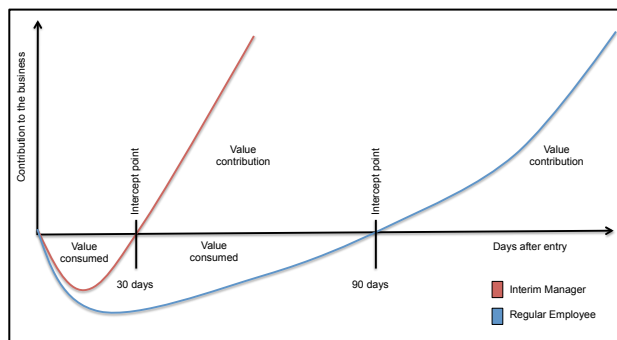


Interim Management: die ersten 30 Tage

Lenzburg, 2014, Heinz Sommer¹

Der Interim Manager hat nur 30 Tage Zeit

Politiker haben 100 Tage, Mitarbeiter 90 Tage und Interim Manager 30 Tage Zeit um sich in die neue Aufgabe einzuarbeiten. Danach erfolgt der Schnittpunkt und sie müssen, zumindest aus Sicht des Auftraggebers, also entweder die Wählerschaft oder Vorgesetzte im Unternehmen die Erwartungen erfüllen und einen Mehrwert dem System zurückgeben. Im Fall vom Interim Manager sind 30 Tage die Obergrenze und er muss abhängig vom Auftrag den Nachweis in quantitativer und qualitativer Form aufzeigen können. In anderen Worten – der Interim Manager ist viel deutlicher und intensiver gefordert die Zeit einzuhalten da die Erwartungshaltung zur Performance im Vergleich zum regulären Mitarbeiter deutlich höher ausfällt.



© companytransfer AG – Interim Management – Contribution Model

Die obenstehende Grafik zeigt in vereinfachter Form in Anlehnung an den „Break Even Point“ Ansatz von Michael Watkins², wie sich der Beitrag vom neuen Mitarbeiter und dem Interim Manager über die Zeitachse verhält. Die Performance vom Mitarbeiter wird dabei aus Sicht des Verfassers nicht in Frage gestellt vielmehr ist die Entwicklung ganz normal. Dem Mitarbeiter wird grundsätzlich vom Arbeitgeber mehr Zeit angerechnet. Er durchläuft Einführungsprogramme, muss sich Kenntnisse zum neuen Aufgabenbereich aneignen, die Arbeitsinstrumente erlernen und er muss sich an Hierarchien halten. Eines jedoch ist dabei ganz wichtig zu verstehen – er möchte keine Fehler machen. Dieser Umstand reduziert unweigerlich die Dynamik des Mitarbeiters, er will ja niemandem „auf die Füße stehen“ und sich selbst nicht schaden. Er will tunlichst vermeiden, dass er schon kurz nach Arbeitsbeginn in mögliche „Fallen“ tappt, was den Ersteindruck aber auch seine zukünftigen Karrierechancen im Unternehmen gefährden könnte. Selbstverständlich kann die Ausprägung im beschriebenen Verhalten unterschiedlich stark ausfallen und hängt sicher mit der Position und Funktion des neuen Mitarbeiters zusammen. Ebenso wird die Persönlichkeit

(soziale Kompetenz und Lebenserfahrung) sowie die Berufserfahrung die Ausprägung situativ entsprechend beeinflussen. Der Interim Manager hat eine Stellung im Unternehmen. Er muss sich selbstverständlich an die Grundregeln (Bsp. vorhandenes Credo, Geheimhaltung, Code of Conduct, usw.) im Unternehmen halten. Er verhält sich jedoch frei und unabhängig im Unternehmen und verfolgt weder Karriereziele noch hat er irgendeine politische Agenda. Sein Ziel ist es, den gefassten Auftrag mit der notwendigen Konsequenz und Souveränität umzusetzen. Er ist in seinem Denken-Reden-Handeln kongruent und damit als Führungskraft authentisch in all seinem Wirken und Tun (siehe auch den Artikel zu Interim Management: die authentische Führung).

