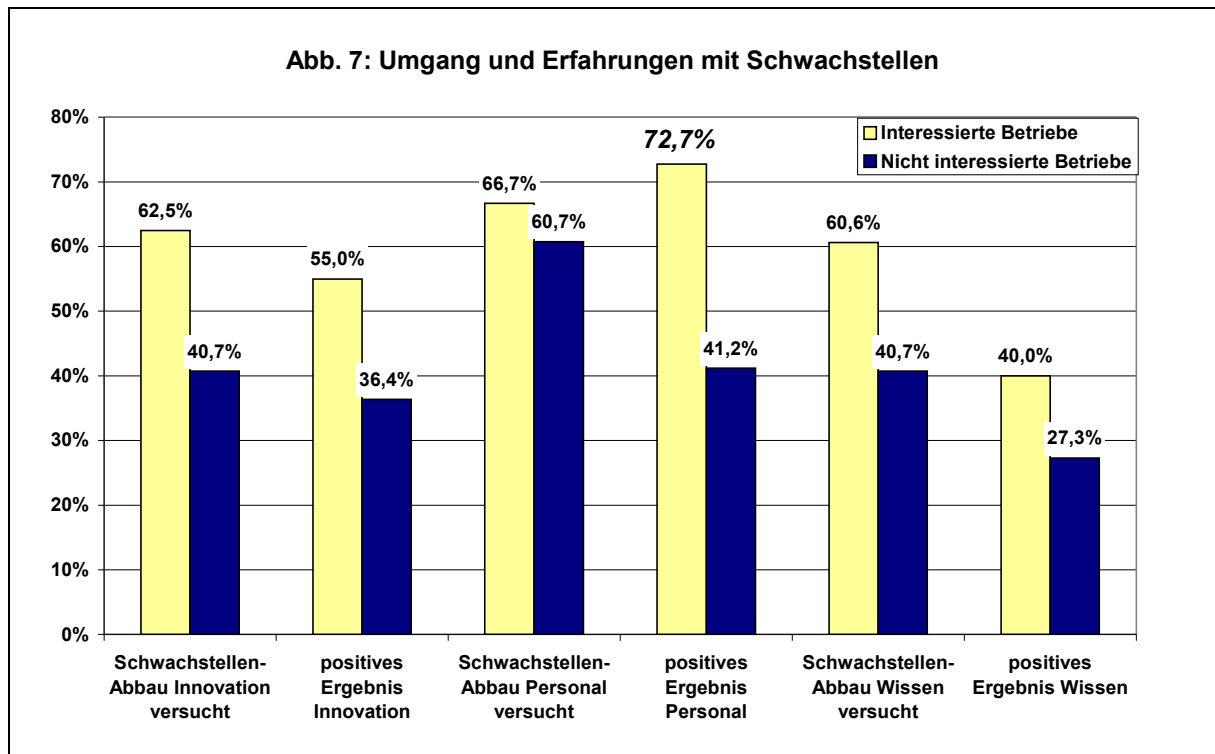
Aktivitäten im Personalmanagement	An Manager auf Zeit interessiert		Nicht an Manager auf Zeit interessiert	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Personalentwicklung	22	66,7%	16	57,1%
Personaleinsatzplanung	13	39,4%	11	39,3%
Qualifizierungsplanung	20	60,6%	12	42,9%
Recruiting	14	42,4%	4	14,3%
Anreizsysteme	18	54,5%	14	50,0%
sonstiges	6	18,2%	2	7,1%

Was Defizite bzw. Schwierigkeiten im Personalmanagement angeht, so zeigt sich folgendes: 26,5 % der am „Manager auf Zeit“ interessierten Betriebe haben bzw. erwarten Probleme aufgrund des **hohen Altersdurchschnitts ihrer Belegschaft** bzw. demografischer Entwicklungen.

- Dieses Problem wird von den nicht interessierten Betrieben überhaupt nicht genannt.

Diejenigen Betriebe, die an einem „Manager auf Zeit“ Interesse zeigen, versuchen schließlich eher, Schwachstellen abzubauen als die Vergleichsgruppe - und sie erzielen eher

Erfolge im Abbau der Schwachstellen, wobei vor allem im Personalmanagement der Unterschied auffällig ist:



**Zwischenfazit:**

Die Ergebnisse der ersten Befragungswelle gaben zu verschiedenen Überlegungen Anlass. Aus der Befragung lässt sich ein Bedarf für das Konzept „Manager auf Zeit“ ableiten:

- Der Bedarf wird am deutlichsten von jenen Betrieben formuliert, die Defizite im Bereich des Personalmanagements sehen (vor allem demografische Probleme, Kommunikation / Kooperation); die Belegschaft wird hier als wichtiges Kapital gesehen, das gepflegt und langfristig erhalten werden muss, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.
- Betriebe, die ihre Probleme „anpacken“ und damit Erfolge erzielt haben, sind auch bereit, zusätzlich einen „Manager auf Zeit“ zu beschäftigen - insbesondere zum Aufbrechen alter Strukturen, die noch größere Erfolge bei der Problembewältigung bisher verhindern („Wer schon gut ist, will noch besser werden“).
- Um breiter wirksam zu werden, muss das Konzept „Manager auf Zeit“ wesentlich intensiver und gleichzeitig zugespitzt formuliert und vermarktet werden, um Vorteile z.B. gegenüber Unternehmensberatern heraus zu arbeiten.

Beide Thesen sollten überprüft werden in einer zweiten Befragungswelle, die sich an solche Betriebe richtete, die an der Förderlinie „Potenzialberatung“ teilgenommen haben. Eine Untersuchung der G.I.B. hatte gezeigt, dass diese Betriebe überwiegend gute Erfahrungen mit externer Beratung gemacht hatte.

Nach Absprache mit dem MWA und der G.I.B. stellte die G.I.B. dem Call-Center-Dienstleister Adressen von insgesamt 400 solcher Betriebe zur Verfügung<sup>3</sup>, wobei es sich ausschließlich um solche Betriebe handelte, die mehr als 50 Mitarbeiter haben und die Potenzialberatung in den Jahren 2002 oder 2003 abgeschlossen hatten.

<sup>3</sup> Die Projektpartner erhielten aus Datenschutzgründen keinen Einblick in die Daten, so dass sich im folgenden keine Aussage über Branche oder Betriebsgröße machen lässt.

Der Fragebogen aus der ersten Welle wurde gekürzt bzw. angepasst an die Erfahrungen der Betriebe mit Potenzialberatungen.

*II.1.2 Zentrale Ergebnisse der zweiten Befragungswelle („Potenzialberatungsbetriebe“)*

Ein erstes Ergebnis wurde sehr schnell sichtbar: Die Antwortquote war erheblich höher: Von 251 Betrieben nahmen 94 an der Befragung teil, was einem Anteil von 37,5% entspricht, der damit mehr als sechs mal so hoch war wie der Rücklauf in der ersten Befragungswelle.

Die Themen, die im Rahmen der Potenzialberatung bearbeitet worden waren, konzentrierten sich auf wenige Blöcke: Mehr als die Hälfte der Potenzialberatungen hatte die Aufbau- und Ablauforganisation zum Gegenstand, Personalentwicklung und Weiterbildung sowie die Erschließung neuer Marktpotenziale und die strategische Unternehmensplanung waren weitere relevante Themengebiete.

**Welche Herausforderungen sind im Rahmen der Potenzialberatung nachhaltig bearbeitet worden? (Mehrfachnennungen möglich)**

Thema	Anzahl	Anteil
Aufbau- und Ablauforganisation	51	54,3%
Personalentwicklung / Weiterbildung	27	28,7%
neue Marktpotenziale / neue Produkte bzw. Dienstleistungen	23	24,5%
strategische Unternehmensplanung	18	19,1%
Qualitätsmanagement	5	5,3%
neue Technologien	2	2,1%
neue Vergütungsformen	1	1,1%
Kein Thema bearbeitet / gescheitert	3	3,2%
keine Angabe	9	9,6%

Ein wichtiges Ergebnis erbrachte die Frage: *Hat es bei der Umsetzung des Handlungsplans im Rahmen der Potenzialberatung Hindernisse bzw. Engpässe gegeben?*

Knapp 40% der befragten Betriebe bejahten diese Frage, wobei das bei weitem wichtigste Umsetzungshindernis fehlende Kapazitäten war (33% aller Unternehmen, 84% aller Unternehmen mit Umsetzungsschwierigkeiten), gefolgt von Widerständen gegen die Umsetzung und anderen Prioritäten.

	Hindernisse bei Umsetzung des Handlungsplans	fehlende Kapazitäten	fehlende Qualifikationen	Handlungsplan zu allgemein	andere Prioritäten	Widerstände gegen Umsetzung	Umsetzung ohne nachhaltige Verbesserung
Anzahl	37	31	6	3	9	10	1
Anteil	39,4%	33,0%	6,4%	3,2%	9,6%	10,6%	1,1%

Weiterhin wurden die Befragten gebeten, zu **Innovations-, Personal- und Wissensmanagement** eine Selbsteinschätzung abzugeben. Im folgenden wird dargestellt, welche Defizite die Befragten sehen:

Im Bereich der **Innovation** nennen 70 Befragte mindestens eine Schwachstelle, dabei sind es vor allem *organisatorische Probleme* (z.B. unklare Zuständigkeiten, Bürokratie, mangelnde Kooperation), die Innovationen erschweren (32%), *knappe Ressourcen* (Personal / Zeit) bilden ein weiteres verbreitetes Innovationshemmnis. Immerhin 32 (45,7%) geben an, dass der Schwachstellenabbau im Bereich „Innovation“ Gegenstand der Potenzialberatung war.

