

## Mehr als nur Feuerwehr

*Vakanzen in der Geschäftsleitung, fehlende Ressourcen für dringende Projekte, Durchführung von Veränderungsprozessen: Die Aufgabengebiete von Interim-Managern sind vielfältig und entsprechen gar nicht dem Klischee von «Brandlöschern».*

### VON THOMAS BERNER

Bei der Firma Muster AG sind Reformen überfällig: Der Maschinenpark ist veraltet, die Prozesse sind zwar eingespielt, sind aber zu stark an das Know-How einzelner Persönlichkeiten gebunden. Und schon lange konnten keine neuen Kunden mehr hinzugewonnen werden. Die Firma wird von der Inhaberschaft mehr verwaltet denn geführt. Aber dennoch will sie nun die Muster AG zwecks Nachfolgeregelung verkaufen. Erste Interessenten winken aber schon mal ab: Zu viele «Baustellen», zu hoher Investitionsbedarf, ein potenzielles «Fass ohne Boden». Was also tun? Die Firma fit für den Verkauf trimmen? Und dies mit dieser Geschäftsführung? Da muss frischer Wind von aussen her. Ein Fall für einen Interim-Manager.

**Kommen, um zu gehen.** Weit verbreitet ist die Auffassung, dass Interim-Manager erst dann geholt werden, wenn es sprichwörtlich «brennt» in einer Firma. Doch Manager, welche ein Mandat auf Zeit übernehmen, sind mehr als nur Feuerwehrleute. Das wird schnell klar, wenn man sich mit Irene Frei unterhält. Sie ist Interim-Managerin «aus Überzeugung», wie sie sagt. Auf einer Trekking-Tour durch die Sahara vor mehr als 20 Jahren erkannte sie: «Ich bin eine Nomadin.» Übertragen auf die Arbeitswelt heisst dies: Sie liebt es, kurzfristige Engagements anzunehmen, dann zur nächsten Baustelle weiterzuziehen, und sie bekennt sich voll und ganz zu dieser Arbeitsform. Eine Voraussetzung, um Interim-Manager zu sein? «Ja, wir kommen, um wieder zu gehen», so die Antwort von Irene Frei. «Möglicherweise kennen KMU die Möglichkeiten

eines Interim-Managements noch zu wenig und verwechseln es mit «Beratung». Und wo ein starker Patron an der Spitze steht, kommen Unternehmen häufig dann auf mich zu, wenn es fünf nach zwölf ist, also wenn der Leidensdruck genügend hoch ist.»

**Externes Know-how einbringen.** Also doch eine Art Feuerwehr? Irene Frei gibt zu, dass Interim-Manager häufig zur Bewältigung von Krisensituationen gerufen werden. Das hat auch sie mehrere Male erlebt. Aber genauso oft geht es bei den Engagements von Interim-Managern etwa um die Lancierung eines neuen Produkts, das Abschliessen eines Projekts – kurz: Um Aufgaben, wo kurzfristig externes Know-How eingebracht werden muss. «Gerade KMU haben oft nicht die zeitliche Kapazität, solches Know-how selbst aufzubauen. Zu dynamisch ist das Marktumfeld»,

weiss Irene Frei. Und da sind die Interim-Manager gefordert: «Sie müssen sich voll und ganz auf eine Sache konzentrieren und Vorgesetzte und Mitarbeitende von Massnahmen überzeugen können.» Ohne Herzblut für eine Aufgabe funktioniere dies nicht; «es ist wie eine Berufung: Ich will nun dieses Problem lösen.» Die Ambition von Interim-Managern besteht darin, eine von Chefs und Mitarbeitenden getragene Lösung zu hinterlassen, auf der eine Neuausrichtung basieren kann. «Ich will etwas für die Zukunft schaffen», so das Credo von Irene Frei.

**Viele Change-Projekte.** Für die Zukunft sind viele KMU heute stark gefordert, gerade auch im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel. Da sind Unternehmen fast schon gezwungen, Ressourcen quasi «on demand» einzukaufen. Oft sind es aber politische Ränkespiele, Seilschaften oder Statusgehabe von Persönlichkeiten, die an Schlüsselstellen von Unternehmen sitzen, die eine Firma wie die fiktive Muster AG nicht vorwärtsbringen. Ein Interim-Manager darf aber auf solche Konstellationen keine Rücksicht nehmen, er ist als unabhängiger Experte dazu da, etwas Neues umzusetzen. Irene Frei: «Meine Daseinsberechtigung ziehe ich allein aus meiner Expertise, daraus, dass ich etwas bewegen und gestalten kann, nicht aus der Hierarchie.» Als Interim-Manager entwickelt sie im Team mit dem Kunden zielführende Strategien, um die gewünschten Veränderungen herbeizuführen.

Siegfried Lettmann, Interim-Manager aus Österreich, macht die Erfahrung, dass es sich bei rund einem

### INTERIM-MANAGER

Irene Frei hat bereits zahlreiche Einsätze im Interim-Management und Linienmanagement mit Festanstellung geleistet, etwa bei verschiedenen Medienunternehmen. Sie bietet ihre Kompetenzen aber auch im übrigen Dienstleistungssektor oder für Non-Profit-Organisationen an. Sie ist Mitglied beim Dachverband Schweizer Interim Manager (DSIM). Der DSIM unterhält zum gegenseitigen Nutzen Partnerschaften mit wichtigen Zielgruppen des Interim-Marktes sowie mit Medien, Politik und Ausbildung. Für Unternehmen, die selbst auf der Suche nach einem Interim-Manager sind, bietet die Verbandswebsite wertvolle Informationen. Es lassen sich auch Ausschreibungen für Mandate erstellen.

