

Interim Manager oder Interim Führer? [Teil 1]

Gedanken zur Nachhaltigkeit. Die Kolumne von **Rudolf X. Ruter** erscheint vierteljährlich im Interim Management Magazin.

Vertrauen hat seine Grenzen

In meinen beiden letzten Kolumnen in 2013 ‚Aspekte‘ und ‚Adressaten‘ des Vertrauens habe ich ausgeführt, dass Vertrauen grundsätzlich riskant ist. Selbst ausgeklügelte Compliance-Systeme ändern daran nichts. Vertrauen ist deshalb immer riskant, weil es immer nur auf die Zukunft gerichtet ist. Genau wie ein Kredit riskant ist, weil man darauf vertraut, dass man seinen gegebenen Vorschuss zurückbekommt. Man läuft Gefahr auf Kosten der Zukunft zu leben, wenn man sein Geld / seinen Vorschuss nicht zurückbekommt.

Nachhaltigkeit bedeutet, nicht auf Kosten der Zukunft zu leben. Eine nachhaltige und zukunftsfähige Unternehmensführung muss dazu beitragen, dass Vertrauen (wieder) zu gewinnen und zwar in einem richtigen Maß, denn zuviel Vertrauen ist - wie bitter in der Finanzkrise gelernt - auch nicht zielführend. Jeder kann dazu beitragen. Jeder kann nachhaltig sein. Jeder muss wieder Vertrauen haben und Vertrauen geben. Jeder muss intensiv und schnell daran arbeiten, dass auch und gerade in seiner eigenen Person wieder mehr vertraut wird.

Führen oder Managen

Managen ist nicht Führen. Managen ist nur das Anwenden eines Instrumentenkastens in einer Problemsituation. Je nach Auftrag ist der Interim Manager eher in dem einen als in dem anderen

Bereich gefordert. Er muss sich darüber im Klaren sein, dass dies ein unterschiedliches Vorgehen mit seinem Kunden und mit seinem Auftrag erfordert. Interim Manager übernehmen nicht nur kurzfristige Ergebnisverantwortung für ihre Arbeit in irgendeiner Linienposition. Sie sollten das Unternehmen erst dann verlassen, wenn das Problem gelöst ist, z.B. eine stabile neue Unternehmens- oder Bereichsführung etabliert ist oder nachdem die betreffende strategische Geschäftseinheit erfolgreich aufgebaut wurde. Nur wenn sie auch Führungsverantwortung im Unternehmen haben, können sie den Erfolg gewährleisten.

In allen Fällen muss das Verhalten des Interim Managers klar, konsequent, nachvollziehbar und authentisch sein. Nur durch dieses Verhalten wird Vertrauen aufgebaut und gelebt. Er muss für sich und für das Unternehmen - wenn auch nur interimweise - Verantwortung übernehmen.

70 % der Projekte scheitern nach dem Ende

Der Interim Manager muss sich bewusst sein, dass ein Projektscheitern mit hoher Wahrscheinlichkeit eher am Ende oder sogar nach dem Ende des Projekts eintritt. Meine Beobachtung über die Jahrzehnte haben gezeigt, dass eine durchschnittliche Implementierung von Projektergebnissen ca. zwei Jahre dauert und in dieser Zeit Projekte mit ca. 70 % scheitern, da die Geschäftsleitung bzw. die verantwort-

lichen Führungskräfte nach so langer Zeit das Interesse am Erfolg verloren haben. Geschäftsführer, Manager, Führungskräfte sind grundsätzlich neugierig und daher mit großer Kraft am Anfang eines jeden Projektes mit Elan dabei. Umso länger die Implementierung dauert, umso mehr verlieren sie an dieser Thematik das Interesse. Hier muss der Interim Manager das Projekt „zu einem erfolgreichen Ende“ führen.

Werteorientierung als Grundlage strategischer Unternehmensführung

Olaf Jastrob hat es wie folgt formuliert: „Führungskräfte haben keine Alternative: Sie nehmen Vorbildfunktion und eine besondere Verantwortung wahr – egal, ob sie dies wollen oder nicht, ob bewusst oder unbewusst; ihr Handeln ist Maßstab nicht nur für Mitarbeiter, Kollegen und Stakeholder, sondern auch und insbesondere für die Gesellschaft. Gerade in Umbruchzeiten und zunehmender Globalisierung stehen vor allem die Entscheider und ihr Handeln im Fokus – gemessen und bewertet in unserer modernen Gesellschaft nach weltweit gültigen Grundprinzipien in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht. Hier ist eine glaubwürdig nachhaltige Unternehmensführung nach wertorientierten Prinzipien zum harten globalen Erfolgsfaktor im Wettbewerb geworden“ (vgl. Olaf Jastrob).

Es geht in allen Bereichen um zukunfts-fähiges Führungsverhalten und um die Kernfrage: Welche Werte sind mir als Führungskraft – privat und beruflich – wichtig? Die ‚Wertekommission –