Die Ergebnisse waren überwiegend positiv: 14 von 32 werten das Ergebnis des Schwachstellenabbaus im Rahmen der Potenzialberatung als positiv, 8 weitere geben konkrete Maßnahmen zum Abbauch von Defiziten an, ohne dieses zu werten, so dass insgesamt von 22 erfolgreichen Potenzialberatungen gesprochen werden kann (knapp 69%). Lediglich 8 geben an, dass entsprechende Maßnahmen derzeit noch in der Umsetzung seien und lediglich 2 vermelden ein Scheitern der Potenzialberatung ohne Ergebnis in diesem Bereich.

Schwächen im **Personalbereich** werden von 73 Befragten genannt: insbesondere die *mangelnde Qualifikation* von Mitarbeitern (13%), eine *ungünstige Altersstruktur* (12%) und „zu wenig neue Ideen“.

*Führungsprobleme* (59 Unternehmen geben Probleme mit der Führungsstruktur an) liegen in „mangelnder Qualifikation bzw. schlechtem Führungsstil“ (20%), organisatorischen Führungsproblemen wie mangelhafte Kompetenzverteilung oder hohem Abstimmungsbedarf (16%) und der Überlastung von Führungskräften durch das Alltagsgeschäft bzw. knappen Kapazitäten (16%) begründet.

In 32 Betrieben waren die Defizite im Personal- bzw. Führungsbereich auch Gegenstand der Potenzialberatung, wobei auch hier die positive Bewertung (n=15) bzw. die Nennung konkreter Maßnahmen (n=10) überwiegen. Lediglich 4 Befragte können noch keine Aussagen machen, in 3 Betrieben gab es kein Ergebnis.

Das am weitesten verbreitete Defizit im **Wissensmanagement** ist die mangelnde Systematik: *Fehlende Information / Kommunikation*, kein Austausch, eine *strikte Personengebundenheit des Wissens* nennen ca. 50% der Befragten als Nachteile der eigenen Wissensstruktur, insgesamt nahmen 59 der befragten Unternehmensführungen hier Defizite an. Nur in gut einem Drittel (n=20) dieser Betriebe war das Defizit im Wissensmanagement auch Bestandteil der Potenzialberatung, wobei 13 Befragte ein gutes Ergebnis (n=6) bzw. konkrete Maßnahmen, die umgesetzt wurden (n=7) nannten. Derzeit nicht absehbar ist der Erfolg für 6 Teilnehmer, 1 machte keine Angaben.

Insgesamt haben also die Potenzialberatungen dazu beigetragen, betrieblich vorhandene Schwachstellen im Innovations-, Personal- bzw. Wissensmanagement zu verringern, wobei der Erfolg des Schwachstellenabbaus durch die Potenzialberatung überwiegend als positiv gewertet wird.

Der Vergleich der beiden Befragungswellen zeigt wenig substantielle Unterschiede zwischen denjenigen Betrieben, die eine Potenzialberatung in Anspruch genommen haben (2. Befragungswelle) und denjenigen, für die das nicht zutrifft<sup>4</sup>. Das lässt eine zusammengefasste Betrachtung der beiden Befragungswellen gerechtfertigt erscheinen.

---

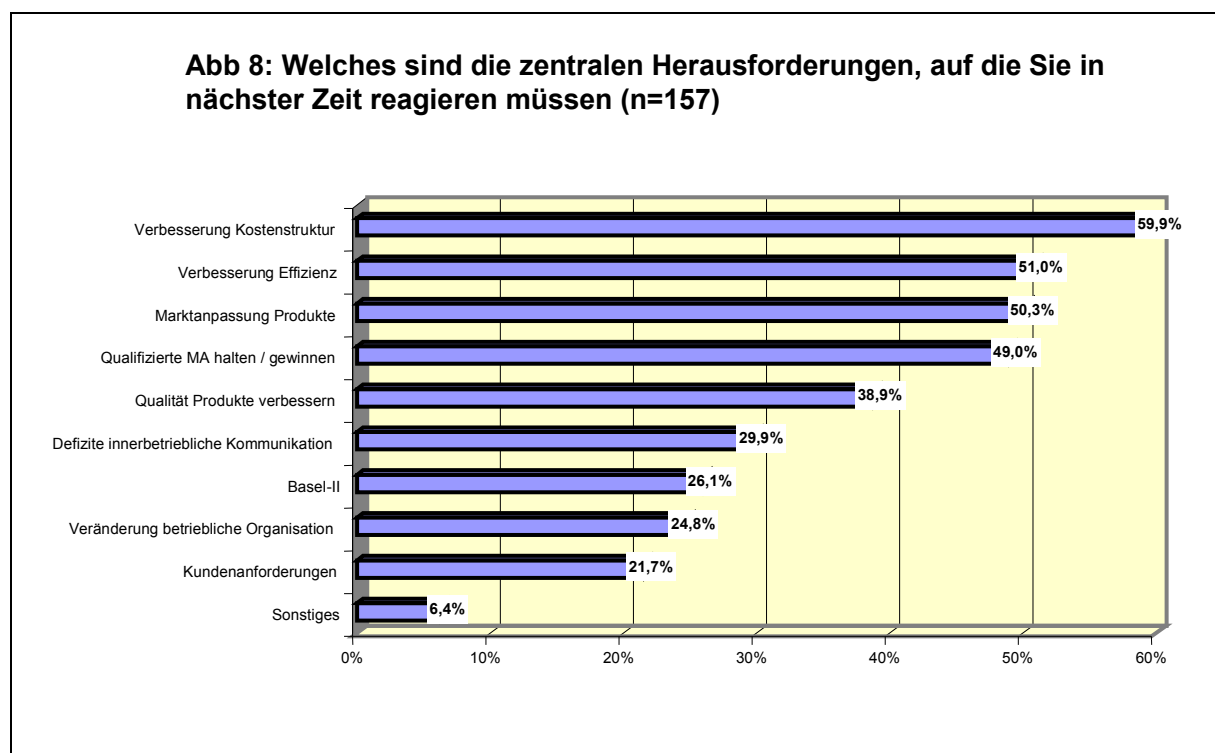
<sup>4</sup> Genau gesagt ist von den Betrieben aus der ersten Befragungswelle nicht bekannt, ob sie eine Potenzialberatung hatten – danach wurde nicht gefragt.

### II.1.3 Zusammengefasste Ergebnisse aus den beiden Befragungswellen

Im folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse derjenigen Fragen dargestellt, die für beide Befragungswellen gleich waren. Angesichts der wesentlich größeren Fallzahl (n=157) liefern diese Ergebnisse zwar keine überprüfbar repräsentativen Erkenntnisse, aber immerhin kann von einer Tendenz ausgegangen werden.

#### Zentrale Herausforderungen

Im Vordergrund kommender Herausforderungen stehen betriebswirtschaftliche Optimierungen (Kostenstruktur, Effizienz), aber auch die Anpassung der Produkte an Marktbedürfnisse und das Halten / Gewinnen qualifizierter Mitarbeiter spielen eine große Rolle in den absehbaren Zukunftsperspektiven der Unternehmen.



#### Unterstützungsbedarf

Bei der Frage, ob die Teilnehmer generell Unterstützungsbedarf für einen der drei untersuchten Themenbereiche sehen, fällt auf, dass Unternehmen aus der 2. Welle (Potenzialberatungsbetriebe) deutlich häufiger einen weiteren Bedarf formulieren. Dieses könnte daher rühren, dass diese Betriebe generell aufgeschlossener gegenüber (externer) Unterstützung sind – und sie deshalb eine Potenzialberatung in Anspruch genommen haben. Eine weitere denkbare Erklärung wäre, dass diese Betriebe durch die Potenzialberatung, die ja zeitlich und vom Beratungsaufwand her gesehen stark begrenzt ist, für Potenziale sensibilisiert worden sind, die es mittels Unterstützung zu nutzen gilt. Bezüglich der Frage, ob dieser Unterstützungsbedarf am besten durch einen Manager auf Zeit gedeckt werden könnte, unterscheiden sich beide Gruppen nicht deutlich voneinander. Insgesamt könnten sich knapp 27% der Befragten vorstellen, dass ihnen am ehesten durch einen Manager auf Zeit geholfen werden könnte (es waren allerdings Mehrfachnennungen bei der Art der Unterstützung möglich).

Sehen Sie bzgl. Personal-, Wissens- oder Innovationsmanagement Unterstützungsbedarf?	Unterstützungsbedarf generell	Unterstützung durch Manager auf Zeit	Unterstützung durch Unternehmensberater	Unterstützung durch Qualifizierungsmaßnahmen
Absolut 1. Welle (n=63)	24	15	12	13
Anteil mit Unterstützungsbedarf	38,1%	23,8%	19,0%	20,6%
Absolut 2. Welle (Potenzialberatungsbetriebe, n=94)	62	27	45	37
Anteil mit Unterstützungsbedarf	66,0%	28,7%	47,9%	39,4%
<b>Absolut Gesamtbefragung (n=157)</b>	<b>86</b>	<b>42</b>	<b>57</b>	<b>50</b>
<b>Anteil mit Unterstützungsbedarf</b>	<b>54,8%</b>	<b>26,8%</b>	<b>36,3%</b>	<b>31,8%</b>

Betriebe, die Erfahrungen mit der Potenzialberatung gesammelt haben, nennen hingegen deutlich häufiger Unternehmensberater als präferierte Unterstützungsquelle. Offenbar haben die Potenzialberatungen hier einen insgesamt positiven Eindruck hinterlassen.