[www.dsim.ch](http://www.dsim.ch)



**Interim-Managerin  
Irene Frei: Ihr Einsatz ist  
gefragt, wenn Firmen  
etwas verändern wollen.**

Drittel seiner Aufträge um Change-Projekte handelt. «In vielen Unternehmen fehlt die Erfahrung, um ganzheitliche Veränderungen umzusetzen. Der Schaden durch gescheiterte Projekte ist dabei enorm und nicht nur finanziell spürbar, sondern auch bei der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter», sagt er dazu. Da wundere es einen wenig, dass immer mehr Change-Aufträge an Interim-Manager vergeben werden. Viele Interim-Manager sind denn auch Change-Experten. «Ein Interim-Manager weiss, dass es nicht nur darum geht, gewisse Handlungsstrukturen zu ändern, sondern dass auch Organisationsentwicklung vonnöten ist, damit die Veränderungen sich wirklich in den Ablauf einfügen können», so Lettmann weiter. Gleichzeitig könnten Interim-Manager als dezidierte Change-Manager die Dauer solcher Projekte enorm verkürzen.

**Bedarf wird zunehmen.** «Ich stelle fest, dass viele junge Unternehmen heute wie Projekte geführt werden. Es werden keine Kolosse mehr aufgebaut, sondern schlanke Strukturen bevorzugt», so Irene Frei. Sobald es in solchen Unternehmen darum gehe, eine eben entwickelte Marktleistung zu skalieren, fehlten dann die Ressourcen. Ein Interim-Manager könne da in die Bresche springen und eine solche Firma durch eine Wachstumsphase führen. «Da steht das Thema Projektarbeit im Vordergrund», konstatiert Irene Frei. Voraussetzung für ein gelingendes Interim-

Management-Projekt ist eine klare Definition des Auftrags. Dieser sollte ein klares Ziel, einen Kostenrahmen und einen Plan mit festgelegten Meilensteinen beinhalten. Wichtig ist auch, die Kompetenzen des Interim-Managers festzulegen. Irene Frei betont, dass dabei viel Offenheit des Auftraggebers notwendig sei. Und im ständigen Dialog muss der Auftrag bzw. Plan gemäss neuen Realitäten justiert werden können.

**Günstiger als Beratung.** Und wie steht es mit den Kosten? Da ist es wichtig, zusammen mit dem Interim-Manager einen massgeschneiderten Honorierungs- und Konditionenplan auszuarbeiten. Auch Erfolgsbeteiligung ist möglich. «Als Interim-Managerin arbeite ich wie ein freier Mitarbeitender. Gewöhnlich werde ich per Tagespauschale entschädigt», erklärt Irene Frei. «Wir sind in jedem Fall günstiger als Berater. Als Interim-Managerin komme ich, wenn Firmen etwas verändern wollen. Und das ist ein Unterschied zu reiner Beratung.» Bei der Firma Muster AG würde Irene Frei also durch ihre unabhängige und objektive Aussensicht die Spannungsfelder erkennen und zielführende Strategien zu deren Lösung entwickeln. «Ich übernehme Kosten- und/oder Ergebnisverantwortung sowie die disziplinarische Führung der Mitarbeitenden. Nach erfolgreich erbrachter Leistung übergebe ich dem Kunden die volle Handlungsfähigkeit.» So dürfte auch die Firma Muster AG wieder «die Kurve kriegen».

### Liebe Monica

In meinem Team pflegen wir einen sehr höflichen, freundschaftlichen und rücksichtsvollen Umgang miteinander. Wir haben eine tolle Stimmung und arbeiten Hand in Hand. Manchmal schreibt mein Chef direkt Mails an meine Mitarbeiter und die werden oft als scharf und respektlos empfunden. Müssen wir damit leben?

Rosa S.

Liebe Rosa S.

Es gibt unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen. Das alleine führt oft zu Missverständnissen! Wenn der Chef ein direkter und sachlicher Typ ist, kann es bei empfindsamen Menschen schon unhöflich wirken, obwohl er in keiner Weise unhöflich war – nur direkt und sachlich eben. An Schnittstellen haben wir oft mit Menschen zu tun, die weniger Rücksicht auf Gefühle nehmen als andere. Das ist völlig in Ordnung, solange Respekt und Anstand gewahrt sind. Du, als Verantwortliche für dieses Team, hast die Aufgabe, allenfalls zwischen den beiden Parteien zu vermitteln. Möglicherweise geht es jetzt darum, den Chef so zu akzeptieren, wie er ist. Auf der anderen Seite für das Team einstehen, wenn die Grenze des Anstandes und der Augenhöhe überschritten wird. Das ist keine einfache Aufgabe – aber eine spannende!

Monica Camuglia



Haben auch Sie Fragen und Probleme bezüglich Führung? Monica Camuglia (monica.camuglia@contradanza.ch) gibt gerne Rat.