

aus: Newsletter Juni 2013, Management Angels Website; Link:

http://www.managementangels.com/de/uber-uns/presseveroeffentlichungen/newsletter-newsviews/news-archiv/partner-fur-den-wachstumsmotor-interim-management-im-mittelstand.html#artikel2?_cldee=aW5mb0BrZ2otaW0uZGU%3d&utm_source=ClickDimensions&utm_medium=email&utm_campaign=Newsletter_06_%20Interim%20Manager

Das Geheimnis ihres Erfolgs!



Interview mit der Interim Managerin des Jahres 2013

[\[Christiane Fuhrmann\]](#) Zum zweiten Mal in Folge stellen die Management Angels den Interim Manager des Jahres. Mit Katrin Grunert-Jäger wurde ein langjähriges Mitglied unseres Manager Pools ausgewählt und aufgrund Ihrer Projekte in den Jahren 2012 und 2013 geehrt. Die gebürtige Bad Pyrmontenerin ist Volljuristin und seit 2002 mit den Schwerpunkten Finanzen, Controlling und Recht interimistisch und überwiegend als CFO tätig.

Was glauben Sie sind Ihre Erfolgsfaktoren, die Sie als Interim Managerin des Jahres auszeichnen?

Katrin Grunert-Jäger: „Deliver in time and in quality!“ lautet mein beruflicher Wahlspruch, der sich seit meiner Selbständigkeit im Jahre 2002 als Erfolgsgarant bewiesen hat. Zeit- und Qualitätsfaktoren spielen im Interim Management neben einem ausgeprägten Kommunikationsverhalten und Projektverständnis eine sehr wichtige Rolle. Hier heißt es in einem engen Zeitfenster hohe Qualität zu bieten. In schwierigen Situationen Sorge ich für Entflechtung, suche gemeinsam mit den Beteiligten nach Lösungswegen und setze diese, unter Einbeziehung der Mitarbeiter, fristgerecht um. Meine Fähigkeit, komplexe Sachverhalte einfach zu kommunizieren, erleichtert mir die Arbeit mit Menschen aller Ebenen und versetzt mich in die Lage, das vom Kunden gewünschte Ergebnis auch in der gewünschten Zeit zu liefern.

Wie kam es zur Entscheidung Interim Managerin zu werden?

Katrin Grunert-Jäger: Nach meiner langjährigen Tätigkeit im Investmentbanking eröffnete mir die selbständige Arbeit als Interim Managerin die für mich optimale Kombination aus operativer und transaktionsbezogener Tätigkeit. Während ein CFO normalerweise überwiegend operativ tätig ist und sehr stark ins Daily Business mit all seinen Pros und Cons, eingebunden ist, kann ich als Interim Managerin eher transaktionsbezogen arbeiten und somit meine transaktionsbezogenen Erfahrungen aus dem Investmentbanking einbringen. Durch diesen beruflichen Erfahrungsschatz bin ich für viele Unternehmen in kritischen Situationen natürlich sehr interessant. Hinzu kommt, dass Interim Management meines Erachtens einer der wenigen Berufe ist, in dem man mit zunehmendem Alter und

Erfahrung immer wertvoller für die Unternehmen wird.

Wie gestaltete sich Ihr Weg zur Interim Managerin?

Katrin Grunert-Jäger: Sehr gradlinig und gespickt mit intensiver und proaktiver Kommunikation mit den Market Playern, sprich den wichtigsten Interim Providern im Markt, hier insbesondere auch den Management Angels, mit Hauptsitz in Hamburg. So verdanke ich nahezu 50% meiner Projekte meinen Providern und auch die Nominierung zur Interim Managerin des Jahres dem Team der Management Angels.

Meine operative Umsetzungsfähigkeit bereitete mir den Weg in die ersten Projekte. Besonders positiv empfand ich dabei, nicht mehr erschlagen zu werden von politische Kämpfen und dem Daily Business. Ich bin heute auch der Überzeugung, dass Projekte nicht länger als ein Jahr dauern sollten. Die eigene Unabhängigkeit gegenüber der Arbeit und den Menschen muss erhalten bleiben, um in diesem Bereich wirklich erfolgreich zu sein. Man übernimmt vom ersten Tag an die Umsetzungsverantwortung, sieht die eigenen Ergebnisse und schließt die Projekte ab, um sie wieder in die Hände eines Festangestellten zurückzugeben, allerdings auf einem höheren Qualitätslevel. Das muss der eigene Anspruch sein. Dabei war es für mich mit meiner Konzernhistorie, in der es für alles einen Experten gab, gar nicht so einfach, den Anforderungen des Mittelstandes gerecht zu werden. Hier musste ich mich deutlich breiter aufstellen und mir in den Fällen zu helfen wissen, in denen mein Wissen noch nicht ausreichte. Im Laufe der Zeit habe ich mir ein sehr gutes fachliches Netzwerk geschaffen. Man muss sehr genau wissen, was man kann und für welche Projekte man geeignet ist, um für den Kunden das Optimale generieren zu können. Besteht auch nur der Hauch eines Zweifels, ein Projekt nicht optimal durchführen zu können, lehne ich es ab. Es hat ungefähr zwei Jahre gedauert, bis ich in der Lage war, die volle Bandbreite der Aufgaben, die an mich herangetragen wurden, optimal zu erfüllen und eine gute Performance zu bieten. Wie bei den meisten Dingen dauert es seine Zeit, das gesamte Spektrum des Interim Managements erfüllen zu können und das setzt eine gewisse Ausdauer voraus – die sich für mich gelohnt hat.