Wie jedoch unterscheiden sich Unternehmen, die einen generellen Unterstützungsbedarf im Personal- Innovations- oder Wissensmanagement bejahen, von den anderen? Im Fragebogen wurden zu den drei Managementbereichen Fragen gestellt, die den Status Quo der Strukturen und der Maßnahmen betreffen.

Es gibt nur wenige statistisch signifikante Unterscheidungskriterien in den geschlossenen Fragen<sup>5</sup>, und der statistische Zusammenhang ist auch nur recht gering ausgeprägt:

- Potenzialberatung: Unternehmen, die eine Potenzialberatung in Anspruch genommen haben, melden, wie bereits in der Tabelle deutlich wird, eher einen (weiteren) Unterstützungsbedarf an als die anderen Unternehmen (Korrelation  $r$  nach Kendall-Tau-b = 0,27)
- Keine Überraschung ist es, dass vorwiegend Unternehmen Unterstützung suchen, die Veränderungen planen, insbesondere *andere Formen der Arbeitsorganisation* ( $r=0,20$ ) und *Änderungen betrieblicher Strukturen* ( $r=0,25$ ), sowie solche, die *Defizite in der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation* ( $r=0,18$ ) wahrnehmen. Andere Herausforderungen wie z.B. die Kreditvergabe nach Basel II oder die Verbesserung der Kostenstruktur sind in dieser Frage allein nicht trennscharf.

Noch mehr gilt dieses für die Frage, ob potenzieller Unterstützungsbedarf durch einen Manager auf Zeit gedeckt werden könnte. Hier finden sich keine signifikanten Kriterien, die den Schluss zulassen, dass vorhandene Strukturen und Maßnahmen einen positiven oder negativen Einfluss auf die Einstellung gegenüber dem Konzept „Manager auf Zeit“ haben.

Aufschlussreicher für die Frage, welche Betriebe, ausgehend von ihrem jeweiligen Status Quo, einen Manager auf Zeit nachfragen werden, ist die Analyse der offenen Fragen.

### Defizite im Bereich Personalmanagement

Von Interesse war besonders, welche Defizite die Befragungsteilnehmer in ihrer eigenen Mitarbeiter- und Führungsstruktur wahrnehmen und wie sie darauf reagieren. Die Antworten der 129 Betriebe, die auf diese Frage<sup>6</sup> antworteten, verteilen sich wie folgt:

<sup>5</sup> Bei geschlossenen Fragen werden klare Antwortmöglichkeiten vorgegeben, in diesem Fall konnten die Befragungsteilnehmer nur mit *ja* oder *nein* antworten.

<sup>6</sup> Offene Frage ohne Vorgabe von Antwortmöglichkeiten: Wo sehen Sie in der derzeitigen Personalstruktur besondere Nachteile Ihres Unternehmens?

Nachteile <b>Personalstruktur</b> , n=129, davon:	Anzahl	Anteil (ohne keine Angabe)	Wenn Sie Unterstützungsbedarf sehen – wie könnte dieser am besten gedeckt werden? Antwort: Durch einen Manager auf Zeit = Ja	anteilig
Altersstruktur	23	17,8%	8	34,8%
Qualifikation	20	15,5%	5	25,0%
<b>"Betriebsblindheit"</b>	<b>12</b>	<b>9,3%</b>	<b>6</b>	<b>50,0%</b>
<b>Engpässe / knappe Personaldecke</b>	<b>12</b>	<b>9,3%</b>	<b>9</b>	<b>75,0%</b>
Personalkosten	10	7,8%	2	20,0%
Nachwuchsprobleme	9	7,0%	2	22,2%
<b>Motivationale Probleme</b>	<b>9</b>	<b>7,0%</b>	<b>5</b>	<b>55,6%</b>
hohe Fluktuation	6	4,7%	*	
Kommunikationsprozesse	5	3,9%	*	
mangelnde Erfahrung	5	3,9%	*	
wenig Aufstiegschancen	3	2,3%	*	
unklare Aufgaben / Funktionen	2	1,6%	*	
keine Probleme	13	10,1%	3	23,1%
sonstige	15	11,6%	*	

\*aufgrund geringer Fallzahlen wird bei diesen Items auf eine weitere Auswertung verzichtet

Lediglich rund 10% geben an, keine Defizite in der derzeitigen *Mitarbeiterstruktur* zu sehen. Die Schwerpunkte liegen im Bereich der „Altersstruktur“ (i.d.R. hoher Anteil älterer Beschäftigter), zu dem „Nachwuchsprobleme“ und „mangelnde Erfahrung“ hinzu gruppiert werden könnten, sowie in der fehlenden „Qualifikation“ eines großen Teils der eigenen Mitarbeiter. Weitere zahlenmäßig relevante Antwortkategorien bilden „Betriebsblindheit“, Engpässe im personellen Bereich durch eine knappe Personaldecke, hohe Personalkosten sowie motivationale Probleme der Beschäftigten.

Interessant ist die Verknüpfung dieser Frage mit derjenigen, ob Unterstützungsbedarf gesehen wird, und wenn ja, ob dieser am besten durch einen Manager auf Zeit gedeckt werden könnte. Ein Manager auf Zeit wird vor allem von denjenigen als wünschenswert gekennzeichnet, die Probleme in der knappen Personaldecke, der Motivation der Mitarbeiter und der „Betriebsblindheit“ der Belegschaft sehen.

Angaben zu Defiziten in der *Führungsstruktur* machten 122 Unternehmen, davon sehen 23 keine Probleme, der Anteil ist hier nahezu doppelt so groß wie bei der Mitarbeiterstruktur. Eindeutige Schwerpunkte liegen hier in einer defizitären Führungsstruktur (z.B. zu viele Hierarchiestufen, unklare Führungsstrukturen oder Kompetenzen), in der Qualität der Führungskräfte sowie in Ressourcenproblemen mit der Folge der Überlastung von Führungskräften. Ein Manager auf Zeit wird vor allem von denjenigen als sinnvoll angesehen, die knappe Ressourcen<sup>7</sup> als Defizit ihrer Führungsstrukturen wahrnehmen.

Nachteile Führungsstruktur, n=122, davon:	Anzahl	Anteil (ohne keine Angabe)	Wenn Sie Unterstützungsbedarf sehen – wie könnte dieser am	anteilig

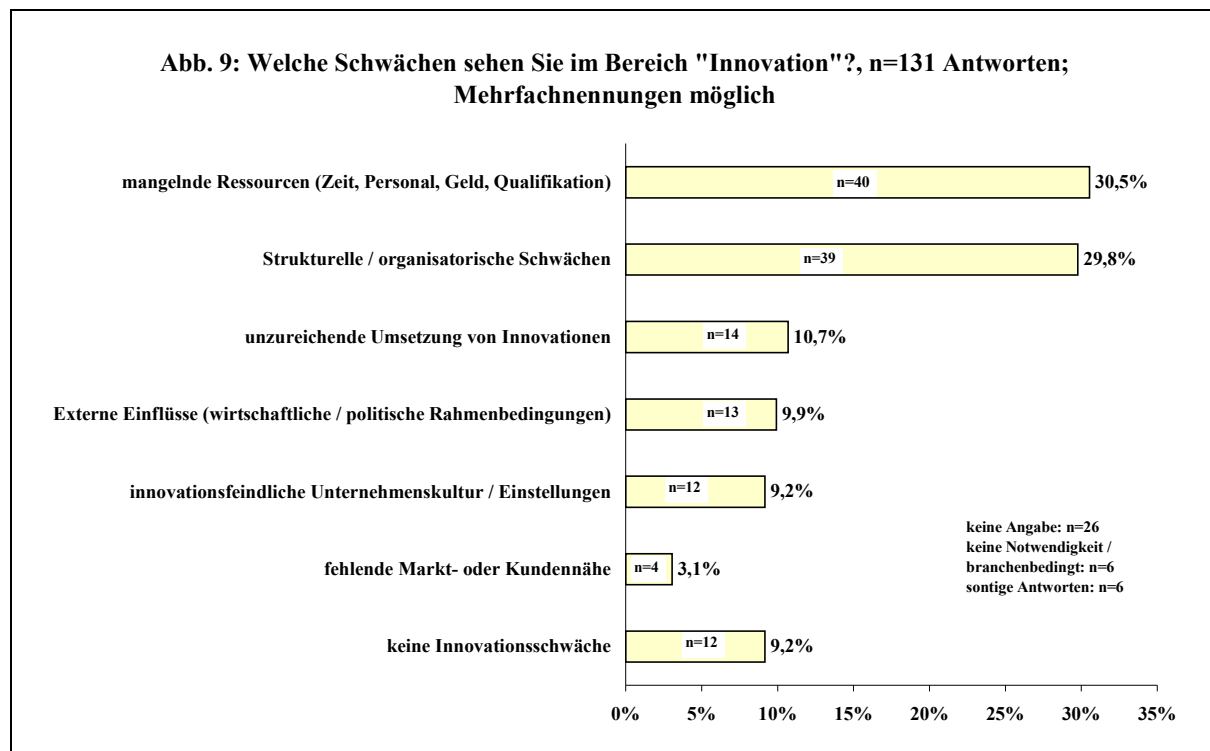
<sup>7</sup> Insofern bestätigt sich ein Fazit von Linné (2002), der die Einsatzmöglichkeiten für Manager auf Zeit vor allem in der Überbrückung von Management-Engpässen und in einer Verstärkung im Projekt-Management sieht.

