



## MENSCHEN IN UNTERNEHMEN

# HANDLUNGSFÄHIGKEIT HERSTELLEN

## DIE ARBEIT DES INTERIM-MANAGERS

Interview mit Urs Tannò von Georg Lutz

Nicht selten kommen Unternehmen in Blockadesituationen, beispielsweise wenn es um die nicht gelöste Aufgabe der Nachfolge geht. Interim-Manager springen dann für eine kurze Zeit ein, um das Unternehmensschiff wieder flott zu machen. Wir führen ein Interview mit einem geschäftsführenden Partner der Top Fifty AG.

**D**ie Position des Interim-Managers hört sich theoretisch gut an. Er kommt zum Einsatz, wenn es ganz allgemein gesagt Wissenslücken in den Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodellen gibt. Wenn diese geschlossen sind, verschwindet er wieder. Zunächst die Frage: Ist dies eine richtige Zusammenfassung?

Es ist wichtig, dass ein Interim-Manager kommt, um eines Tages wieder zu gehen.

**Das Ziel ist, sich wieder überflüssig zu machen?**

Ja, aber am Anfang steht zunächst eine Drucksituation. Es fehlt an Wissen, Technologie oder es ist ein Führungsvakuum entstanden. Oft geht es auch um eine Mischung aus diesen Komponenten. Der Knackpunkt dabei ist die mangelnde Führungsfähigkeit. Zentrale Aufgabenfelder sind hier ein Turnaround oder eine Change-Management-Situation. Es geht um massive Veränderungen, die professionelle Unterstützung von aussen bedürfen.

**Von welchen Zeiträumen sprechen wir hier?**

Wenn es um eine Neuausrichtung des Unternehmens geht, sprechen wir von einem Zeitraum von neun bis zwölf Monaten. Der Schnitt über die verschiedenen Einsätze

liegt aber zwischen acht und zehn Monaten.

**In der Praxis dürfte es aber einige Herausforderungen für den Interim-Manager geben. Neben Branchen-, Betriebswirtschafts- und Managementkenntnissen braucht der Interim-Manager psychologisches Fingerspitzengefühl. Wie gehen Sie solche Herausforderungen an?**

An erster Stelle stehen die Führungskennnisse. Interim-Manager sind Führungspersönlichkeiten. Sie können viele Erfahrungen und fundierte Standpunkte in die Waagschale werfen, und in der Regel sind sie 50 plus. Diese Menschen haben schon viel erlebt. Sie wissen, wo sie stehen und wie der Hase läuft. Sie kennen auch ihre Fehler und Schwächen. Daraus entwickeln sie ein gezieltes Vorgehen.

**Und wenn er oder sie nicht weiterweiss?**

Lassen Sie mich, um die Frage zu beantworten, ein Beispiel aufführen. Dabei ging es theoretisch um die Reorganisation eines Unternehmens. Das Ganze entpuppte sich aber als Sanierung. Dann kamen die Banken noch dazu und haben den Druck erhöht. Als dann das entscheidende Gespräch mit den Banken stand, haben wir den eingesetzten Interim-Manager mit einem Spezialisten aus



unserem Netzwerk unterstützt, der genau solche Situationen und Gespräche aus der eigenen Erfahrung kennt.

### **Kann es nicht sein, dass man dann in den Unternehmen immer wieder neue Baustellen entdeckt, die aber Zeit- und Budgetrahmen sprengen?**

Oft sieht man ja am Anfang nur die Spitze des Eisbergs. Erst die externe Sicht stellt viele zusätzliche Zusammenhänge fest, die abgearbeitet werden müssen. Ein guter Interim-Manager kann gerade in solch einer Phase des Anfangs das Wichtige vom Unwichtigen unterscheiden. Er setzt dann zusammen mit dem Auftraggeber die Prioritäten, die abgearbeitet werden müssen. Ganz am Anfang wird uns eine Situation mitgeteilt, und diese Situation müssen die Verantwortlichen in Aufgaben runterbrechen. Erst für die Aufgaben kann man dann einen Interim-Manager suchen und einsetzen. Das ist zunächst die zentrale Aufgabe des Vermittlers und ermöglicht eine erste Einschätzung der Einsatzzeit. Dazu enthält der vereinbarte Zeitrahmen immer eine Option auf Verlängerung, die in zwei Dritteln der Einsätze auch benötigt wird. So sind die Kosten bereits frühzeitig gut einzuschätzen.

