



Kommt als Fremder und geht als Fremder: Winfried Wieland

Heute hier, morgen dort

Eine klassische Karriere
kommt für Interimsmanager nicht infrage.
Weil sie nicht können. Oder wollen.

Drei Überzeugungstäter berichten.

Text: *Christian Syvottek*

„Ich bin Helfer,
Macher,
Blitzableiter,
Moderator
und oft derjenige,
der dem Chef
den Ärger vom
Hals hält.“

1. Winfried Wieland, 50, Bonn

„Ich möchte nie wieder in Konzernen arbeiten.“

Foto: Thekla Ehling

Die Leute denken oft, Interimsmanager seien Typen, die es nicht geschafft haben, in ihren eigenen Unternehmen Karriere zu machen. Die diesen Job nur zur Überbrückung erledigen, bis sie etwas Besseres finden. Unstete Söldner ohne Bindung, die zudem nie zu Hause sind. Dass man daran wirklich Spaß haben kann und nichts anderes mehr machen möchte – auch in meinem Bekanntenkreis können das nur wenige verstehen.

Aber ich habe einfach keine Lust mehr auf die Spielchen. Ich war viele Jahre fest in Unternehmen, in der Wirtschaftsprüfung, als Controller und Vorstandsreferent, zuletzt war ich Leiter der weltweiten Unternehmensrevision. Was ich erlebt habe? Politisches Durchschlingeln, Postengeschacher statt fachliches Arbeiten. Weiter kamen die Kofferträger und Ehrerbietler, nicht diejenigen, die Verantwortung für ihre Arbeit übernahmen. Und dann dieses Machtgehabe. In einem Unternehmen wurde der Status an der Zahl der Bürofenster gemessen – da musste mal ein ganzer Flur umziehen, nur weil eine Führungskraft aufgestiegen war. Das ist doch einfach krank. Kompensationen wie Geld und Dienstwagen findet man nur kurzzeitig gut.

Und immer wieder hatte ich das Gefühl, für die Tonne zu arbeiten. In meinem letzten festen Job stieß ich als Revisor in einem Großkonzern auf Ungereimtheiten, aber der Vorstandsvorsitzende wollte das

einfach nicht hören. Stattdessen wurde meine Abteilung aufgelöst und ich freigestellt. Da wusste ich, dass ich nie wieder in Konzernen arbeiten möchte – deshalb bin ich 2004 ausgestiegen und Interimsmanager geworden.

Der große Unterschied ist: Als Interimsmanager werde ich gerufen, wenn etwas komplett schief läuft und die Chefs wirklich etwas ändern wollen. Auch bekomme ich meinen Erfolg direkt zurückgespiegelt. Ich will hören: „Wieland, das haben Sie wirklich gut gemacht.“ Und das erlebe ich sehr oft. Denn bei dem, was ich tue, geht es um was. Es sind klassische Controlling-Jobs, häufig geht es um die Aufdeckung krimineller Machenschaften. Ich schreibe aber auch Unternehmens- und Sanierungskonzepte, übernehme als Führungskraft Bewerbungsgespräche und Kündigungen, leite Projekte.

Eines ist für mich sehr wichtig: Als Interimsmanager ziehe ich meine Daseinsberechtigung nicht aus der Hierarchie, sondern aus meiner fachlichen Expertise. Mein Ziel ist es, den Auftrag in möglichst kurzer Zeit zu erfüllen, und es geht immer darum, eine Firma zu verbessern oder gar zu retten. Ich bin Helfer, Macher, Blitzableiter, Moderator; und oft derjenige, der dem Chef den Ärger vom Hals hält.

Insofern habe ich zwar gern eine angenehme Atmosphäre, aber an den mitunter dramatischen Fakten kann ich natürlich nichts ändern. Deshalb ist klar, dass man als Externer in der Belegschaft nicht immer geliebt wird. „Ach, halten Sie doch einfach die Klappe, Sie sind in ein paar Monaten eh wieder weg“ – so etwas muss ich mir in Meetings manchmal anhören. Bei einem Auftrag musste ich mir ▶

sogar einen Bodyguard zulegen. Aber das muss man als Interimsmanager abkönnen. Ich war nie der Typ, der seinen Schreibtisch mit Familienfotos pflastert. Und Distanz ist ohnehin wichtig, schließlich bin ich der verlängerte Arm des Chefs. Mit dem kann ich aber auf Augenhöhe reden, weil ich weder eine Geschichte noch eine Zukunft in dem Unternehmen habe, anders als bei einer Festanstellung, wo ich immer der kleine, blöde Controller bliebe.

Zudem weiß ich: Selbst wenn ich nicht nur als Fremder komme, sondern auch als Fremder gehe, hinterlasse ich eine Lösung in der Praxis und nicht nur einen Konzeptordner. Insofern bedeutet Interimsmanagement für mich keinesfalls Verzicht auf Karriere. Karriere heißt, Sinn und Spaß bei seiner Arbeit zu haben und dabei sein Geld wert zu sein. Das gelingt mir offenbar recht gut, seit 2007 stand ich noch nie ohne Job da, obwohl ich anstrebe, nur drei bis sechs Monate im Betrieb zu bleiben. Vielleicht liegt das auch daran, dass ich diese im Grunde ständige Probearbeit in neuen Umgebungen wirklich liebe. Ich kann es auch nicht leiden, jedes Weihnachten dieselbe Dekoration aufzuhängen.