			besten gedeckt werden? Antwort: Durch einen Manager auf Zeit = Ja	
Führungsstruktur	27	22,1%	7	25,9%
Führungsqualität	17	13,9%	5	29,4%
<b>Überlastung, Ressourcen</b>	<b>16</b>	<b>13,1%</b>	<b>10</b>	<b>62,5%</b>
Qualifikation	7	5,7%	*	
Betriebsblindheit	7	5,7%	*	
Kommunikation	6	4,9%	*	
flache Hierarchie / wenig Aufstiegschancen	6	4,9%	*	
unklare Verantwortung	5	4,1%	*	
Nachfolgeprobleme	3	2,5%	*	
Alter	2	1,6%	*	
sonstige	12	9,8%	*	
keine Probleme	23	18,9%	9	39,1%
keine Angabe	35		5	14,3%

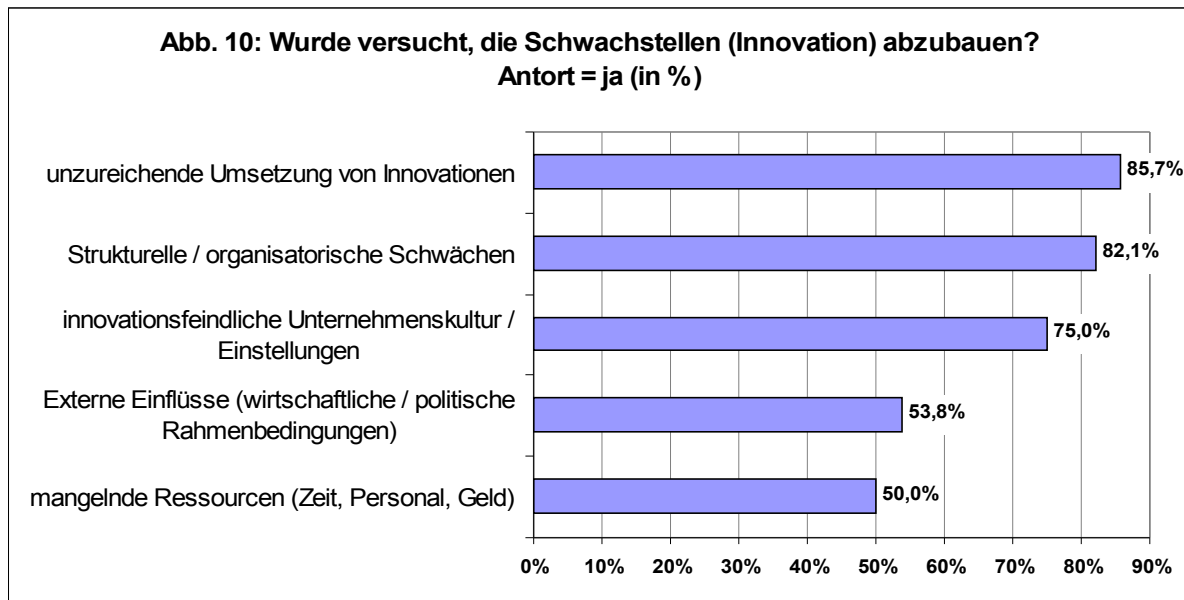
\*aufgrund geringer Fallzahlen wird bei diesen Items auf eine weitere Auswertung verzichtet

### Defizite im Bereich Innovation

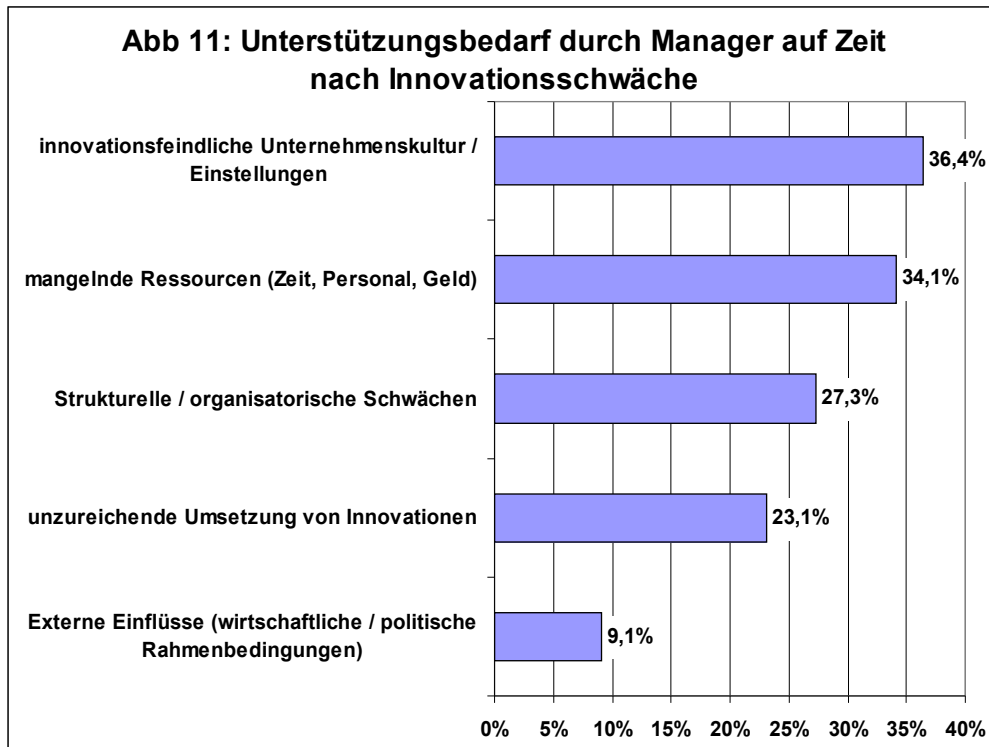
Mangelnde Ressourcen an Zeit, Personal, Geld und Qualifikationen sowie strukturelle Innovationschwächen bilden die Schwerpunktdefizite im Bereich Innovation, rund 10% geben an, keine Defizite in diesem Gebiet aufzuweisen. Nur ein geringer Anteil gibt „Umsetzungsdefizite“, externe Einflüsse oder eine innovationsfeindliche Unternehmenskultur als Hauptproblem an.



Die Frage, ob auch versucht wurde, erkannte Schwachstellen abzubauen, wird überwiegend bejaht, wobei in Bezug auf den Schwachstellenabbau die „hard facts“ wie wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder die mangelnden Ressourcen deutlich hinter die organisatorischen bzw. unternehmenskulturellen zurückfallen:

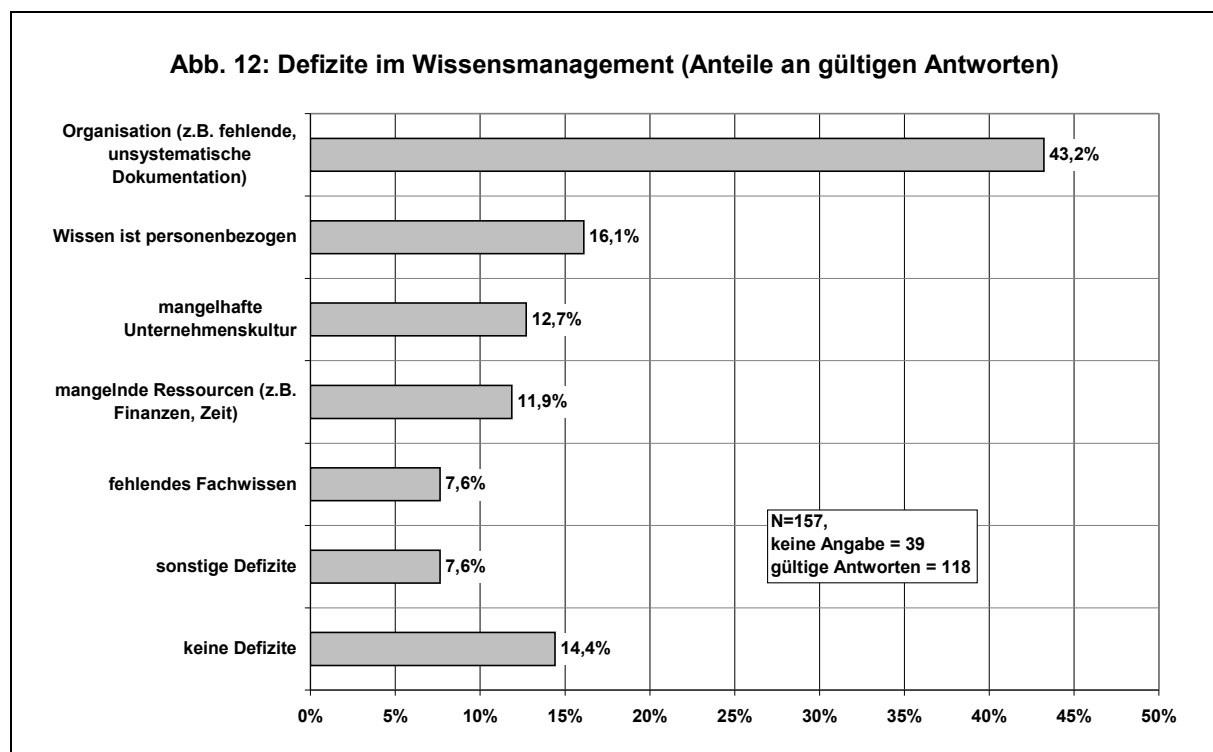


Eine potenzielle Unterstützung durch einen Manager auf Zeit können sich vor allem diejenigen Unternehmen vorstellen, die kulturelle, innovationsfeindliche Einstellungen seitens der Mitarbeiter oder Führungskräfte bzw. mangelnde Ressourcen als Hauptschwäche angeben. Hingegen wird einem Manager auf Zeit kaum zugetraut, sinnvoll bei der Überwindung externer Rahmenbedingungen tätig sein zu können.



