



CEO Files: CEO Europe präsentiert jeden Monat ausgewählte Expertenbeiträge zu unterschiedlichen Fachbereichen.

Interimmanagement in 7 Phasen

Nachfolgend präsentiere ich meine Sicht sowie Erfahrungen des Ablaufes eines Interimmanagements, unterteilt in sieben Phasen.

1. Phase: Auswahl des Managers und dessen Annahme der Aufgabe
2. Phase: Vorbereitung der Aufgabe
3. Phase: Aufnahme der Tätigkeit
4. Phase: Beobachtung, Analyse und überlegtes Handeln
5. Phase: Erstellung eines Aktionsplans
6. Phase: Durchführung und Kommunikation
7. Phase: Übergabe und Einweisung des weiterführenden Managements

1. Phase: Auswahl des Managers und der Aufgabe durch den Manager

Auftraggeber suchen einen Interimmanager in der Regel bei dringendem Handlungsbedarf und in Form eines Alleskönners. Sie wünschen sich einen Manager mit viel Erfahrung sowohl den Markt als auch Gewerbe und Typ des Unternehmens betreffend, mit der Fähigkeit, schnell mit den Angestellten vor Ort zurecht zu kommen und so eine manchmal verzweifelte Situation zu verbessern.

In der Realität werden sich die Auftraggeber mit einem Manager begnügen müssen, der sich diesem Profil im besten Falle annähert und sie tun gut daran, die typischen Kapazitäten eines Interimmanagers vorzuziehen: Anpassungsfähigkeit, schnelle Analysefähigkeit, Eigenständigkeit, Zielorientiertheit, Stressresistenz, gute Kontaktfähigkeit...

Der Interimmanager selbst muss sich über das Ziel der Aufgabe im Klaren sein, über mögliche Abweichungen und über die Mittel, die ihm zur Verfügung stehen. Er muss sich direkt und indirekt über die Firma, in die er integriert werden wird, informieren. Was den Vertrag betrifft, muss er vor allem in Bezug auf Konkurrenzklauseln und die Bedingungen des Vertragsendes wachsam sein.

Persönliche Erfahrung: Alle Aufgaben, die ich durchgeführt habe, sind von ihrer ursprünglichen Festlegung stark abgewichen.

2. Phase: Vorbereitung der Aufgabe

Die Vorbereitung der Aufgabe, beispielsweise bei vorherigen Treffen am Sitz der betreffenden Firma, muss wie eine Phase der „Ruhe vor dem Sturm“ gesehen werden. Der Interimmanager profitiert von diesen Treffen, weil er dabei viele Informationen über den Markt, die Struktur oder den Service der Firma, die Regeln, nach denen sie funktioniert, die laufenden Geschäfte und vor allem über die Beschäftigten, die er managen wird, sammeln kann. Denn sobald er in die Thematik eingearbeitet ist, muss er sich schnell eine eigene Meinung zu vielen Akten und Personen bilden, wobei die vorher gesammelten Informationen ihm die Arbeit erleichtern.

Verfasst von
Didier Douziech,
iCEO #29129, Frankreich

Finden Sie uns im Internet:
www.ceo-europe.com



Persönliche Erfahrung: Die „unantastbare“ „Nr. Zwei“ war bei einer Firma, deren Leitung ich übernommen habe, der König der Täuschung. Seine Angewohnheit, die schlimmsten Situationen zu beschönigen war genauso wirksam wie Werte zerstörend. Da dies seit der Vorbereitungsphase ersichtlich war, habe ich diesen Punkt ab dem ersten Tag meiner Arbeit verifiziert, indem ich die von diesem Manager beschafften Informationen verifiziert habe. Ich konnte so die Effizienz steigern – indem ich anschließend systematisch andere Informationsquellen benutzte.

3. Phase: Aufnahme der Tätigkeit

Die Ankunft des Interimmanager in der Firma ist ein Schlüsselmoment, denn bekanntlich ist ja der erste Eindruck; den jemand hinterlässt, wenn er neu in eine Gruppe kommt, nur schwer veränderbar. Die Dauer einer Interimsaufgabe lässt dem Manager selten Zeit etwas nachzuholen. Der neue Manager muss also seinen „Schachzug“ gut vorbereiten, dergestalt dass sein Auftreten, seine ersten Handlungen und ersten Worte an seine Rolle und seine Umgebung gut angepasst sind. So sollte ein Turn-Around-Manager zum Beispiel eher ein kleines Auto fahren, einen schlichten Anzug tragen und dennoch mit seinen Worten und Gesten einen Eindruck von Autorität und Strenge vermitteln. („Ich bin hier, um schwierige Veränderungen zu erzwingen und ich bin der Träger der Zukunft“)

Er muss schnell die ersten Hebel der Macht einsetzen: Führungsgremium, Auszeichnen von vertrauenswürdigen Personen, die seine Informationsquellen und Mittler sein werden, Einrichten einer Informationstafel zum Marktsegment um das er sich kümmert und sein Umfeld etc. ...