**Solch ein Prozess benötigt viel Vertrauen. Es geht um Geschäftsgeheimnisse und viel Geld. Vertrauen muss aber üblicherweise erarbeitet werden, es braucht Zeit. Bei der Person des Interim-Managers muss es aber schnell gehen. Ist das nicht ein Widerspruch?**

## «Ein Interim-Manager kann bei seinen Löscharbeiten

## keine Ruine hinterlassen.»

Die Situation, die der Interim-Manager in dem Unternehmen vorfindet, ist ein Prozess, der einen Vorlauf hatte. Oft ist auch ein Kommunikationsvakuum entstanden. Und jetzt ist ein Interim-Manager da und hört den Leuten wieder zu. Das ist ein ganz wichtiger Schritt in der Vertrauensbildung. Gleichzeitig kommt der Interim-Manager zu einer Fülle von Informationen. Diese Informationen zusammengefasst führen zu Handlungen, die durch den vorhandenen Handlungsdruck viel schneller als bislang umsetzbar sind. Da sind wir an dem Punkt der erhöhten Geschwindigkeit.

### **Oftmals wird der Interim-Manager mit Krisen-Manager gleichgesetzt. Sind wir hier doch bei der Feuerwehr?**

Ein Interim-Manager kann bei seinen Löscharbeiten keine Ruine hinterlassen. Es ist auch immer besser, wenn wir vor dem eigentlichen Feuersausbruch gerufen werden. Manchmal gibt es auch Situationen, wo man sagen muss: Sorry, da geht nichts mehr, da hättet ihr früher anklopfen müssen.

### **Sie sind folglich auch kein Insolvenzverwalter?**

Nein, das sind wir nicht. Aber wir haben Unternehmen schon oft vor der Insolvenz gerettet.

### **Was ist eigentlich der Unterschied zwischen den Aufgaben eines Interim-Managers und eines Projekt-Managers?**

Beides sind Führungsaufgaben, und bei beiden müssen rasch Ziele erreicht werden. Viele Interim-Manager haben in ihrem Berufsleben oft Projekte leiten müssen. Projekte gehören zum Interim-Management. Beim Interim-Manager geht es immer um Aufgaben mit einem strategischen



Charakter. Die Aufgaben sind in der Regel sehr essenziell und greifen tief in das Unternehmen ein. Menschen als Interim- oder Projekt-Manager zielorientiert zu führen, unterscheidet sich kaum.

**Ich würde die Arbeit noch gerne etwas konkreter skizzieren. Können Sie uns noch ein, zwei Beispiele verraten?**

Oftmals geht es auch um Nachfolgeregelungen. Das geht dann eher in die Richtung einer Coaching-Aufgabe. Oder die Einführung einer zentralen Software, wie zum Beispiel SAP, hat nicht geklappt, und man hangelt sich immer noch mit Excel-Listen durch. Es kann auch sein, dass ein Unternehmen übernommen, es aber in den Kernbetrieb nicht integriert wurde. Ein Jahr später entdeckt man dann Handlungsbedarf. Vielleicht hat man auch in einem externen Markt eine Vertriebsorganisation gekauft, sie aber nie richtig geführt. Es gibt eine ganze Palette von Aufgabemöglichkeiten.