2. Natalia Lee, 43, Regensburg „Ich will unabhängig sein.“

Foto: Jens Schwarz



Hasst Routine und liebt die Abwechslung: Natalia Lee

Karriere bedeutet für mich, die Entscheidungsgewalt darüber zu haben, was ich mache und wie ich es mache. Ich möchte mir meine Projekte selbst aussuchen und das vorgegebene Ziel auf meine Art erreichen. Deshalb habe ich mich 2010 als Interimsmanagerin selbstständig gemacht.

Dabei unterscheidet sich meine Arbeit auf den ersten Blick nicht sehr von der während meiner Festanstellung. Früher war ich als Wirtschaftsingenieurin in den USA tätig und habe viele Jahre als Projektmanagerin im Vertrieb eines großen Herstellers von Verpackungsanlagen komplette Anlagen verantwortlich betreut, von der Angebotserstellung bis zur Abnahme vor

Ort. Heute befasse ich mich hauptsächlich mit der Beschaffung komplexer Maschinen, bin verantwortlich vom Einkauf bis zur Installation, in diversen Branchen.

Was ich so toll an meinem Job finde, ist die Unabhängigkeit. Ich manage komplexe Vorhaben mit einer Vielzahl von Beteiligten auf Unternehmens- wie auch Lieferantenseite, aber das Einzige, was zählt, ist das beste Ergebnis. Ich mag das, weil ich es immer wieder gern mit neuen Leuten und Technologien zu tun habe. Bei meiner früheren Tätigkeit ging es zwangs-

läufig vor allem um die Technik, die wir selbst hergestellt haben, und Lieferantenkontakte waren eher selten. Irgendwann wurde der Job zur Routine.

Von Routine kann nun zum Glück nicht mehr die Rede sein, auch weil ich zwar bis zu einem Jahr in einem Unternehmen bleibe, mitunter jedoch auch mehrere Jobs gleichzeitig mache.

Als Externe mache ich meine Analysen, erarbeite Lösungen und denke vor allem an den Prozess. Dazu braucht es einen klaren Verstand, den Fokus auf Effi-

„Im Idealfall ziehen alle an einem Strang – dafür aber muss ich mir das Vertrauen aller Beteiligten erst erarbeiten.“

zienz, Konzentration auf das Wesentliche und schlichtweg Power. Aber ich habe natürlich auch mit Menschen zu tun. Und ohne Unterstützung hat man als Interimsmanagerin wenige Chancen.

Im Idealfall ziehen alle an einem Strang – dafür aber muss ich mir das Vertrauen aller Beteiligten erst erarbeiten. Dabei helfen mir meine Fachkenntnisse, aber am Ende überzeugt wohl die Energie, mit der ich meine Aufgaben angehe. Zudem muss ich zuhören können, kommen doch viele exzellente Vorschläge aus dem eigenen Team. Deshalb ist es auch meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass sich jeder Mitarbeiter bestmöglich einbringen kann. Da kann man viel bewegen – den Stimmungswechsel von einem fatalistischen Grundtenor zum „Wir schaffen das“ habe ich schon mehrfach erlebt. Konflikte muss man aber auch ausfechten. Ich bin kein Kampfhuhn, aber wenn etwas nicht läuft, sage ich klar Bescheid. Dafür werde ich bezahlt.

Insofern habe ich eine besondere Form der Macht, die vielleicht unangemessen erscheint, weil ich nur kurze Zeit im Unternehmen bin und es nicht so gut kennen kann wie die langjährigen Mitarbeiter. Aber sie ist gerechtfertigt, weil ich mich nur auf Aufträge einlasse, die ich technisch beherrsche. Mein besonderer Beitrag ist, zuerst die große Linie zu sehen und auch Erfahrungen aus anderen Projekten einzubringen, mich eben nicht in den Details zu verlieren. Besonders wichtig ist mir die Chance zum Lernen, die sich mit jedem Job neu ergibt.

Dafür nehme ich auch Nachteile in Kauf, etwa eine gewisse Einsamkeit, weil man immer neu und fremd ist. Es ist nicht berauschend, nach einem elend langen Tag doch nur wieder in einem Hotelzimmer zu landen. Auf der anderen Seite aber lerne ich viele interessante Menschen, Städte und Kulturen kennen. Und genieße es, dass ich mir auch mal selbst eine Auszeit nehmen kann. Etwa wenn ich in Italien einen Lieferanten in einer schönen Gegend besuche und noch ein paar Tage Urlaub dranhänge.

