

DREI TAGE PROBEZEIT



FOTO: PR

*Katrin Grunert-Jäger
ist Interimsmanagerin.*

*Erste Tage:
2005: Decision Support
Manager/Interimsmanagerin
Finanzen und Recht,
Celerant Consulting
2006: Interimsmanagerin
Finanzen, Recht, IT und
Personal, Reinisch AG
2008: Interimsmanagerin
Finanzen und Recht, Les
Nouveaux Constructeurs
2010: Interimsmanagerin
Legal Affairs, Pfeleiderer*

„Ich bin seit elf Jahren Interimsmanagerin und habe in dieser Zeit elf Unternehmen in schwierigen Situationen begleitet. Der Grund für meinen Einsatz ist vielfältiger Natur; in jedem Fall ist er immer eine Vakanzüberbrückung, zum Beispiel wenn eine Firma kurzfristig ihren Finanzchef verloren hat. Derzeit begleite ich ein Unternehmen, das im letzten Jahr seinen Sitz von England nach Deutschland verlegt hat. Viele der Mitarbeiter, einschließlich des Finanzchefs, sind nicht mitgegangen. Die Finanzabteilung ist die größte Abteilung des Unternehmens und ist auf drei Länder verteilt. Als Interimsmanager unterscheidet man sich deutlich von Managern, die fest angestellt sind: Von diesen erwarten die Unternehmen sehr oft, dass vorhandene Strukturen unangetastet bleiben und die bisherige Strategie fortgeführt wird. Wenn man mich holt, geht es um Aufbau und Veränderungen.

Wie ich das mache? Mithilfe eines Providers wie den Management Angels, die nicht nur meine Kompetenz beurteilen können, sondern auch, ob die Chemie zwischen mir und dem Kunden stimmt. Ansonsten bereite ich mich auf meine Mandate gründlich vor: Ich informiere mich nicht nur über das Unternehmen und die Branche. Als Ex-Bankerin arbeite ich auch mit fundierten Analysen. Ich muss eine Firma einordnen können, um schnell strategische Entscheidungen zu treffen.

Normalerweise haben Führungskräfte eine Probezeit von etwa einem halben Jahr. Bei mir sind es drei Tage. Diese drei Tage sind entscheidend. Ich habe nur eine Chance und die gilt es optimal zu nutzen. Das ist wie im täglichen Leben: Wenn Sie jemanden kennenlernen, läuft bei Ihnen ein Raster ab. Sie beobachten ihn und stecken ihn nach wenigen Minuten in eine Schublade. Bei mir schauen die Leute noch genauer hin, weil ich als CFO in der Regel im Management die einzige Frau bin.

Am ersten Tag habe ich meist ein zwei- bis dreistündiges Gespräch mit

dem Vorstandsvorsitzenden. Danach berufe ich eine erste Abteilungssitzung ein. In den nächsten eineinhalb Tagen führe ich Einzelgespräche mit allen Mitarbeitern. So bekomme ich ein Gefühl für ihre Qualifikationen und ihre Einsatzmöglichkeiten.

Veränderungen schaffen Sie nicht mit Führungskräften allein. Man muss sich einen Fanklub an der Basis aufbauen. Machen Sie die Mitarbeiter ausfindig, mit denen Sie etwas bewegen können. Was mich immer wieder überrascht, ist die große Diskrepanz zwischen der Sichtweise von ganz oben und der von ganz unten. Der Vorstand stellt mir die Führungskräfte sehr häufig als versierte Manager vor. Ich stelle jedoch oft fest, dass diejenigen, die eine Ebene unter der Führungskraft arbeiten, sehr häufig mehr Potenzial haben. Das kann im Einzelfall dazu führen, dass in Zusammenarbeit mit dem CEO und der Personalabteilung die Führungskräfte entsprechend ihrer Qualifikation an anderen Stellen eingesetzt werden.

Natürlich ist das eine Gratwanderung. Keiner darf Angst davor haben, entlassen zu werden. Das erreichen Sie nur dadurch, dass Sie gemeinsam mit dem Team Lösungen entwickeln und ihm eine Perspektive aufzeigen. Zwar weiß man in der Regel selbst, wohin die Reise geht, aber die Mitarbeiter brauchen das Gefühl, sich einzubringen. Dazu ist rhetorisches Geschick und Motivation wichtig, zudem gilt es vertrauensbildende Maßnahmen zu ergreifen.

Ich vergleiche das mit dem ‚Rudern im Achter‘: Der Interimsmanager ist der Steuermann und muss darauf achten, dass die Ruder parallel einschlagen, damit jeder auf der Reise mitkommen kann. Das geht nur, wenn man die Sensitivität für die Umsetzungsgeschwindigkeit hat, also einen gemeinsamen Taktschlag, den sie als Führungskraft herstellen.

Was macht man am ersten Tag? Schwingen Sie am Anfang keine großen Reden, aber eine kleine Rede von

fünf Minuten ist opportun. Da sind die Zuhörer aufmerksam. Überlegen Sie sich, was Sie sagen. Weniger ist mehr. Packen Sie komplexe Sachverhalte in einfache Worte. Schildern Sie Ihre Eindrücke und laden Sie zur Diskussion ein. Ich bevorzuge helle Kleidung, das wirkt freundlich. Und ich spreche auch meine Schwächen an. Ich sage: ‚Jeder sollte wissen, dass ich ungeduldig bin. Aber ich hoffe, wir kriegen das gemeinsam hin.‘ Ihre Mitarbeiter sollen Sie als Mensch und Persönlichkeit wahrnehmen, nicht als Manager. Spielen Sie keine Rolle, sondern bleiben Sie authentisch: Das Kartenhaus würde ansonsten in sich zusammenfallen.

Eines dürfen Sie nicht unterschätzen: Wenn Sie eine Stelle antreten, erwarten die Mitarbeiter Handlungen. Ich hatte einen Kunden, der mit seinem Gesellschafterkreis seit Jahren ständig Streit hatte. Ich überzeugte den Unternehmer, die Firmenanteile zurückzukaufen. Seitdem kann er wieder vernünftig arbeiten und sich auf die Erschließung neuer Märkte konzentrieren.“