In dieser dritten Etappe macht er schnell seinen Stil klar, indem er die ersten Spielregeln festsetzt und einige unriskante Entscheidungen trifft.

Persönliche Erfahrung: Im Falle einer Firma, die in Schwierigkeiten ist, kann man schnell helfen, wenn einige wichtige Regeln fehlen oder mangelhaft angepasst sind. Zum Beispiel hat mir die Einführung eines einfachen Kontrollsystems der Preisangebote, bevor diese zu Kunden geschickt wurden, ermöglicht, schnell Verlustquellen zu eliminieren und so in einer Schlüsselfunktion des Unternehmens unersetzlich zu werden.

4 Phase: Beobachtung, Analyse und überlegtes Handeln

Wenn es die Umstände erlauben, nimmt sich der Interimsmanager die Zeit, das Umfeld, um das er sich kümmert, ausreichend kennen zu lernen, bevor er bestimmt, wie das festgesetzte Ziel erreicht wird.

Idealerweise interviewt ein Direktor dafür jeden Verantwortlichen einer Abteilung und alle Angestellten in Schlüsselfunktionen des Unternehmens, er besucht repräsentative Kunden, die Produktionsstätten und die Abteilungen, nimmt Kontakt zu allen Angestellten auf, mindestens indem er jeden Angestellten begrüßt, wenn deren Anzahl das zulässt. Er nimmt – zuerst als Beobachter – an wichtigen regelmäßigen Treffen des Unternehmens teil, lernt so die Schlüsselinformationen über den Markt kennen, die Verkäufe, die finanzielle Situation, die Bekanntheit und das Funktionieren des Unternehmens. Diese Beschaffung von Informationen ist immer auf das festgesetzte Ziel hin orientiert.

*Verfasst von
Didier Douziech,
iCEO #29129, Frankreich*

Finden Sie uns im Internet:
www.ceo-europe.com



Tatsächlich ist es aber oft so, dass die Auftraggeber, die Angestellten oder die Umstände dem Interimsmanager nicht die Zeit für so einen konstruktiven Ansatz lassen. Er muss die Dinge oft sehr schnell in die Hand nehmen, kann sogar vom ersten Tag an wichtige Entscheidungen lenken. In diesem Fall muss er alles zur gleichen Zeit und bestmöglich tun: überlegt handeln und das Unternehmen beobachten und analysieren um schnellstmöglich zur nächsten Phase überzugehen.

Persönliche Erfahrung: Als frisch ernannter Direktor einer sich in Schwierigkeiten befindenden Konzernstelle,, die ich sanieren sollte, bin ich vom ersten Tag an völlig damit beansprucht gewesen, die Leitung verschiedener Kundenprojekte in schwierigen und komplexen Situationen zu übernehmen. Über das Lösen der Probleme habe ich mir blitzartig genug Erfahrung und Respekt erarbeitet, um später radikale Lösungen zur Sanierung des Unternehmens vorzuschlagen und umzusetzen.

5. Phase: Erstellung eines Aktionsplans

Ein Aktionsplan ist in meinen Augen eine multifunktionale „Waffe“. Hier kann man die Liste der Themen, der zu behandelnden Probleme und die durchzuführenden Aktionen zusammenfassen und verantwortliche Personen, ihre Aufgaben und Fristen aufführen. Ein Aktionsplan ist auch ein Mittel, die Angestellten aktiv einzubeziehen und dem Auftragsgeber zu zeigen, dass man auf einem guten Weg ist.

Die Liste der Aktionen sollte eine Mischung sein aus den Ideen des Interimmanagers, der seinen Standpunkt als Außenstehender und seine Erfahrung einbringt, und aus den besten Ideen der Angestellten des Unternehmens; die sich wert geschätzt fühlen, wenn ihre Meinung beachtet wird.

Eine Frist von einigen Wochen erscheint mir vernünftig, um einen vollständigen Aktionsplan zu erstellen, aber auch hier zeigt die Erfahrung, dass die Umstände es manchmal erforderlich machen, sehr schnell zu handeln und dass, vor allem in Krisensituationen, die schönen Aktionspläne oft von Unvorhersehbarem und von Prioritätswechseln in Frage gestellt werden. Das Wichtigste ist, dass wenigstens einige entscheidende Aktionen schnellstmöglich realisiert werden.