3. Detlef Weber, 54, Idstein

„Ich will Spuren hinterlassen.“

Foto: Evelyn Dragun (S. 80)

Was ich in meiner Arbeit suche, ist Vielseitigkeit und Verantwortung. Ich will nicht nur Aufgaben abarbeiten, sondern etwas für die Zukunft schaffen, will Nutzen stiften. Deshalb arbeite ich seit 2010 als Interimsmanager und beschäftige mich als Verfahrenstechniker vor allem mit Prozessen in der Lebensmittelindustrie.

Zurzeit manage ich bei zwei Start-ups gleichzeitig die Automatisierung der Produktion. Dort bin ich der Mentor, der vor allem Fragen stellt und aus den Antworten die besten Optionen herauspicks. Ich trage meine Erfahrung bei, kann die Dinge bewerten – so wird gemeinsam eine runde Sache daraus. Diese Rolle gefällt mir sehr, denn am Ende will ich eine Mannschaft zur Autonomie führen, sodass ich selbst wieder frei bin und mich weiterentwickeln kann. Damit bin ich früher als angestellter Geschäftsführer oder Werksleiter nicht weit gekommen.

Ich habe seit den Neunzigern in der Lebensmittelindustrie gearbeitet, aber auch dort denken viele nicht an die Zukunft. Bei einer großen Müsli-Firma habe ich angeregt, dass man sich angesichts der agilen Online-Anbieter bewegen müsse. „Die überleben eh alle nicht“, war die Antwort. Eine Süßwarenfirma hatte großen Erfolg mit dem Werksverkauf, aber die Idee, es auch andernorts mit einem eigenen Laden zu versuchen, wurde im Grunde gleich verworfen. Später wurde die Firma aufgekauft. Wegen solcher Erlebnisse möchte ich keine Karriere als Angestellter mehr machen.

Als Interimsmanager bin ich nun ausdrücklich dafür zuständig, dass etwas umgesetzt wird. Was nicht immer einfach ist, denn man hat nur wenige Tage Einarbeitungszeit, und die Fettnäpfchen lauern überall. Etwa bei den festen Mitarbeitern, auf die man ja angewiesen ist – da kann der eine nicht mit dem anderen, weil der ihm die Frau ausgespannt hat. So et- ▶



Hat nebenbei noch eine eigene Firma gegründet: Detlef Weber

was kann dir jedes Projekt zerschießen. Aufseiten der Unternehmensleitung kommt es mitunter zu falschen Erwartungen. Manche Chefs wollen, dass da mal einer mit der Stahlharfe durch den Betrieb geht – was ich aber nicht als meine Aufgabe begreife. Oder sie unterschätzen, dass auch ein Interimsmanager, der nur zur Überbrückung einer vakanten Linienfunktion angeheuert wird, überall im Betrieb Verbesserungsbedarf entdecken wird.

So betritt man immer unsicheres Terrain, und die Angst davor kenne ich durch-

„Erfolg hast du,
wenn du dich
nicht nur
am Mittelkreis
aufhältst.“

aus. Ich habe allerdings gelernt, damit umzugehen. Als Externer sehe ich mich in einer neutralen Position, aber nicht außen vor. So wie ein Fußball-Schiedsrichter. Ich selbst habe 30 Jahre lang Spiele geleitet, und meine Jobs gehe ich ähnlich an: Erfolg hast du, wenn du dich nicht nur am Mittelkreis aufhältst. Es geht um Respekt auf dem Platz, der beste Schiedsrichter ist der, der den Sportsgeist fördert und dabei nicht auffällt. Was aber nicht heißt, dass du nicht auch laut genug pfeifen musst.

Also trete ich bewusst nicht als Nadelstreifentyp auf und frage immer zuerst die Fachleute im Betrieb nach ihren Vorstellungen – es ist erstaunlich, wie das die Türen öffnet. Andererseits kann ich in Beratungen mit dem Management ausgesprochen hart sein. Ich habe keine Teflonschicht, weshalb ich auch laut werden kann. Aber da bin ich sehr mit mir im Reinen, weil ich mich nicht einzelnen Chefs, sondern dem Wohlergehen der Firma verpflichtet fühle. Und als Interimer kann ich schwierige Phasen ohnehin besser aushalten. Ein Festangestellter würde morgens aufwachen und wüsste schon: „Dieser Tag wird garantiert wieder beschissen.“ Ich aber kann mich auch mal rausziehen.

Insofern bin ich sehr glücklich mit meiner Karriere. Es geht mir nicht um Macht und Geld, ich will Spuren hinterlassen. Allerdings zahle ich einen hohen Preis dafür, weil ich meine Frau kaum noch sehe und Privates völlig flachfällt – gern würde ich Flüchtlingen helfen, mit Sprachunterricht oder bei Behördengängen. Zudem ist dieser Job phasenweise extrem anstrengend.

Auch deshalb habe ich 2014 ein Unternehmen für die Produktion von proteinreichen Mikroalgen gegründet. Damit kann man Fleisch ersetzen und die Massentierhaltung verringern, kann Mangelernährung bekämpfen. Da bin ich weiterhin Mentor, aber in meiner eigenen Firma. Gut möglich, dass das klassische Interimsmanagement bald nur noch die Hälfte meiner Zeit belegt. Man soll ja aufhören, wenn es am schönsten ist. ■