



# Internationales Interim Management III

- Indonesien, Indien -

**SI INTERIM MANAGEMENT UG**

2011

Herausgeber: Dr. Reinhard Schützdeller

## MIT VORAUSSICHT PLANEN: INTERIM - MANAGER FRÜH BUCHEN?

Von Dr. Reinhard Schützdeller

Hektische Betriebsamkeit ist im Interim-Management normal. Sobald eine Anfrage hereinkommt, springt die eingespielte Routine an, und die tickt nicht in Wochen, sondern in Stunden und Tagen. Die Branche beugt sich dem selbst gegebenen Versprechen, binnen 2-3 Tagen „liefern“ zu können. Interim-Manager, so scheint es, werden nur als Feuerwehr wahrgenommen.

Aber warum die Beschränkung auf kurzfristige Verfügbarkeit? Warum sollen Einsätze von Interim-Managern nicht auch mit Vorlauf von Wochen oder Monaten in Ruhe planbar sein? Warum soll es nicht möglich sein, heute schon einen Interim-Manager für einen Einsatz zu verpflichten, der erst später starten soll?

Bei unseren Kunden ist der Normalfall, daß Projekte mittel- bis langfristig geplant und in die Budgets aufgenommen werden. Beginn und Laufzeit der Projekte sind frühzeitig bekannt. Ebenso bekannt ist, ob sich intern ein Kandidat findet, der die zeitlich begrenzte Aufgabe übernehmen kann, oder eben nicht. Wenn kein geeigneter Mitarbeiter zur Verfügung steht ist auch die personelle „Lücke“ bekannt, die rechtzeitig geschlossen werden muß. Es steht also genügend Zeit zur Verfügung, um auch den notwendigen Einsatz eines Interim-Managers frühzeitig erkennen und planen zu können.

Für Unternehmen ist die Frühbuchung eines Interim-Managers nur von Vorteil. Der Kunde muß nicht mehr unter Zeitdruck unter einer begrenzten Auswahl zufällig gerade verfügbarer Interim-Manager seine Entscheidung treffen, sondern kann den Kandidaten mit bester Passgenauigkeit in einem geordneten Verfahren aussuchen. Damit gewinnt das Merkmal „Eignung“ deutlich an Gewicht.

Während bei Notfall-Situationen kaum Gelegenheit bleibt, einen eilig engagierten Interim-Manager auf seine Aufgabe vorzubereiten, kann bei geplanten Interim-Einsätzen genügend Zeit für interne Durchläufe und Briefings vorgesehen werden. Gerade bei Auslandseinsätzen ist es für den Interim-Manager wichtig, seine Ansprechpartner im entsendenden Unternehmen zu kennen und zu wissen, was sie präzise von ihm erwarten. Auch das Unternehmen weiß den Interim-Manager besser einzuschätzen, dem es seine Investition anvertraut. Spätere Missverständnisse können vermieden werden. Dadurch mutiert der Interim-Manager von der Notfall-Lösung zur geordneten personellen Lösung. Er ist kein Unbekannter mehr.

Gerade Auslands-Projekte sind externen Faktoren ausgesetzt, die den geplanten Verlauf abrupt beeinflussen können. Die meisten Fehler werden im Vorfeld durch ungenügende Kenntnisse der Verhältnisse im Zielland gemacht. Administrative Abläufe, fehlende Genehmigungen, Zollbeschränkungen, logistische Engpässe und lückenhafte Verträge mit lokalen Partnern sorgen immer wieder für unliebsame Überraschungen. Interim-Manager mit operativer Erfahrung im Zielland können bei rechtzeitiger Einbindung dazu beitragen, Planungsmängel zu erkennen und vor ihrer Entsendung zu heilen. Bisher ist die gängige Praxis, daß Interim-Manager erst vor Ort mit nicht erkannten Planungsmängeln konfrontiert werden, die zu Verzögerungen oder auch zum kostspieligen Abbruch des Projekts führen können. Erfahrene Interim-Manager stellen ihre Expertise daher gern in der Früh-Phase eines Projekts zur Verfügung, da mehr Planungssicherheit auch mehr operative Umsetzbarkeit vor Ort bedeutet.

Für Interim-Manager ist die Frühbuchung von Vorteil, weil sie nicht den Sprung ins kalte Wasser machen müssen, sondern vorbereitet in ein Engagement gehen. Sie können Chancen und Risiken im Vorfeld abschätzen und nicht erst während des laufenden Mandats. Sie haben die Möglichkeit, pro-aktiv mitzugestalten und kommen weniger in die Verlegenheit, auf Fakten reagieren zu müssen, die andere geschaffen haben. Die Erfolgswahrscheinlichkeit ihres Mandats wird dadurch deutlich höher – zum Nutzen ihrer eigenen Reputation.

