

terim-Manager als Vorreiter einer neuen Führungskultur: »Flexibilisierte Unternehmensstrukturen und hochmotivierte, leistungsorientierte Mitarbeiter sind kein Widerspruch. Gute Führung kann negative Effekte von Flexibilisierung und Innovationsdruck kompensieren. Dies setzt allerdings besonders entwickelte Führungsfertigkeiten voraus, ohne die Interim-Manager in Veränderungssituationen chancenlos sind.«



Digital ist nicht nur rational

Wir stehen am Beginn einer Zeitenwende. Das ist keine Übertreibung. Die digitale Transformation wird alle unsere Lebensbereiche neu ausrichten und kalibrieren. Dabei sollte man jedoch auch ein paar ganz analoge Fragestellungen nicht vergessen.

Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

>> Praktiker am Werk <<

Der typische Interim-Manager ist um die 50 und hat mindestens 15 Jahre Managementenerfahrung im Gepäck, einen analytischen Blick und den unbeirrten Zug zum Tor. Er bzw. sie – 10 bis 15 % sind weiblich – muss in kürzester Zeit die Situation analysieren, ein Konzept entwickeln und umsetzen. Rasche Ergebnisse sind gefordert. »Management zum Quadrat«, beschreibt es der Salzburger Provider Martin Mayr treffend.

Um diese und andere Skills zu schärfen, führte die incite Akademie des WKO-Fachverbands Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT (UBIT) bereits dreimal einen Lehrgang mit der Option zur Zertifizierung als »Certified Interim Manager« durch. Branchenwissen ist nicht für alle Mandate erforderlich, es schadet aber nicht, in viele unterschiedliche Unternehmen zu schnuppern. Viele Auftraggeber wünschen sich explizit einen Brancheninsider, obwohl gerade ein unbefangener Blick von außen frische Impulse bringt. So betrachtet, müssen Inte-



Marei Strack, DDIM: »Besonders in den Bereichen Geschäftsprozesse, Industrie 4.0, agiles Management und Big Data werden Interim-Manager verstärkt nachgefragt.«

rim Manager zugleich Spezialisten und Generalisten sein. Die Anforderungen werden immer komplexer, wie Kerstin Cotugno, Senior Consultant bei next level consulting, beobachtet: »Für die wirklich schwierigen Projekte fragen Unternehmen bei uns Interim-Manager nach.«

GOiNTERIM betreute ein Projekt für ein großes österreichisches Unternehmen ►

Feuer, Rad, Schrift, Buchdruck, Dampfmachine, Elektrizität, Internet und ... Digitalisierung! So ähnlich könnte man aus einer Satellitensicht technologische Meilensteine der Menschheitsgeschichte zusammenfassen. Auffällig dabei: Die Abstände dazwischen wurden bzw. werden immer kürzer. Während zwischen Feuer und Rad noch hunderttausende Jahre lagen, gab es die ersten kommerziellen Nutzungen des Internets schon knapp zehn Jahre nach der »Erfindung« des WWW in den 1980ern. Heute wissen Algorithmen teilweise schon mehr über uns als wir selbst. Maschinen kommunizieren über G5 direkt miteinander und erledigen Aufgaben völlig autonom.

Wohin die Reise weitergeht, ist derzeit noch nicht einmal absehbar. Fakt ist jedoch, dass durch die Digitalisierung völlig neue Geschäftsmodelle aufpoppen, die ganze Branchen binnen kürzester Zeit völlig umkrempeln. Auch langjährig etablierte Unternehmen können über Nacht verschwinden. Kodak ist in diesem Zusammenhang das oft zitierte Beispiel, wie schnell auch ein Supertanker sinken kann.

Nahezu alle Unternehmen haben schon erkannt, dass es völlig sinnlos ist, sich gegen die Digitalisierung zu stemmen. Wenn etwas besser, schneller, günstiger gemacht werden kann, hat es sich immer schon durchgesetzt. Und Kunden sind nun mal vor allem nutzenorientierte Pragmatiker. Oder fotografieren Sie heute etwa noch auf Film?

Start-ups müssen viele Herausforderungen bewältigen, aber sie haben aber den großen Vorteil, dass sie ihre neue Geschäftsidee auf der grünen Wiese aufsetzen können. Dabei lässt sich auch ihre Wertschöpfungskette gleich in Digitalisierungsschritten denken. Etablierte Unternehmen sehen sich da-

gegen oft mit einer digitalen Revolution konfrontiert, von der sie leicht hinweggefegt werden können, wenn sie es nicht schaffen, aus langjährigen Erfolgsmustern auszusteigen. Was tun? Die Antworten sind vielfältig: Sie reichen von agilen Organisationsstrukturen, um Entscheidungswege zu dezentralisieren, über Design-Thinking-Ansätze, um Nutzerverhalten zu antizipieren, und den bewussten Einsatz von Interim-Managern, um neue externe Sichtweisen hereinzuholen, bis zum Aufbau von firmeninternen Inkubatoren mit dem Auftrag, mit radikalen Innovationen zu experimentieren.

Bei alledem sollte man nicht vergessen, dass es sich um eine digitale Revolution handelt – und Revolutionen sind immer Zeiten in denen es ganz besonders »menschelt«. Eine digitale Transformation scheitert so gut wie nie an der Technologie. Die entscheidende Engstelle in solch einem umfassenden Change-Projekt stellt die Unternehmenskultur dar. Letztlich bestimmen immer noch Menschen, was in Zukunft auch tatsächlich funktioniert. Wandel erzeugt immer Widerstand. Eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Transformationsprojekten ist der Mangel an Kommunikation und Vertrauen. Paradoxe Weise braucht es damit gerade in digitalen Zeiten besonders viele analoge Kompetenzen. Übrigens musste auch Elon Musk eingestehen: »Exzessive Automatisierung bei Tesla war ein Fehler. Menschen werden unterschätzt.«

Info: www.herbertstrobl.cc

► **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit den Schwerpunkten Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet als systemischer Unternehmensberater.