

FEHLBESETZUNG INTERIM, WAS NUN?

*Schwarze Schafe gibt
es in jeder
Profession*

Mandate sind in vielen Fällen dringend, die richtige Wahl des Interim Managers mit den richtigen Kompetenzen ist umso wichtiger.

Wenn der Interim Manager nicht den Erwartungen entspricht

Ein Interim Mandat zu vergeben, beinhaltet einerseits einen Vertrauensvorschuss an den Provider und andererseits an den Interim Manager. Es stellt ein Investment mit Erwartungen dar, welcher der Kunde bereit ist zu übernehmen, mit der klaren Erwartungshaltung die besprochenen Ziele zu erreichen. Doch was, wenn der Interim Manager nicht performt? Wenn er die Erwartungen nicht erfüllt?

Ein offenes Gespräch mit dem Manager um die Erwartungen klar zu definieren, beziehungsweise zu kommunizieren, ist der wichtigste Aspekt. Ein professionell agierender Interim Manager kennt seine Fähigkeiten und kann, bzw. muss klar kommunizieren wenn der Auftrag seine Kompetenzen überschreitet. Wenn dies nicht im Vorfeld in ausreichender Weise geschehen ist, kann es zu Irritationen zwischen dem Auftraggeber und dem Manager führen. Diese führen zu Vertrauenseinbußen und somit kann der Manager einerseits nicht frei agieren und andererseits erhöht sich die Kontrollarbeit des Auftraggebers, welche das Fortschreiten des Projektes sehr stark einbremst. Danach wird es für beide Seiten schwierig miteinander vertrauensvoll zu agieren und für den Interim Manager die Erwartungshaltung des Kunden zu erfüllen. Eine Möglichkeit ist dann die Intervention mit dem Provider, welcher als Mediator zwischen den beiden Parteien fungiert. Ein offenes Gespräch ist wesentlich, denn ist die Vertrauensbasis erst einmal verloren, ist eine Verlängerung, oder eine Weiterführung des Mandates fast unmöglich.

M.K. Haman, MSc

Interim Manager

www.haman.at



Klare und offene Kommunikation der Erwartungen des Kunden im Vorfeld ist wesentlich, am Weg zum erfolgreichen Mandat.

Ist der Provider verantwortlich für die Auswahl des richtigen Interim Managers, oder ist es der Kunde, der entscheidet? Der Kunde ist sicher der Entscheider, doch welche Aufgaben unterliegen dem Provider? Wo fängt die Agenda des Providers an und wo befindet sich der Verantwortungsübergang zum Kunden?

Eine definierte Zielsetzung des Mandates und eine direkte Kommunikation aller Erwartungen sind wesentlich. Nicht nur fachlich, vielmehr auch

> 35 JAHRE
BERUFSERFAHRUNG

> 25 JAHRE
FÜHRUNGS-
VERANTWORTUNG

> 10 JAHRE
INTERIM KOMPETENZ



www.hca-consulting.at

kulturell und führungstechnisch. Der letzte Punkt wird meistens vorausgesetzt und die Kultur des Unternehmens nur selten berücksichtigt. Um effektiv und vor allem erfolgreich das Mandat zu erfüllen, bedarf es jedoch eine zielgerichtete Besetzung. Und da liegt die Komplexität in der Sache. Der Kunde kennt die Erwartungshaltung wie kein anderer, der Provider den Interim Manager. Die Schnittstelle ist klar und um so mehr delikat. Die Verantwortung des Providers beginnt sicherlich mit dem Punkt sich mit dem Kundenunternehmen intensiv auseinanderzusetzen. Das Ziel hierbei ist die Organisation zu verstehen und wo der „Schuh“ wirklich drückt. Erst danach sollte die „Shortlist“ erstellt und dem Kunden präsentiert werden. Eine Auswahl zu treffen, ohne das Unternehmen zu verstehen, kann und wird in den meisten Fällen zum Scheitern führen und somit unweigerlich zu einer Kostenfalle für den Kunden. Der Reputationsverlust des Providers am Markt folgt zu gleichermaßen.

Hier liegt der Unterschied zwischen einer Fixanstellung und einem Interim Mandat auf der Hand. Ein Interim Manager sollte keiner Kündigungsfrist unterliegen, wenn die Performance nicht der Erwartungshaltung des Kunden entspricht. Und Ersatz sollte „griffbereit“ zur Verfügung stehen. Der Provider muss den Kandidaten kennen. Nicht nur durch seinen Lebenslauf, vielmehr die Persönlichkeit, hat doch der Interim Manager nur eine sehr kurze Einarbeitungszeit zur Verfügung, um die ersten Ergebnisse für den Kunden zu generieren. Auch unter den Interim Managern gibt es schwarze Schafe, die den Ruf dieser Profession gefährden, oder zumindest schädigen.

Sollten Interim Manager auch zeitlich flexibel sein und wenn notwendig auch am Wochenende zur Verfügung stehen? Oder wird nach Zeit bezahlt, jede Minute verrechnet und wenn es außerhalb der vereinbarten, bezahlten Zeit liegt, ist es dann in Ordnung nicht das Telefon abzuheben und dringende E-Mails zu beantworten? Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sollte im Preis schon enthalten sein, verlangt der „Interimist“ doch einen nicht unerheblichen Obolus für seine Dienste. Einige Mandatsnehmer haben sich auf diese Profession eingelassen, um gut Manager auch nur ein wenig zu kennen. Professionelle Provider erkennen die Industriesöldner, die vorrangig den öden Mammon entgegenstreben und nicht die Erfüllung der Profession an sich als Priorität sehen. Diese sollten eher nicht im Portfolio des Providers aufscheinen und am Interim Markt feilgeboten werden. Auch wenn es keine, oder nur eine sehr eingeschränkte Haftung für den Provider gibt und der Markt zurzeit sehr nach Managern ruft. Die Einstellung alles zu vermitteln, Hauptsache es wird Umsatz generiert, rächt sich spätestens in der nächsten Krise, oder bei Problemen beim Mandats Vergeber.

Der Interim Manager M.K. Haman, MSc rät hier nicht zu warten und folgende Schritte umzusetzen:

- Offenes Gespräch mit dem Interim Manager zur Klärung der Aufgaben und Erwartungen
- Einbeziehung des Providers, sollte das Gespräch mit dem Interim Manager nicht „fruchten“
- Zeitnahe Terminsetzung für ein Folgegespräch mit klarer Erwartungshaltung
- Nochmalige, klare und offene Kommunikation über die Erwartungshaltung des Kunden
- Regelmäßige Besprechungen (1:1) mit dem Manager, um gegebenenfalls gegensteuern zu können.

Sollte dies nicht sehr zeitnah helfen, ist der Austausch des Interim Managers unumgänglich, denn die Kosten laufen weiter und es verhält sich wie mit Zahnschmerzen. Auch wenn der Kunde es nicht wahrhaben möchte und das Thema schiebt, werden die Schmerzen nicht weniger und der Gang zum Zahnarzt kommt ohne „Wenn und Aber“. Ohne Vertrauen, kann der Erfolg nicht Einzug halten und in vielen Fällen muss durch das verlorene Vertrauen immer intensiver kontrolliert werden, da Interim Manager in der Regel an Schlüsselpositionen eingesetzt werden. Gepaart mit den anlaufenden Kosten, ergibt dies einen Cocktail, welcher nur schwer verdaulich wird. Darum nicht warten, Themen ansprechen und konsequent den Provider in die Verantwortung nehmen.