## SOFT-SKILLS FÜR INTERIM-MANAGEMENT IN INDIEN

von Margit E. Flierl

Indien – das Land der unbegrenzten Möglichkeiten. Indien – Mysterium und Herausforderung zugleich. Alle sprechen Englisch – das macht uns doch das Leben leicht, oder?

Im praktischen Ansatz hilft die englische Sprache zweifellos, ist jedoch nicht der Schlüssel zum Erfolg. Die Soft-Skills in der Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit sind in Indien noch von herausragender Bedeutung. „Guidance and Appreciation“ sind die Zauberworte für den Einsatz in Indien.

Während sich die Top-Manager indischer Firmen am internationalen Parkett sicher bewegen, beginnen die Probleme meist auf der Arbeitsebene bzw. bei der Umsetzung von Projekten. Die indische Gesellschaft ist nach wie vor von Respekt und alten Traditionen geprägt. Senioritätsprinzip und strikte, hierarchische Organisation bestimmen den Arbeitsalltag. Lange

Vorgespräche und Verhandlungen gehören zum guten Ton.

Es gibt nichts, was ein Inder – aus seiner eigenen Sichtweise – nicht kann. Lediglich zwei Dinge sind fast unmöglich: Nein-Sagen und Fragen stellen.

Zusammenarbeit mit Indern ist so ganz anders als in Deutschland: Man kommt in Indien nicht einfach auf den Punkt. Man spricht die Fakten nicht knallhart aus. Man setzt keine kurzen Meetings an – der Inder weiß vorher nicht, wie lange es dauern wird, ein Thema zu besprechen. Reichlich Zeit ist also nötig.

Die Grundlage jeder Zusammenarbeit ist eine etablierte, persönliche Beziehung. Ist die Vertrauensbasis gefestigt, ist nichts unmöglich. Inder arbeiten gerne mit Menschen, die man gut und bevorzugt lange kennt. Persönliche Netzwerke helfen bei der Lösung sämtlicher Probleme. Inder sind in jeder Lebenslage in eine soziale Gemeinschaft eingebettet. Im privaten Bereich sind dies Familie, Community, Jati, Varna, Kaste. Im beruflichen Bereich analog das Team, das Projekt, die Abteilung, die Firma. Berufs- und Privatleben sind eng miteinander verflochten. Der Familie kommt zentrale Bedeutung zu.

Die Kommunikation ist von Respekt getragen und sehr, sehr indirekt. Der Inder versucht zunächst, dem Ausländer zu sagen, was er glaubt, das der Ausländer hören möchte, d.h. Befindlichkeiten werden bedient, nicht Fakten ausgegraben. Deutsche Kommunikation ist kurz, knapp und direkt. Kurze Fragen, die nur mit Ja oder Nein beantwortet werden können, sind in Indien einigermaßen sinnlos. In Indien gilt es als äußerst unhöflich, ein klares NEIN zu sagen. Ein deutliches JA gibt es allerdings auch nicht – geprägt von geschichtlichen Ereignissen geht der Inder immer davon aus, das etwas dazwischen kommen könnte, und legt sich deshalb ungern fest.

Eine Respektsperson etwas zu fragen bedeutet in Indien doppelten Gesichtsverlust: der Fragende signalisiert mit seiner Frage, dass er nicht genügend geistige Kapazitäten hat, um das Gesagte zu verstehen – er verliert Gesicht. Gleichzeitig würde die Frage auch signalisieren, dass die Respektsperson schlecht erklärt hat – sie verliert Gesicht. Dies ist eine Situation, die Inder unbedingt vermeiden möchten. Es ist empfehlenswert, selbst mit offenen Fragen nachzuhaken, was beim indischen Gesprächspartner angekommen ist.

„Probleme“ kennt ein Inder nicht. Man spricht über „small issues“, „minor defiations“, „few items“. Nur die Aussage „no problem“ bedeutet exakt das Gegenteil: Unklarheiten im Verständnis, Terminkonflikte, technische Schwierigkeiten. Themen, die dem Inder Schwierigkeiten bereiten, werden nicht angesprochen – es ist wichtig zu hören, was zwischen den Zeilen steht bzw. was unausgesprochen bleibt.