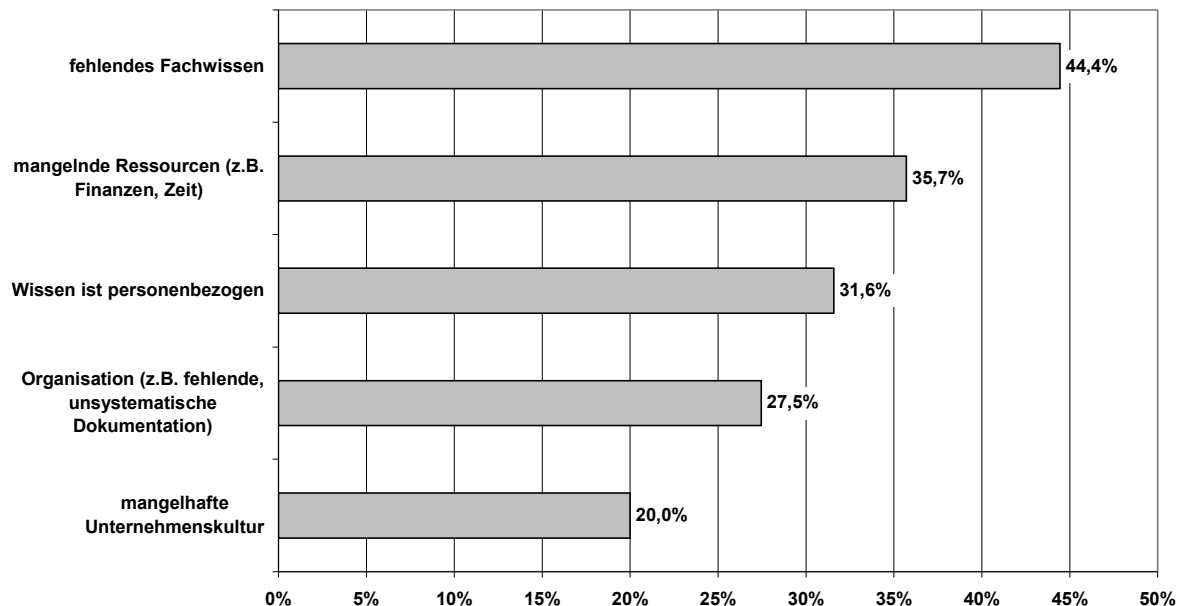
**Defizite im Bereich „Wissen“**

Ganz deutlich stehen hier organisatorische Defizite im Vordergrund, die über 40% aller die Frage beantwortenden Gesprächspartner als Schwerpunkt betrachten. Die starke Personenbezogenheit, insbesondere spezialisiertem Wissen, eine Unternehmenskultur, welche den Erwerb und den Austausch von Wissen behindert, sowie mangelnde Ressourcen spielen demgegenüber eine geringere Rolle. Lediglich jeder siebte Betrieb gibt an, keine Defizite im Wissensmanagement zu haben.



Manager auf Zeit werden vor allem dort nachgefragt, wo mangelndes Fachwissen, mangelnde Ressourcen oder die Personenbezogenheit des Wissens (die sich auch als mangelnde Ressource oder Organisationsproblem bezeichnen lässt) die Defizite sind.

**Abb.13: Unterstützung durch Manager auf Zeit nach Defiziten im Wissensmanagement**



**Fazit:**

Auch wenn es, wie oben beschrieben, nicht „das typische“ Unternehmen gibt, das aufgrund vorhandener Strukturen im Innovations-, Personal- oder Wissensmanagement besonders „anfällig“ für einen Manager auf Zeit ist, so zeigen sich doch bei intensiver Betrachtung auch der offenen Fragen typische Muster, die auf ein „Wunschprofil“ für einen solchen weist:

- Manager auf Zeit sind vor allem dort „gesuchte“ Leute, wo es betriebsintern an Ressourcen (Personal und Zeit) mangelt.
- Sie sind zumindest in Teilgebieten (Innovation, Mitarbeiter) ebenso gefragt, wo es im Betrieb Probleme mit der Kommunikation bzw. der Kultur gibt. Offenbar wird hier einem zeitweise zu einem „Internen“ gewordenen „Externen“ eher als einer etablierten Führungskraft zugetraut, Blockaden und Widerstände zu überwinden bzw. angemessen zu bearbeiten.

## II.2. Ergebnisse der Interviewstudie

Es wurden 31 Tiefeninterviews durchgeführt. Die Interviewpartner (IP) waren:

- 26 Geschäftsführer
- 2 Personalchefs
- 2 Projektleiter
- 1 Verwaltungsleiter.

Die Unternehmen beschäftigen zwischen 50 und 200 Mitarbeitern. Die Branchen streuen ohne erkennbare Schwerpunktbildung (14 Dienstleister, 17 Fertigungsunternehmen).

Den IP wurde während des Interviews die Graphik „Manager auf Zeit“ (s. Anhang) in drei komplettierenden Schritten vorgelegt (Managervermittlung und Projektschritte im Unternehmen - Weiterbildung / Zertifizierung der MaZe - Verbundorganisation für Unternehmen).

### II.2.1. Kennzeichen der Stichprobe

Unternehmen, deren Vertreter zu einem Interview bereit waren, können zusammenfassend als **offen** und **initiativ** gekennzeichnet werden. Im einzelnen heißt das:

- Alle hatten bereits mindestens einmal **externe Hilfe** (Berater, Interimsmanager) im Haus gehabt.
- Alle wiesen einen relativ hohen Grad an **Vernetzung** auf (Erfar-Runden, Arbeitskreise, Aktivität in einer Kammer usw.).
- Alle **bejahten Entwicklung als beständige Managementaufgabe** und ließen erkennen, dass sie sie nicht nur reaktiv nacharbeiten, wenn der Markt sie dazu zwingt, sondern sie proaktiv gestalten, soweit ihre Kapazitäten dies ermöglichen.
- Die IP bezogen die Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen nicht nur auf die Betriebsbereiche, in denen sie jeweils konkret stattgefunden hatten, sondern auf die Organisation im ganzen (**„ganzheitliches“ Denken**).

Man kann die Stichprobe, bezogen auf die Grundgesamtheit mittelständischer Unternehmen, als **Avantgarde in Hinblick auf Offenheit und Veränderungsbereitschaft** bezeichnen.

### II.2.2. Zwei Erhebungswellen

Auch die Interviewstudie wurde in zwei Wellen durchgeführt (vgl. II.1.1.3.); die erste Welle umfasste 8 Interviews, die zweite (mit Unternehmen, die eine Potentialberatung hinter sich hatten) 23. Dies war einerseits aus Gründen der Homogenität beider Teilstudien notwendig. Andererseits war es aber auch insofern sinnvoll, als dass die erste Welle ein schwierig zu interpretierendes Ergebnis produziert hatte: obwohl die IP das MaZ-Modell durchweg für gut durchdacht und praktikabel hielten, ließen sie kaum Bereitschaft erkennen, es eventuell selber in Anspruch zu nehmen. Die Vorbehalte überwogen bei der Frage, ob und wie man sich einen MaZ im eigenen Haus vorstellen könnte.

Allerdings blieb unklar, welche(r) Faktor(en) der Motivstruktur hierfür den Ausschlag gab. Die zweite Welle, deren Unternehmen sich in Gestalt der Potentialberatung schon einmal einer dem MaZ analogen, nämlich *strukturbezogenen*, Maßnahme geöffnet hatten, versprach diesbezüglich Klärung.

Die Ergebnisse beider Wellen werden im folgenden der Übersichtlichkeit halber integriert dargestellt.