**Kommen wir zu Ihrem Hause und Ihrer Branche. Sie haben gerade das Thema Nachfolgeregelung oder eine Software-Herausforderung genannt. Für diese Themen gibt es ja auch die direkte Expertise, im ersten Fall beispielsweise von Banken und im zweiten Fall von den Software-Anbietern selbst. Wie positionieren Sie sich gegenüber Ihren Wettbewerbern, warum soll ich bei Ihnen anknöpfen?**

Wir unterscheiden uns von Beratern. Ein Interim-Manager macht auch eine Bestandsaufnahme und gibt strategische Vorschläge, aber dann setzt er diese auch um. Er weiss, was Führung heisst und

kann in diesem Sinne handeln. Innerhalb der Branche sind wir stark im Exekutive-Bereich tätig. So haben wir einen Pool aufgebaut, der um die 900 Experten umfasst. Zudem pflegen wir eine internationale Vernetzung. Wir haben vor einigen Wochen für ein Schweizer Unternehmen den Geschäftsführer für Benelux besetzt. Es ist die Qualität der Experten, die überzeugt. Sie müssen eine Affinität zu Menschen und Situationen haben.

**Bekanntlich verändert sich die Arbeitswelt im Zeichen der digitalen Transformation grundlegend. Kann man mit dem Interim-Manager in die Zukunft der Arbeit blicken?**

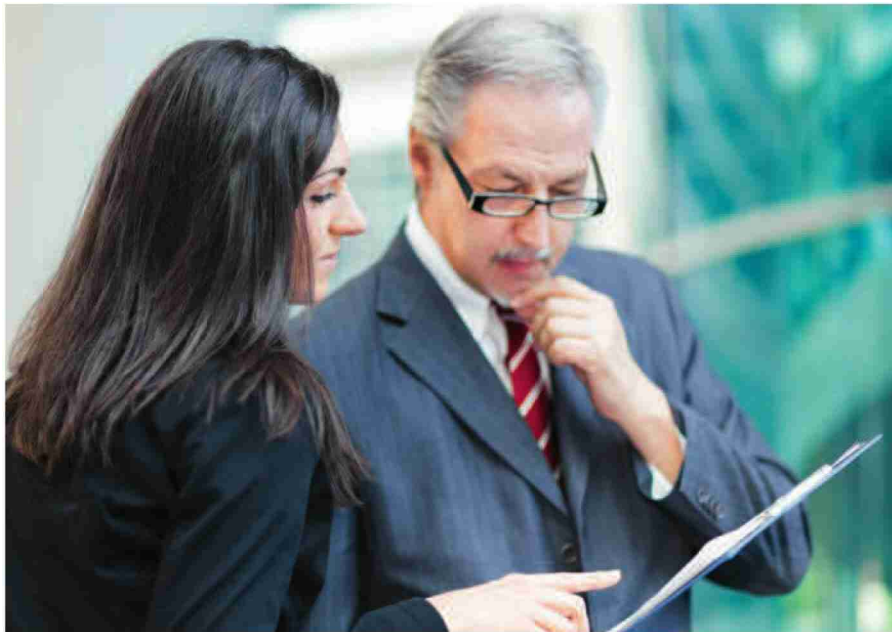
Ein Interim-Manager ist für seine Einsatzzeit meist weg von Familie und Wohnort. Er hat daher viel Zeit und will diese auch einsetzen. Diese Intensität, Internationalität und das Standhalten von Druck muss ein Interim-Manager nicht nur aushalten, sondern auch produktiv umsetzen. Das sind Qualifikationen, die in der zukünftigen Arbeitswelt immer mehr gefordert werden. Es geht nicht um ein Zwischenspiel zwischen Aufgabe A und B, sondern um vollen Einsatz für rasche Ergebnisse. ■