Fokus

Im Gegensatz zum Mitarbeiter der im Regelfall mit einem Einführungsprogramm in seine neuen Aufgaben eingearbeitet wird hat der Interim Manager oftmals nur ein 2-3seitiges Dokument (ev. Stellen- oder Projektbeschreibung, Grundauftrag für Veränderung) zur Verfügung um seinen Auftrag auszuführen. Die systematische Vorgehensweise im Unternehmen, sich die notwendigen Informationen, Daten und Feinheiten des Auftrags aufzubereiten, ist für den Interim Manager daher zwingend notwendig damit er nicht über das 30tages Ziel hinauszugehen hat. Er kann dies nur erreichen, wenn er sich mit dem notwendigen Fokus auf die für den Auftrag wesentlichen Aspekte konzentriert, Ablenkung in mannigfaltiger Hinsicht muss tunlichst vermieden werden. Das bedeutet jedoch nicht, dass sich der Interim Manager dem Umfeld verschliesst, im Gegenteil, er ist sehr aufmerksam und nimmt die Eigenheiten des formalen und informalen Umfelds sehr wohl wahr, lernt sie rasch zu lesen und integriert was der Sache dient mit dem notwendigen Filter in sein tägliches Wirken und Tun.

Aufbereitung

Abhängig vom Auftrag muss der Interim Manager in den ersten 30 Tagen zuallererst die notwendigen Daten (Zahlen & Fakten etc.) und Informationen (Chancen & Risiken etc.) schnellstmöglich sammeln, analysieren und gleichzeitig strukturieren. Die Datenabfrage startet idealerweise über die Historie und beinhaltet je nach Unternehmen gedruckte Unterlagen oder e-Daten (primäre/sekundäre Datenpools, Bsp. GDM, SAP, Auswertungen, Daten von Beratungsunternehmen, Marktklärungen, Wettbewerb usw.). Zudem muss er sich den Zugriff auf die gewünschten Daten, in der geeignete Form einholen damit er eine gewisse Unabhängigkeit bei

Interim Management: die ersten 30 Tage

der Sichtung und möglichen Bearbeitung hat. Die Strukturierung erfolgt nach Prioritäten zum Bsp. nach Zeit und Wichtigkeit oder aber Auftragsbezogen (Bsp. Kündigungs- und Zahlungsfristen, Vertragsbedingungen usw.). An dieser Stelle muss das Thema zu den Werkzeugen angesprochen werden. Jeder Interim Manager muss über genügend theoretische und praktische Kenntnisse und eine Handvoll Werkzeuge für den „täglichen Bedarf“ besorgt sein ohne sich dabei darin „festzubeissen“, denn schlussendlich hat der Kunde das letzte Wort wie er die Erkenntnisse aufbereitet haben möchte. In jedem Fall, unabhängig von der Werkzeugwahl, dient eine solide Aufbereitung der Daten, Fakten und Informationen der späteren Umsetzung.