### II.2.3. Ergebnisse

Die Ausgangsfrage, ob das MaZ-Modell Akzeptanz im Mittelstand finden würde, ist sinnvollerweise in zwei komplementäre Teilfragen zu splitten:

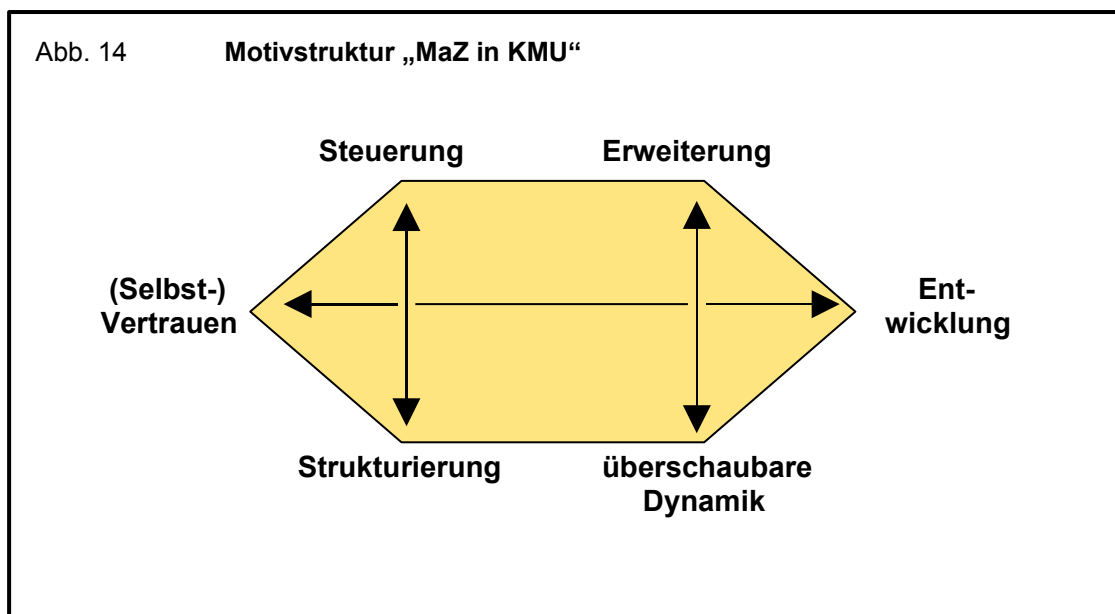
- Wie sieht die **Motivstruktur** aus, die beim Thema MaZ in einem Unternehmen angesprochen wird?
- Welche konkreter **Ausprägungstyp** dieser Motivstruktur ist *realistischerweise* bereit bzw. hält es für sinnvoll, einen MaZ *tatsächlich* zu engagieren?

Diese beiden Fragen werden nacheinander beantwortet<sup>8</sup>.

#### II.2.3.1. Motivstruktur

Vorab erfolgt die graphische Darstellung der Motivstruktur „MaZ in KMU“. Die Graphik ist dynamisch und ganzheitlich zu interpretieren, d.h., alle Faktoren (Motive) interagieren miteinander und machen nur als Ensemble einen Sinn. Gegenüberliegende Faktoren stehen jeweils in einem direkten dialektischen Spannungsverhältnis zueinander; sie verfolgen gegenläufige Tendenzen, sind aber gleichzeitig aufeinander angewiesen.

Die Benennung der Faktoren ist als Verdichtung der von den einzelnen Unternehmen produzierten Phänomene zu verstehen, die das Allgemeine an den Faktoren prägnant herausstellen soll. Jedes Unternehmen stellt eine individuelle Ausprägung der Struktur dar, in der die Faktoren durch genauere Beschreibung der Unternehmenspraxis konkreter zu benennen wären, weiterhin aber dem kategorialen Duktus der allgemeinen Faktoren eingegliedert blieben.



Der zentrale Faktor der Struktur ist das **(Selbst-)Vertrauen**. Die Schreibweise soll verdeutlichen, dass hier ein klarer Zusammenhang besteht zwischen dem Selbstvertrauen, das ein Unternehmen aufweist, und dem Vertrauen, das es allem ‚Fremdem‘ entgegenbringt. Und

<sup>8</sup> Alle in „...“ gesetzten Ausführungen sind Interviewzitate.

ein solcher ist der MaZ: ein Fremder, bei dem erst einmal vieles ungewiss ist. Sicher ist eigentlich nur, dass er mit erheblichen Kompetenzen ausgestattet sein soll und im Unternehmen „einiges durcheinanderbringen“ wird. Wenn das Selbstvertrauen des Unternehmens gering ist, es sich strukturell unsicher und den Anforderungen des Marktes nur mühsam gewachsen fühlt, steht es einem MaZ eher ablehnend gegenüber, da er nicht absehbare, aber jedenfalls weitreichende Verwicklungen mit sich bringt.

Diesen Motivstrang bringen die IP regelmäßig, fast wie bei einem Beschwörungsritual, in der Formulierung unter, das wichtigste sei, dass mit einem konkreten MaZ „die Chemie stimmt“. Das Hauptthema ‚Fremdes‘ spielt auch im Faktor **Entwicklung** eine wesentliche Rolle, der als Antagonist des haltgebenden Vertrauens wirksam wird. Denn die von allen Unternehmen wahrgenommenen und mehr oder weniger strategisch gesteuerten Veränderungen der letzten Jahre wurden vor allem von außen, sozusagen aus der Fremde angestoßen. Dafür stehen generell die Chiffren „Markt“ und „Globalisierung“.

Andererseits ist den Unternehmen klar, dass Entwicklung ‚sein muss‘ und man in der Hektik des Tagesgeschäfts kaum je dazu kommt, sie tatsächlich planvoll und gründlich anzugehen. Dazu schmort man viel zu sehr „im eigenen Saft“ und unterstellt sich selbst darüberhinaus eine weitgehende „Betriebsblindheit“. Da könnte ein MaZ hilfreich sein, der mit „fremdem Blick“ und „frischen Ideen“ den eigenen Betrieb aufmischt und - nicht zuletzt - auch ein wenig das *schlechte Gewissen* beruhigt, das *alle* Unternehmen erkennen lassen: sie glauben, dass sie eigentlich viel mehr für ihre Entwicklung tun müssten, als sie tatsächlich tun. Und sie spüren, dass ihre Kardinalbegründung für dieses Versäumnis, das „Tagesgeschäft“, oft wohl auch eine willkommene Ausrede ist, sich nicht um schwierige und risikoträchtige Veränderungsprozesse (gar noch struktureller Art) kümmern zu müssen.

Gleichzeitig ruft die Vorstellung eines solchen externen Managers die Frage nach der **Steuerung** der mit ihm zusammenhängenden Prozesse auf. Einerseits stellt er eine weitere Komplikation dar, die in den ohnehin als kompliziert erlebten betrieblichen Führungsalltag integriert werden muss<sup>9</sup>, andererseits soll er ja nicht allzu eng an die Leine genommen werden, weil er sonst seine gewünschte Wirkung nicht entfalten kann. Interessanterweise wird hier die Entlastung, die ein MaZ für die Unternehmensführung darstellt, trotz der ausnahmslosen Klagen der IP bezüglich ihrer Arbeitsbe- oder gar -überlastung ambivalent wahrgenommen: der MaZ nimmt ihnen zwar Arbeit ab und kümmert sich um Dinge, die sie eingeständenermaßen infolge des Arbeitsdrucks „immer wieder liegenlassen“ müssen, aber was er ihnen damit vielleicht noch alles abnimmt, Autorität und Entscheidungshoheit - das bleibt für die IP ein Gegenstand des Grübelns.

Hier schwanken die Betriebe zwischen Überlegungen, wie man diesen delikatsten Balanceakt produktiv gestalten kann, und einem abwinkenden „das kriegt sowieso keiner hin“.

In direkter Spannung zur Steuerung steht die **Strukturierung**. Mit ihr sind all die manifesten und impliziten Ordnungen und Strukturen angesprochen, die konkret in den Betrieben die Abläufe gliedern und ausrichten und Steuerung gleichzeitig herausfordern und begrenzen. Der MaZ soll sich u.a. ja genau damit beschäftigen, Festgefahreneres wieder flexibel machen, zukunftsfähige Veränderungen implementieren und die Führungskräfte nachhaltig entlasten. So sehr das den IP einerseits als wünschenswert erscheint, so deutlich wird gerade an diesem Faktor das Moment der Ungewissheit, das der MaZ für die Unternehmen repräsentiert. Je ausgeprägter die Unsicherheit im Führungsbereich und die *Klage* über (zu) hohe Arbeitsbelastung, desto ausgeprägter auch die Furcht, dass das Unternehmen durch einen MaZ unführbar wird, indem der Strukturen einzieht, die dem Geschäftsführer allein schon deswegen nicht transparent werden, weil er sie nicht selber erfunden hat.

Bezüglich der mit einem MaZ verbundenen Perspektive geht es den Unternehmen um **Erweiterung**<sup>10</sup>, und dies in doppelter Hinsicht. Erweiterung meint zum einen Ausweitung der Geschäftsfelder und/oder Märkte (z.B. nach Osteuropa), wobei ein MaZ den damit befassten

<sup>9</sup> In fast allen Interviews aktualisierte der Gedanke an einen MaZ bereits bestehende Zweifel oder Probleme im Bereich Führung. In Extremfällen wurde die fiktive Rolle des MaZ im Unternehmen um den Aspekt „mein Coach“ erweitert. Das verweist nebenher noch einmal auf die Erstrangigkeit des Vertrauens für das Thema MaZ.