## URS TANNÒ

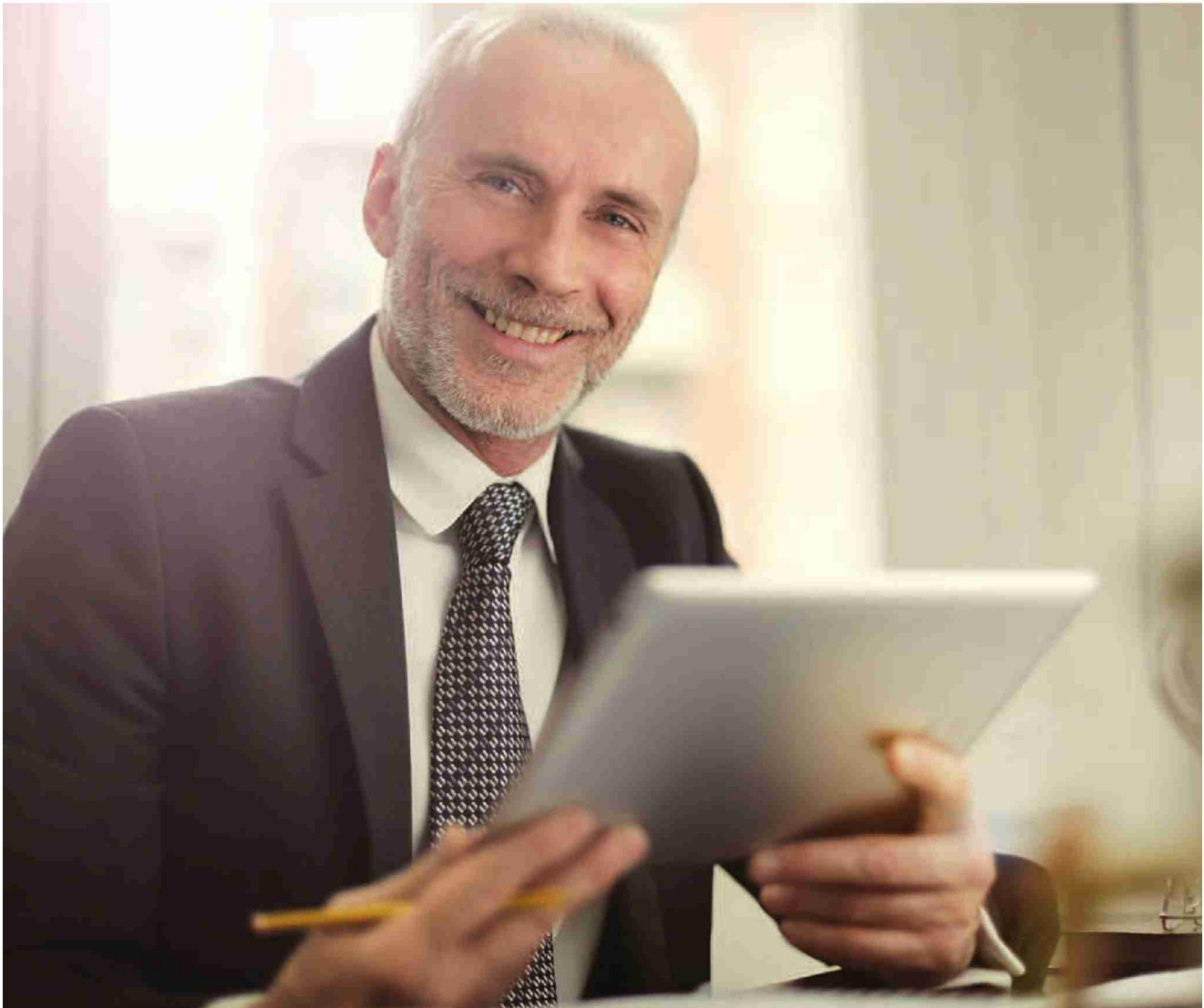


ist geschäftsführender Partner der Top Fifty AG.

[www.top50interim.com](http://www.top50interim.com)



**Ein wichtiger Schritt für die Vertrauensbildung als Interim-Manager ist das Zuhören.**



Mit ihrem Erfahrungsreichtum stabilisieren Interim-Manager die Unternehmensführung.