Was zeichnet Sie als Interim Managerin besonders aus? Gibt es und wo sehen Sie ggf. Unterschiede gegenüber den männlichen Kollegen?

Katrin Grunert-Jäger: Qualität schafft Vertrauen! Ich denke, dass ich mich durch Entscheidungsfreude und Überzeugungskraft auszeichne. Einer meiner Kunden beschrieb mich mit den Worten „Sie sind ein Schnellboot und kein Ruderboot.“ Wobei ich mich auch durchaus in einem Achter sehe, in dem alle gleich anschlagen und ich als Steuermann die Richtung vorgebe. So arbeitet jeder erfolgreiche Interim Manager.

Ich glaube, dass mir in meinem von Männern geprägten Umfeld mein Humor zugutekommt. Gerade in verhärteten Machtgefügen ist es hilfreich, mit Humor und Understatement aufzutreten, um die Situation zu entschärfen. Hier kommt uns Frauen sicher auch der weibliche Charme und die soziale Kompetenz – gerne auch als emotionale Intelligenz bezeichnet – zu Hilfe. Gepaart mit der nötigen Kompetenz und einem selbstsicheren Auftritt können wir in dieser Männerdomäne das fehlende emotionale Element anbieten, das viele Projekte positiv beeinflusst. Das „fürsorgliche Gen" oder vielleicht besser das „Kümmerelement“, über das Frauen eher verfügen, lässt uns mit Männern über gleiche Themen anders sprechen. Mit einem guten Gespür für die Situation und weniger als Konkurrenz angesehen – vielleicht sogar oft unterschätzt – sorgen wir Frauen in einer Männerdomäne für die notwendige Balance, was zu mehr Offenheit bei den Kollegen führt.

Welche Voraussetzungen sollte Ihrer Meinung nach eine Interim Managerin/ein Interim Manager mitbringen, um in diesem Berufsfeld erfolgreich zu sein?

Katrin Grunert-Jäger: Ich vergleiche Interim Manager gerne mit Ausdauersportlern, wie z.B. einem Marathonläufer. Der Interim Manager sollte schon bereit sein, sich auf Hochleistungssport einzulassen. Man muss seine Aufgabe sportlich sehen, man muss extrem kommunikativ sein und man muss Spaß an der Akquise von Kunden haben. Das bedeutet ein dauerhaftes Networking, um viele Kontakte dauerhaft aufzubauen und zu pflegen.

Auch der Hürdenläufer passt für mich da gut ins Bild, gerade wenn es einmal nicht so glatt läuft. Immer wieder muss man sich neuen Herausforderungen stellen. Man muss die richtige Technik entwickeln, um die nächste Hürde zu meistern, die Abstände und die geforderte Höhe richtig abschätzen. Für ein Projekt bedeutet es einen Projektplan aufzustellen und einzelne Schritte gemeinsam mit den Mitarbeitern umzusetzen. Ganz wichtig ist es hierbei, auch den Kunden in jeder Phase mit einzubeziehen, ihn von den einzelnen Schritten zu überzeugen, damit er sich mit der Umsetzung identifizieren kann. Denn letztendlich kann der Kunde nur die Verantwortung für das gesamte Projekt übernehmen, wenn für ihn die Umsetzung durch den Interim Manager transparent und überzeugend ist. Optimale Zusammenarbeit ist ein interaktiver Vorgang und benötigt den Support beider Seiten. Die Kommunikation zwischen Interim Manager und Kunde sollte so eng sein, dass kein Pergamentpapier dazwischen passt. Dann ist auch gewährleistet, dass es nur ein Sprachrohr nach innen und außen gibt. Mit einer Meinung, die in die gemeinsame Richtung weist, läuft ein Interim Projekt perfekt.

Was war Ihr spannendstes Projekt oder die größte Herausforderung? Welche Stolpersteine gibt es?