Führungskräften intern den Rücken für ihre strategischen Aufgaben freihalten soll. Zum anderen ist damit aber auch jede Form von „frischen Ideen“ und betrieblichen Überlegungen angesprochen, die „unsere Strukturen aufbrechen“ und als dauerhafte Innovationen im Unternehmen verankert werden. Im Zentrum steht hier, auch als nähere Bestimmung des Faktors ‚Entwicklung‘, gleichermaßen die Erweiterung des unternehmerischen wie des gedanklichen Aktionsradius.

Die soll aber nicht - dafür steht das Schicksal der sog. New Economy - im wilden Galopp, sondern in **überschaubarer Dynamik** vor sich gehen. Die IP wollen vorher wissen, was da mit dem MaZ konkret auf sie zukommt, wollen ein betriebsverträgliches Tempo bei der Veränderung einschlagen, Modernisierung in mundgerechten Portionen. Es kommt darauf an, sachlich wie zeitlich handhabbare Aufgaben zu schaffen, die nacheinander abgearbeitet werden können. Die Sorge, irgendwann vor nicht mehr entwirrbaren Verwicklungen zu stehen, und der Wunsch nach zuverlässigen Steuerungsmöglichkeiten, treffen sich in diesem Faktor.

### *II.2.3.2. Die Zielgruppe: MaZ-affine Unternehmen*

Die Motivstruktur „MaZ in KMU“ ist im ganzen um die Kernspannung **‚Der Fremde als Entwicklungshelfer‘** zentriert. Einen MaZ zu engagieren, setzt bei mittelständischen Unternehmen eine erhebliche Entwicklungsoffenheit und bei ihren Führungen eine große Bereitschaft voraus, sich auf eine verbindliche Delegation betriebswichtiger Verantwortlichkeiten und auf die Konsequenzen dieser Delegation einzulassen.

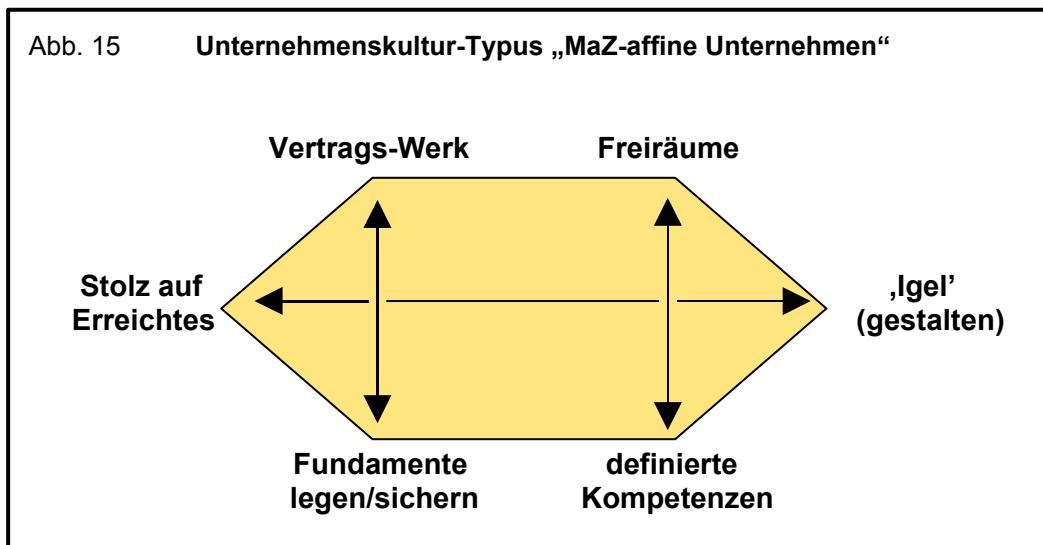
Realistischerweise ist nur von einer Minderheit von KMU auszugehen, deren Unternehmenskultur diese Voraussetzungen erfüllt. Bezogen auf die dargestellte Motivstruktur ist zu fragen, welche Ausprägungen sie annimmt, wenn eine entsprechende Unternehmenskultur vorliegt.

Die Antwort darauf ist im folgenden Unternehmenskultur-Typus dargestellt. Die Form der Typisierung wurde gewählt, weil sie es ermöglicht, übergreifende Tendenzen sichtbar zu machen, die in den betreffenden Unternehmen *gemeinsam*, wenn auch selbstverständlich in je individueller Gestalt, beobachtbar sind. Die Benennung der Faktoren ist hier zu verstehen als **Lösungsform** des entsprechenden Problembereiches, der in der Motivstruktur ausgewiesen ist (das ‚Vertrags-Werk‘ löst z.B. das ‚Steuerungs‘problem).

Der Typus wurde aus 17 der 31 Interviews abgeleitet. Die anderen 14 Unternehmen verteilen sich auf zwei andere Typen, die mit dem Thema MaZ nur am Rande zu tun haben und daher hier nicht weiter entfaltet werden.

---

<sup>10</sup> Und bei keinem IP um Hilfe beim Downsizing o.ä. Die Unternehmen der Interviewstudie beschäftigen sich alle mit der *Frage* des Wachstums.



Der entscheidende Punkt ist der Stolz auf erfolgreich bewältigte Veränderungen, auf wirk-same Modernisierungen, die zumeist mithilfe externer Berater oder Manager durchgeführt wurden. Auch wenn hier das Bewusstsein für die noch zur Lösung anstehenden Probleme im Unternehmen besonders klar ist, gibt der **Stolz auf das Erreichte** in Kombination mit der Erfahrung, dass Externe sehr hilfreich sein können, diesen Unternehmen doch das notwen-dige Selbstvertrauen, um hinreichendes Vertrauen in ein Modell wie MaZ entwickeln zu können. Es passt nämlich gut in die Umgangsform dieser Unternehmen mit der Frage der ‚Entwicklung‘: sie wollen sie gestalten (Proaktivität), haben damit auch schon gute Erfah-rungen gemacht, und nehmen den unternehmerischen Entwicklungsnotwendigkeiten gegen-über insgesamt die Rolle des **Igels** aus dem Märchen ein. Sie engagieren sich dafür, ‚schon da‘ zu sein, statt der Entwicklung hinterherzulaufen.

Natürlich bleibt es eine komplexe Anforderung, mit einem eventuell ins Haus geholten MaZ angemessen umzugehen. Das Steuerungsproblem glauben diese Unternehmen allerdings durch entsprechende vertragliche Vereinbarungen mit dem MaZ im Vorfeld weitgehend lösen zu können und vertrauen ansonsten auf die beiderseitige Flexibilität und Zielorientierung. Die Tätigkeit des MaZ im Unternehmen wird auf diese Weise zu einem verlässlichen **Vertrags-Werk**, das die nötige Strukturierung im Unternehmen vor allem hinsichtlich der strukturellen **Fundamente** (primär in den nicht operativen Bereichen Personal-, Wissens und Innovations-management) in Gang setzen oder, wenn die Fundamente schon gelegt sind, ausbauen und absichern soll. Da die Unternehmen bereits Erfahrung mit Veränderungsprozessen haben, wissen sie um deren Dauer und begrüßen die auf Mittelfristigkeit und Prozessbegleitung angelegten Konzeptaspekte des MaZ-Modells.

Grundsätzlich sehen die Unternehmen die entscheidende Bedingung für ein erfolgreiches Wirken des MaZ darin, mit ihm hinreichende **Frei-Räume** abzusprechen, in denen er sich bewegt. Das meint vor allem, der MaZ müsse sich frei vom Druck des Tagesgeschäfts sei-nen strukturbildenden Aufgaben widmen können, aber auch, dass der MaZ durch seine Frei-räume die viel beklagte „Betriebsblindheit“ aufbrechen und im Unternehmen ein freieres Klima für Ideen und Innovationen schaffen soll. Da von ihm gleichzeitig ein entschiedenes Engagement bei der Umsetzung seiner Pläne erwartet wird (sonst „könnte ich ja gleich einen Berater einkaufen“), ist den Unternehmen klar, dass man ihm **definierte Kompetenzen** auf hohem Führungsniveau einräumen muss. Das ist einerseits notwendig, um ihm das nötige Standing bei den Mitarbeitern zu geben, andererseits aber auch, weil er sonst nicht viel aus seinen Freiräumen machen kann, sondern Gefahr läuft, als eine Art Ziermanager im Unter-nehmen verschlissen zu werden.

*In einem Satz:* die Unternehmen dieses Typs sind bereit, dem MaZ weitreichende Befugnisse zum Zwecke der Erreichung gemeinsam vereinbarter Ziele einzuräumen, weil ihr Selbstvertrauen durch erfolgreiche Veränderungserfahrungen groß genug ist, um ein solches Risiko kalkuliert einzugehen. Es müssen aber klar definierte Rahmenbedingungen gegeben sein.