Persönliche Erfahrung: Im Kontakt mit Toyota, wo ich im Rahmen einer Sanierung eines Zulieferers für die asiatische Klientel verantwortlich war, habe ich unterschiedliche Methoden gelernt. Heute wende ich oft die Methode „3 Mal warum?“ an. Sie besteht darin, dass man, angesichts einer Dysfunktion, die Gruppe der betroffenen Personen dazu bringt, sich selbst die Frage „warum?“ drei Mal zu stellen, um unter den ersten Antworten die wirklichen Quellen der Probleme zu suchen und anschließend einen effektiven Sanierungsplan zu erstellen.

*Verfasst von
Didier Douziech,
iCEO #29129, Frankreich*

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

6. Phase: Durchführung und Kommunikation

Wenn der Interimmanager seine Führungsrolle etabliert hat und der Aktionsplan bekannt gegeben worden ist, muss er sich behaupten. In der Tat gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die Führungsrolle zu verlieren und große Teile des Aktionsplans nicht umsetzen zu können: Mehr oder weniger offener Widerstand einiger Personen, Rückfall in alte Gewohnheiten, nachlassende



Unterstützung des Auftraggebers, Schicksalswende des Unternehmens, Überlastung des Zeitplans des Interimmanagers etc. ...

Der Aktionsplan muss die unumstößliche Achse der Aufgabe bleiben. Er kann angepasst werden, wenn sich bestimmte Aktionen als irrelevant, undurchführbar oder in Bezug auf „Wirkung/ nötige Mittel“ ungünstig herausstellen. Die regelmäßige Veröffentlichung des Fortschritts, mindestens alle 15 Tage, ist die Gelegenheit, Widerspenstige zur Ordnung zu rufen und sowohl dem Team als auch den Auftraggebern zu zeigen, dass man Fortschritte in Richtung Ziel macht.

Eine Interimmission ist häufig eine traumatisierende Zeit für das Personal, der Interimmanager muss sich versichern, dass alle betroffenen Personen korrekt und regelmäßig über die Situation informiert werden: Die „Wichtigen“, ihre Teams, die Vertreter des Personals, andere Einheiten der Firma oder Gruppe usw. ... Selbstverständlich ist mindestens ein wöchentliches Treffen mit dem Auftraggeber unabdingbar.

Persönliche Erfahrung: Als Direktor einer Fabrik mit etwa hundert Mitarbeitern hatte ich es mit fünf Gewerkschaften des Personals zu tun, mit aggressiven Forderungen und permanentem Widerspruch gegenüber den Entscheidungen der Führungsebene. Das Erstellen eines Aktionsplans, der schrittweise eine permanente Verbesserung vorsah und das Personal mit einbezog (vgl. „Kaizen“ – Philosophie, 5S, TBM) ist ohne den Widerstand der Personalvertreter durchgeführt worden, teilweise sogar unter aktiver Beteiligung einiger von ihnen. Ihre Einbindung hat zu den guten Resultaten des Aktionsplans beigetragen und die Anzahl ihrer Forderungen verringert.

7. Phase: : Übergabe und Einweisung des weiterführenden Managements

Wie der Name sagt, besteht die Aufgabe eines Interimmanagements darin, ein Unternehmen von einer Situation in eine andere zu führen, zum Beispiel aus einem Krisenzustand in einen ausgeglichenen oder aus einem Zustand der Handlungsunfähigkeit zur Beherrschung der Situation.

Ist dieses Ziel einmal erreicht, beendet der Interimsmanager seine Aufgabe, indem er dem nachfolgenden Management all sein Wissen über den Bereich,, um den er sich gekümmert hat, über das Vorankommen des Aktionsplans und seine Ratschläge für die Zukunft weitergibt. Diese Arbeit ist ein wesentlicher Teil der Aufgabe und funktioniert in der Regel deutlich besser als eine unbegleitete Übernahme seiner Position durch einem Angestellten des Unternehmens, der den freiwerdenden Posten häufig schon im Visier hat.

Persönliche Erfahrung: Ich habe eine Sanierungsaufgabe eines Unternehmens mit der Suche und der Auswahl einer neuen Generaldirektion beendet. Ich habe sie ausgebildet und die Übernahme der Aufgaben begleitet. Sie hat den Aktionsplan entschlossen beendet, was der Gesellschaft dazu verholfen hat, im folgenden Jahr wieder rentabel zu werden.

Verfasst von
Didier Douziech,
iCEO #29129, Frankreich

Finden Sie uns im Internet:
www.ceo-europe.com



Didier Douziech