Katrin Grunert-Jäger: Da kommt mir spontan mein Projekt bei einem Automotive Supplier in der Finanzkrise in den Sinn, dem es mit meiner Unterstützung gelang – trotz zerrütteter Bankenverbindungen – seine Anteile von einem Private Equity-Investor zurückzukaufen. Und das auch noch steuerlich intelligent gestrickt. Ein MBI in der Finanzkrise zu finanzieren war wirklich eine große Herausforderung. Mein Kunde meinte, ich hätte „das Unmögliche möglich gemacht“. Mit Biss, Durchsetzungswillen und integrativer Wirkung sei es mir gelungen, die notwendigen harten Entscheidungen zu treffen, ohne über Leichen zu gehen. Ein solches Kompliment zu bekommen, ist mehr wert als ein vielleicht höheres Honorar erhalten zu haben. Aber natürlich gibt es viele Stolpersteine bei unserer Arbeit. Manchmal sitzen einfach die richtigen Leute am falschen Platz oder umgekehrt. Dafür habe ich über die Jahre einen guten Blick bekommen und finde schnell heraus, ob durch personelle Veränderungen das vorhandene Potential im Unternehmen besser genutzt werden kann. Oft findet man Mitarbeiter mit dem benötigten Stärkenprofil versteckt in der zweiten Reihe. Diese Mitarbeiter muss man sich genau ansehen und den Mut haben, sie in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung anders einzusetzen. Umgekehrt steht man aber auch vor der manchen Mal schwierigen Situation, dass an Schlüsselpositionen die verkehrten Menschen sitzen, von denen man sich zum Wohl des Unternehmens besser trennen muss.

Aber auch kulturelle Besonderheiten und persönliche Eitelkeiten können Stolpersteine darstellen. Als Interim Manager muss man sich auf jede Situation neu einstellen, jedes Projekt im Rahmen seiner kulturellen Gegebenheiten leben und auf internationale Unterschiede Rücksicht nehmen und sie akzeptieren. Man muss verstehen, wo man für den Kunden steht und was man für ihn darstellt. Besonders schwer ist es in Situationen, in denen nicht ausreichend kommuniziert wird, aufgrund z.B. persönlicher Animositäten einzelner. Hier heißt es, diese Mitarbeiter wieder „einzufangen“ und durch

Motivation oder klare Anweisungen wieder in die Bahn zu bekommen. Der Interim Manager als externe Lösung muss sich aber auch bewusst sein, dass er eine Vorbildfunktion im Unternehmen übernimmt, d.h. gerade in kritischen Situationen, dass er der Erste und Letzte im Büro ist, um für die Mitarbeiter jederzeit verfügbar zu sein. Umso wichtiger ist es dann nach monatelangem intensiven Arbeiten an einem Projekt, sich anschließend eine „Auszeit“ zu leisten, eine persönliche Regenerationszeit, um wieder schöpferisch werden zu können.

Welche Tipps zur „Handhabung“ eines Interim Managers würden Sie Kunden geben?

Katrin Grunert-Jäger: Kunden sollten Respekt vor unserer Dienstleistung haben und unseren Service richtig nutzen. Wir sind dafür da, Probleme zu beseitigen und wir haben nicht den Anspruch im Unternehmen zu verbleiben, arbeiten also sehr sach- und nicht positionsorientiert. Es gibt hier keinen Grund für ein Konkurrenzdenken. Ein Kunde sollte für sich verinnerlichen, dass er das Optimum aus uns nur herausholen kann, wenn er versteht, was wir für ihn tun können und uns in seine Arbeit einbezieht.

Das Schlüsselwort ist für mich Partnerschaft. Der partnerschaftliche Umgang miteinander, kein von „oben“ nach „unten“, sondern eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe macht den Erfolg eines Interim Mandates aus. Wenn man niemanden neben sich duldet, ist der Einsatz eines Interim Managers die falsche Entscheidung. Hier sollte man genau prüfen, ob man Willens und in der Lage ist, einen Partner an seiner Seite haben zu wollen, denn nur dann wird der Einsatz eines Interim Managers zum gewünschten positiven Ergebnis führen. Abschließend vielleicht noch einmal der Sportlervergleich: Wenn man im Einer sitzt, muss man beide Ruder parallel anschlagen. Im Projekt bedeutet es, dass man auf der einen Seite das Thema richtig behandeln und auf der anderen Seite die Beteiligten mitnehmen muss. Gelingt einem dies nicht, fällt man ins Wasser. Ein guter Interim Manager fährt mit dem Kunden und seinen Mitarbeitern gemeinsam durch die Ziellinie!

AIMP-Spezial: Hier geht es zum [Video der aktuellen Providerstudie des AIMP](#). Die Ergebnisse der Studie werden Ihnen von unserem Geschäftsführer Thorsten Becker und seinem Providerkollegen Jürgen Becker von Manatnet vorgestellt.