### II.2.3.3. Der MaZ: Vorteile und Vorbehalte

Eine kurze Auflistung der von den Unternehmen gesehen Vorteile und der von ihnen geäußerten Vorbehalte werden hier der Übersichtlichkeit halber noch einmal aufgeführt:

Vorteile	Vorbehalte
Mit seinem <b>Blick von außen</b> erkennt der MaZ Probleme und Möglichkeiten im Unternehmen, die es selber nicht wahrnimmt.	Einem Poolmanager fehlt der <b>Stallgeruch</b> . Er wird mit dem Unternehmen nie so vertraut, wie es nötig wäre.
Der MaZ beschäftigt sich mit den Strukturen in den ‚weichen‘ Unternehmensbereichen. Er leistet die „ <b>Arbeit an der Arbeit</b> “.	Der MaZ muss, wie alle anderen Manager im Unternehmen auch, <b>jederzeit direkt weisungsgebunden</b> sein.
Der MaZ plant und entwickelt nicht nur, <b>er setzt auch um</b> (statt ausschließlich zu beraten).	Die <b>Chemie muss</b> , auch mit den Mitarbeitern, von Anfang an <b>stimmen</b> . Sowa kann man nicht planen, ist reine <b>Glückssache</b> .
Durch ein mittelfristiges Engagement im Unternehmen hat der MaZ <b>genug Zeit</b> , die von ihm initiierten und umgesetzten Prozesse zielorientiert zu begleiten (Veränderung braucht Zeit).	Warum sollte ein MaZ seine Arbeit „besser als gut“ tun? Dazu hat er kein Motiv, denn er braucht die Konsequenzen seines Tuns nicht dauerhaft zu tragen („ <b>Söldner</b> “).
	MaZ werden für akute Notfälle, <b>nicht für Strukturfragen</b> eingestellt.
	Der <b>Anspruch</b> auf Strukturbildung als Kern der Tätigkeit eines MaZ <b>beunruhigt</b> Unternehmer, auch wenn sie selber Strukturbildung für notwendig halten.

Lässt man die Vorbehalte außer Acht, die das Konzept „MaZ“ im ganzen torpedieren, kann man als Gesamtfazit ziehen: das positive Gesamtbild, das KMU mit einem MaZ verknüpfen, ist das einer

**Schicksalsgemeinschaft auf Zeit**

Bei einer Umsetzung des Modells sind dementsprechend die vier großen, von den Unternehmen ambivalent behandelten Themen Einbindung, Steuerung, Gründlichkeit und Dauerhaftigkeit - also Loyalität, Rivalität, Solidität und Kontinuität - konzeptionell angemessen zu berücksichtigen.

#### *II.2.3.4. Anforderungen an einen MaZ*

Die Anforderungen, die die Unternehmen an einen MaZ persönlich stellen, haben ihren Schwerpunkt im Bereich der soft skills. Dabei werden allgemeine **Managementkompetenzen** stillschweigend **vorausgesetzt** und nicht eigens erwähnt.

Entgegen den Vorerwartungen der Untersucher waren vertiefte **Branchenkenntnisse** für die IP nicht primär wichtig; sie wurden eher als ‚nice to have‘ angesehen. Ein Branchenintimus als MaZ erspart zwar einige Verständigungs- bzw. Aufklärungsarbeit, es wird aber auch befürchtet, dass ein solcher vielleicht schon zu „eingenordet“ ins Unternehmen kommt und nicht den nötigen Außenblick mitbringt, der auch ein Blick von außerhalb der Branche sein kann.

Die gewünschten Eigenschaften eines MaZ sind:

- **Flexibilität** - er muss nicht alles wissen, sich aber in alles „schnell hineindenken können“.
- **Erfahrung** - „keine Youngster direkt nach der Uni“; unter 40 – 45 Jahren kommt bei den IP kein Vertrauen in die „Reife“ auf.
- **Solidität** - er soll das Machbare kennen und umgesetzt haben, und es dann am besten neu kombinieren; „keine modischen Managementflausen“.
- **Offenheit** - er muss sich auf die Unternehmenskultur einlassen können, damit die „Chemie“ - vor allem mit den Mitarbeitern - adjustiert werden kann.

Insgesamt steht bei den persönlichen Anforderungen der Beziehungsaspekt für die IP im Vordergrund. Hier regiert der Faktor der ‚überschaubaren Dynamik‘ das Geschehen.

#### *II.2.3.5. Herausforderungen an einen MaZ*

Abschließend werden noch die Herausforderungen erläutert, die ein MaZ in einem Unternehmen, das ihn engagiert, zu bestehen haben wird. Sie haben wenig mit Absichtserklärungen und Managementplänen zu tun. Hier sind die eher alltäglichen Fallen und die eher unterschwelligeren Tendenzen angesprochen, mit denen ein MaZ in den Unternehmen rechnen muss. Man kann diese Herausforderungen auch als organisationspsychologisches Rollenprofil des MaZ lesen.

#### Verbindlichkeit von Absprachen

Gemeint ist die Insistenz, die nötig ist, um getroffene Absprachen (bis hin zu vertraglichen Vereinbarungen) im Rahmen der alltäglichen Betriebsroutine auch tatsächlich umzusetzen. Denn diese Routine wird vom MaZ tatsächlich in Frage gestellt, das ist seine Aufgabe; und sie wird sich mit der ganzen Kraft der Trägheit dagegen wehren<sup>11</sup>. Der MaZ wird getroffene Absprachen häufig in Erinnerung rufen, anmahnen oder einklagen und dafür geeignete Kommunikationsformen und –foren entwickeln müssen.

<sup>11</sup> Es ist in der Tat ‚die Routine‘, die sich wehrt. Konkrete Personen, die diesbezüglich auffallen, sind als eine Art strukturelle Symptomträger anzusehen, nicht als Verursacher.

### Konservierung des fremden Blickes

Mit wachsender Dauer der Arbeit in einem Unternehmen wird es für den MaZ immer wichtiger, den Teil seiner Rolle, der ihn als ‚Fremden‘ ausweist, von Zeit zu Zeit zu überprüfen und ggfs. wieder neu zu adjustieren. Denn da er gleichzeitig im und für das Unternehmen tätig ist, bleibt eine partielle Übernahme der Unternehmensperspektive nicht aus, ist sogar Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten. Es muss aber sichergestellt sein, dass es nicht zur völligen Vereinnahmung durch die Unternehmenskultur kommt, weil sonst ebenfalls der Erfolg seiner Arbeit gefährdet ist.

### Kampf um Kompetenzen

Rivalität - ob mit dem Geschäftsführer oder mit anderen Führungskräften - ist ein Strukturthema beim Management auf Zeit. Hier muss sich der MaZ, ähnlich wie bei den Absprachen, auf ein öfter wiederkehrendes Gerangel um seine Kompetenzen einstellen, sich eventuell sogar gegen offene Versuche, seine Kompetenzen zu beschneiden, zur Wehr setzen und für beides gerüstet sein.

### Schnelle Erfolge

Das probate Mittel, das nötige Vertrauen im Unternehmen de facto zu gewinnen, sind für den MaZ schnelle, sichtbare Erfolge seiner Tätigkeit, die das Unternehmen auch als solche wahrnimmt. Er sollte sich daher zu Anfang seiner Tätigkeit eines der betrieblichen Probleme herausgreifen, bei dem eine entsprechend rasche Besserung machbar ist, und es mit seinen Mitteln lösen.

### Kampf um Frei-Räume

Analog zu den Absprachen und den Kompetenzen wird das Unternehmen (nicht notwendigerweise böswillig) versuchen, den MaZ in genau das zu integrieren, was alle anderen daran hindert, die Aufgaben zu erledigen, für die man den MaZ eingestellt hat: ins „Tagesgeschäft“. Hier ist vor allem der unterschwellige (oder offene) Neid derjenigen in Rechnung zu stellen, die sich dem Tagesgeschäft nicht entziehen können. Gegen diese normale Tendenz zur Assimilierung muss der MaZ seine notwendigen Frei-Räume verteidigen.

### Einpassung

Hier geht es, wie bei der Konservierung des fremden Blicks, für einen MaZ um eine Gratwanderung zwischen der Notwendigkeit, sich auf das Unternehmen einzulassen, und der Notwendigkeit, seinen Status als ‚Fremdkörper‘ bewusst beizubehalten. Er muss für sich eine Rolle schaffen, die in dem konkreten Unternehmen angemessen die ‚Schicksalsgemeinschaft auf Zeit‘ bebildert.

An den Herausforderungen wird deutlich, warum die IP hinsichtlich der Anforderungen an einen MaZ den Beziehungsaspekt in den Mittelpunkt stellen: tatsächlich füllt er eine Rolle aus, die in der üblichen Besetzungsliste von Unternehmen nicht vorgesehen ist. Der strukturelle Unterschied zu den gängigen Rollen und Funktionen ist dabei, dass die Rolle selber einen wichtigen Gegenstand seiner Arbeit bildet, da ihre kompetente Ausfüllung für den Erfolg seiner Arbeit notwendig ist, dies aber strukturell von der Wucht des betrieblichen Alltags bedroht wird.

Für den MaZ ist daher ein stabilisierender externer Support (Coaching) unabdingbar, der im Umsetzungsmodell zu verankern ist.

### **III. Literatur**

Becker, Thorsten; Blunck, Hans-Christian; Borchers, Inse (2003): Interimsmanagement; Management Angels GmbH (Hrsg.); Göttingen: Business Village

Bloemer, Vera (2003): Interim-Management: Top-Kräfte auf Zeit. Aufgaben – Auswahl – Kosten; Metropolitan: Regensburg

Europressedienst / VHPM (2003): Der Einsatz von Führungskräften auf Zeit in der privaten Wirtschaft in Deutschland in 2003; Bonn.

Linné, Harald (2002): Ein neues Instrument: Management auf Zeit, in: Bayerisch-Schwäbische Wirtschaft H. 12/2002

Tiberius, Victor A. (Hrsg.) (2004): Interimsmanagement. Management auf Zeit – in der Praxis; Bern: Haupt