Kommunikation

Eine wichtige Eigenschaft des professionellen Interim Managers ist die Kommunikationsfähigkeit, sie kann auch als Synapse zwischen Aufbereitung und Umsetzung gesehen werden. Eine Eigenschaft die nicht nur für die ersten 30 Tage notwendig ist, aber gerade in dieser Phase von besonderer Tragweite. Es spielt keine Rolle ob es sich um eine Linienfunktion, ein Projekt oder einen Change handelt – er muss kommunizieren, wenn er an die Informationen herankommen will. Wer kommuniziert schafft Vertrauen. Er versteht es die Mitarbeiter unabhängig von ihrer Hierarchiestufe einzubinden und ihnen, der Sache dienend, die relevanten Fragen zu stellen oder wo immer notwendig und gewünscht, Antworten gib. Die dabei gestellten Fragen sind in ihrer Formulierung fair und anständig aber zielführend. Hat der Interim Manager in seiner Datenaufbereitung Fakten zusammengetragen die auch unangenehmes beinhalten, versteht er es mit der notwendigen Feinheit die Fragen an die Mitarbeiter heranzutragen ohne zu richten. Er ist sich seiner speziellen Funktion bewusst und baut das Vertrauen auf, dass er auch von seinem Gegenüber erwartet. Bekanntlich sagt man ja es gäbe keine dummen Fragen sondern nur dumme Antworten – dem widerspricht der Interim Manager konsequent. Er wertet die Antworten nicht sondern orientiert sich an der Sache. Der Interim Manager kommuniziert offen (nicht schwatzend), transparent (soweit es dem Auftrag dient) ziel- und lösungsorientiert. Er ist sich in jeder Hinsicht bewusst wo er Reden oder Schweigen muss und verhält sich entsprechend im Umgang mit allen Mitarbeitern gleich – der Auftrag steht im Mittelpunkt. Ob persönliche Ansprache oder e-Hilfsmittel, die ehrliche und offene Kommunikation steht für Mitteilung und ist zusammenfassend die Bezeichnung für Wissen, Erkenntnis und Erfahrung – schlussendlich kann sie nur im Dialog stattfinden.

Umsetzung

Nach gründlicher Aufbereitung der Daten, Fakten und Informationen und mithilfe der richtigen Kommunikation lassen sich in der Organisation gemeinsam entsprechende Pläne ausarbeiten und umsetzen, ob dies bereits in den ersten 30 Tagen noch möglich ist, ist abhängig vom Umfang des Auftrags. Der Interim Manager muss auch für die Umsetzung eine Handvoll Werkzeuge griffbereit haben um die Inhalte auf den Punkt zu bringen. Abhängig vom Auftrag beeinflussen die Pläne einzelne oder mehrere der verschiedenen Ebenen (normative, strategische operative) im Unternehmen. Durch die qualitativ hochstehende Kommunikation gelingt es dem Interim Manager die verschiedenen Anspruchsgruppen zu seinem Auftrag direkt oder indirekt miteinander zu verbinden. Dabei achtet er in der Umsetzung ganz besonders auf die vorausgegangenen Signale die er durch die Rückantworten während der Aufbereitung im Dialog erhalten hat. Scheitern kann die Umsetzung vor allem wenn bestimmte Einzelpersonen oder Gruppierungen nicht abgeholt worden sind. Im speziellen sei dazu die informale Organisation genannt also jene Hierarchie die nicht auf dem Organigramm steht. Es lohnt sich aber wie bei der Triage von Verletzten am Unfallplatz vorzugehen. Es sind oftmals nicht jene Menschen die am lautesten schreien denen man zuerst die notwendige Aufmerksamkeit schenken sollte. In jedem Fall aber ist es wichtig, sich nicht wie die Fahne im Wind zu drehen sondern den eigenen Auftrag konsequent zu verfolgen.

Fazit

Die ersten 30 Tage sind für den Interim Manager entscheidend was die erfolgreiche Weiterführung des Projekts angeht. Die effiziente Aufbereitung, Kommunikation und (begonnene) Umsetzung sind Gradmesser für Auftraggeber, Vorgesetzte und Mitarbeiter wie sich die weitere Zusammenarbeit mit dem Interim Manager entwickeln wird. Unabhängig von der Art des Auftrags, ob Linien-, Projekt- oder Change Management.

1) Heinz Sommer ist langjähriger Interim Manager und CEO der 2008 gegründeten Firma companytransfer AG, welche sich auf Life Science Interim Management Dienstleistungen spezialisiert hat. Weitere Informationen erhalten Sie über die Website www.companytransfer.ch.

2) Michael Watkins, The first 90 days. Harvard Business School Press, 2003