

Das Management ist gefordert –

Erfahrungsbericht von vier rnu - Interimsmanagern

Wir von der rosenbaum nagy unternehmensberatung werden neben der klassischen Unternehmensberatung in den letzten Jahren verstärkt mit Interimsmanagement beauftragt. Der Deutsche Behindertensportverband (DBS), die Köln Marathon Veranstaltungs- und Werbe GmbH, der DRK-Kreisverband Düsseldorf, die gemeinnützige Gesellschaft zur Förderung des Leistungssports mbH (gGfL) oder ganz aktuell die Rheinland Kultur GmbH und die Jugendhilfe Rheinland sind Beispiele, die uns vor neue und spannende Aufgaben stellen bzw. gestellt haben.

Für uns als Unternehmensberaterinnen und -berater ist dies die Königsdisziplin. Der Berater wechselt die Seiten, wird ins kalte Wasser geworfen und muss innerhalb kürzester Zeit nicht nur das Management federführend übernehmen, sondern sofort als Umsetzer wichtige Entscheidungen treffen und Veränderungsprozesse auf den Weg bringen. Uns freut das und es spornt uns zugleich an. Denn so können wir dem häufig zitierten Vorurteil entgegentreten, dass Berater viele gute theoretische Empfehlungen geben, in der Umsetzung aber „keine Ahnung haben“. Das Interimsmanagement macht uns erfahrener und reifer, denn wir lernen und erfahren, was Umsetzung und Management in der Praxis heißt.

Dabei müssen wir mehreren Anforderungen gleichzeitig gerecht werden:

Zum Ersten werden wir in der Regel beim Interimsmanagement in Unternehmen und Organisationen eingesetzt, in denen größere Umstrukturierungsprozesse im Gange sind und unangenehme Managementaufgaben bevorstehen. Beispiele sind die Trennung von – häufig langjährigen – Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Auflösung von Vertragsverhältnissen mit schwierigen Vertragspartnern, die Veränderung von langjährigen Regelungen und Verfahren. Hier braucht der Interimsmanager ein starkes Rückgrat und das Stehvermögen, starkem Gegenwind aus unterschiedlichsten Richtungen stand zu halten.

Zum Zweiten müssen wir bei jedem Interimsmanagement schnell den Durchblick haben: Das bedeutet eine schnelle Transparenz über die tatsächliche finanzwirtschaftliche Situation. Denn diese ist Grundlage für den unternehmerischen Spielraum und stellt sich häufig nach unserer Finanzanalyse anders dar, als vom Auftraggeber zunächst vermutet (in der Regel negativer). Ebenso müssen wir sehr schnell Geschäftsmodelle, wesentliche Prozesse sowie die erfolgsrelevanten Stellschrauben identifizieren, um Negativentwicklungen entgegenzuwirken.

Zum Dritten müssen wir als Interimsmanager gute Psychologen in der Mitarbeiterführung sein. Denn jedes Interimsmanagement verursacht große Unsicherheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Angst um den Arbeitsplatz, Angst vor Neuerungen und Veränderungen, Angst von Status- und Machtverlust.

Zum Vierten müssen wir auch Berufsoptimisten sein. Wir wissen häufig nicht von Anfang an, ob das Unternehmen oder die Organisation den Turnaround schafft oder nicht. Aber eines steht fest: Selbst wenn wir unsicher sind, müssen wir Zuversicht ausstrahlen.

len, vor den Auftraggebern, vor den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, vor Vertragspartnern und Geldgebern.

Zum Fünften müssen wir gezielt auch dort Konflikte eingehen, wo sie notwendig sind. Diese Konflikte müssen wir dann auch aushalten und akzeptieren, dass man die eine oder andere Nacht schlecht schläft.

Zum Sechsten müssen wir Teamplayer sein. Ein Interimsmanager kann alleine gar nichts bewirken. Er braucht ein starkes Team und Rückhalt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit denen er neu zusammenarbeitet. Hier müssen wir innerhalb kürzester Zeit Vertrauen gewinnen und loyale Arbeitsbeziehungen aufbauen. Leider gibt es auch Mitarbeiter, die nicht mitziehen wollen. Wir arbeiten natürlich immer daran, dass wir auch diese Mitarbeiter vom notwendigen Veränderungsprozess überzeugen. Gelingt uns dies nicht, scheuen wir uns nicht, notwendige Konsequenzen zu ziehen.

Zum Siebten brauchen wir den Rückhalt der Mitglieder von Gesellschafterversammlungen, Aufsichtsräten und Präsidien. Hier ist eine enge und offene Kommunikation wichtig, damit die auch teilweise unbequemen Entscheidungen mitgegangen werden.

Zum Achten muss unsere Arbeit auf einem klaren Werteverständnis basieren. Die soziale Verantwortung und die Achtung vor dem Menschen (auch wenn wir in einigen Projekten schwerwiegende Entscheidungen treffen müssen) verlieren wir dabei zu keiner Zeit aus den Augen.

Trotzdem: Interimsmanagement ist spannend und im Berufsleben ein Highlight. Denn wenn der Turnaround einmal geschafft ist, dann sind wir natürlich sehr stolz. Und jeder unserer Berater ist nach einem Interimsmanagement ein ganzes Stück reifer und erfahrener geworden, was uns in der Beratung selber und in weiteren Interimsmanagements stärkt.

Bisher können wir alle unsere Interimsmanagements in den letzten Jahren als Erfolg verbuchen. In der Regel konnte die Insolvenz vermieden werden. Nur in einem Fall haben wir eine an uns übertragene Tochtergesellschaft in die „kontrollierte“ Insolvenz begleitet, um hierdurch die Muttergesellschaft zu retten.

Ein weiterer wichtiger Punkt hilft uns zusätzlich: Ein Interimsmanager muss ein guter Allrounder sein. Er kann nicht in allen Details Experte sein. Auf Experten können wir aber bei rosenbaum nagy für nahezu jedes betriebswirtschaftliche Detailproblem zurückgreifen, sei es für Finanzanalysen, Dienstplanungen, Kostenrechnung, Controlling, Marketing & Vertrieb, Juristische Fragestellungen etc.

Interimsmanagement läuft stets nur für eine Interimszeit. Auch wenn wir häufig gefragt werden, ob wir nicht dauerhaft bleiben wollen. Wir lieben Köln, das Nomadenleben und neue Herausforderungen. Daher übergeben wir den Staffelstab immer an unsere Nachfolger, die im Management gefordert sind. Denn mit einem guten Management fällt und steht jedes Unternehmen.

Ihre aktuellen rnu-Interimsmanager

Dr. Michael Rosenbaum, Attila Nagy, Sandra Winter und Luis Dias.