

Wann ist ein Interim Manager erfolgreich?

Ein Interim Manager kommt zum Einsatz, wenn es brennt. Die Dinge aus dem Ufer laufen könnten. Not am Mann oder Frau ist. Kurzfristig Wissen und Erfahrung benötigt werden.

Nehmen wir ein Beispiel. Eine Industriefirma verfügt über eine grosse Finanzabteilung mit 30 Mitarbeitenden. Diese sind in drei Teams aufgeteilt: Hauptbuch, Debitoren und Kreditoren. Ein neues IT-System ist eingeführt worden, doch mit vielen Mängeln. Da gleichzeitig die Organisation umgestellt worden ist, haben sehr viele Mitarbeitende die Firma verlassen. Der Leiter der Finanzabteilung ist überfordert und man trennt sich im September von ihm. Der Jahresabschluss steht vor der Türe – selbst die Revisoren sind beunruhigt.

Es wird ein Manager auf Zeit gesucht. Was für Erfahrungen und Fähigkeiten sollte er im konkreten Fall mitbringen?

Er muss sich sehr rasch einen Überblick verschaffen – sei es personell, organisatorisch und fachlich. Er braucht also eine **schnelle Auffassungsgabe** und muss ein **guter Analytiker** sein.



Als nächstes wird er entscheiden, wo und was er mit wem wie angeht. Sprich - er muss **Prioritäten setzen** können.

Dabei stellt sich zunächst die zentrale Frage der richtigen Mitarbeitenden. Auf welche Leute kann er wirklich zählen? Dabei ist die Vertrauensfrage oft wichtiger als die fachlichen Qualifikationen. Er benötigt hierzu **gute Menschenkenntnisse** und **langjährige Führungserfahrung**. Falls Mitarbeitende sich nicht überzeugen lassen oder sogar als Querulanten wirken, sollte man sich von ihnen schnell trennen. Das ist nicht angenehm, jedoch notwendig und der Interim Manager setzt damit die richtigen Zeichen und verschafft sich Respekt. Die Teams wissen in der Regel sehr genau, wer die Falschspieler und Hintertreiber sind.

Bisher habe ich die Kommunikation nicht erwähnt. Am ersten Tag stellt sich der Interim Manager allen im Plenum vor. Er sollte seine Persönlichkeit schildern und wie er mit dem Team arbeiten will. Er sollte die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen. Im nächsten Schritt sollte er mit allen Mitarbeitenden persönliche Gespräche führen. Fazit: eine **offene, direkte Kommunikation** ist wie das Salz in der Suppe.

Die vielen Gespräche helfen das Vertrauen aufzubauen. In den Gesprächen werden die Interessen der Mitarbeitenden geklärt und die Probleme klarer herausgearbeitet. Es wird klarer was am IT-System nicht funktioniert. Es wird klarer wieso die organisatorischen Änderungen zu hoher Fluktuation geführt haben.

Es wird klarer, welche Möglichkeiten und Ambitionen welche Mitarbeitenden haben. Der Interim Manager kann das ganze Team für die Lösungsfindung einsetzen. Die Teams werden Arbeitspakete erarbeiten und ihre Ideen dabei miteinbringen. Dies wird eine gewisse **Begeisterung erzeugen**. Damit holt sich der Interim Manager die Leute ins Boot. Er hat dabei die Rolle als **lösungsorientierter Leader** inne. Es ist klar, dass er dabei selber voll mitanpacken muss. So verschafft er sich Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und die notwendige Gefolgschaft. Das so gewonnene Vertrauen lässt sich optimal für die Teams nutzen. Dazu bedarf es entsprechender **Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen**.

Selbstverständlich muss der Manager auf Zeit über **ausgewiesene Fachkenntnisse** und eine **breites Management Wissen** verfügen. Eine gute Portion **Risikofreudigkeit, Spass an Veränderungen** und **gesunder Menschenverstand** runden das Bild ab.

Möchten Sie mehr über Interim Management erfahren? Ich bin gerne für Sie da.
Herzlichst, Rolf Burren