Verhandlungen gehören in Indien zum guten Ton. Es wird über absolut alles verhandelt: Kosten, Zeit, Arbeitsumfang, Testtiefe, usw. Eine Faustregel sagt: Wenn ein Inder ein Angebot annimmt ohne zu verhandeln, war das Angebot zu großzügig oder die Aufgabenstellung wurde nicht verstanden. Für viele Deutsche ist die Verhandlung Zeitverschwendung. Wir sind von vornherein seriös und kompetent. Der Inder ist im Zustand der Dauer-Unzufriedenheit: Wie viel mehr lässt sich erzielen, wenn länger über den Sachverhalt gesprochen wird? Zunächst werden teilweise völlig überzogene Forderungen aufgestellt. Schnell erzielte Zugeständnisse sind aus indischer Sicht wertlos. Deshalb gilt: cool bleiben! Sobald sich das Gefühl einstellt „ja wenn das so ist, brauchen wir nicht weiterreden“ hat lediglich die indische „Nebelmaschine“ etwas zu gut funktioniert. Es ist empfehlenswert, die indischen Verhandlungsstrategien selbst einzusetzen.

Indische Hierarchien bedeuten für deutsche Manager eine Herausforderung. Verantwortung wird nicht nach unten abgegeben. Aufgaben werden bis zur untersten Hierarchie-Ebene delegiert. Feedback, Teamsitzung, flache Hierarchien sind bisher nicht möglich. Der jeweilige Vorgesetzte kümmert sich um seine Mitarbeiter und hinterfragt regelmäßig Arbeitsfortschritte. So wird vermieden, dass der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten fragen muss. Die gleiche Vorgehensweise wird vom deutschen Manager erwartet. Was in Deutschland als enge Kontrolle verstanden wird, signalisiert in Indien Interesse und Anerkennung.

Innerhalb seiner sozialen Gemeinschaft ist der Inder nicht konfliktfähig. Es wird möglichst nach einem Konsens gesucht, der für alle passt. Indiens fast grenzenloser Optimismus, verbunden mit hoher Flexibilität lassen für den Inder nichts unmöglich erscheinen. Ursachenforschung oder gründliches Testen gehören jedoch nicht zu Indiens Stärken. Öffentliche Schuldzuweisungen sind verpönt, Sündenböcke werden nicht gesucht. Die stärksten Tabus sind im Konfliktfall die Fassung zu verlieren, laut zu werden und persönliche Angriffe. Überstürzte, womöglich laute Reaktionen auf einen Konflikt sind nicht zielführend. In Hinblick auf eine weiterhin intakte, persönliche Beziehung ist strikte Sachlichkeit gefragt.

Herausforderung Indien. Indien als Chance. Lassen Sie sich auf Land und Leute ein, dann wird Indien tatsächlich das Land der unbegrenzten Möglichkeiten.

#### Empfehlungen:

- Arbeiten Sie bewusst am Aufbau einer stabilen Vertrauensbasis
- Investieren Sie Zeit für einen schrittweisen Aufbau der Geschäftsbeziehung
- Verwenden Sie offene Fragen, die nicht nur mit JA oder NEIN zu beantworten sind

- Hören Sie genau, was ungesagt bleibt und zwischen den Zeilen steht
- Verhandeln Sie hart um alle Details
- Kritik wird freundlich verpackt und im Passiv ausgedrückt
- Vermeiden Sie Konflikte und andere Störungen durch intensive Projektbegleitung



**Margit E. Flierl**, Jahrgang 1962, Betriebswirtin, 20 Jahre Berufserfahrung in Führungspositionen der deutschen Industrie mit Auslandseinsätzen in Singapur, Thailand, Hongkong, Japan, Korea, USA, Tschechien und 1996-98 Projektarbeit (Produktionsverlagerung und Neuentwicklung) in Indien.

Seit 1998 mit Delta Consultants erfolgreich mit Kundenprojekten in Indien aktiv. Fokus der Indien-Projekte sind Produktions- und Entwicklungsverlagerungen, Sourcing und Software-Projekte, Interims- und Projektmanagement, Verhandlungsbegleitung, Training im Bereich interkulturelles Management in Indien, sowie Kurzzeit-Coaching von Fach- und Führungskräften, deutschen und deutsch-indischen Teams im Kontext von Globalisierung und wechselnden Anforderungen.

Schwerpunkte der Trainingsarbeit sind Kommunikation, Verhandlungsführung, Konfliktmanagement, Entsendungsvorbereitung, Teambuilding und Moderation in den Segmenten Industrie, Automation, Engineering, Automotive, Versicherungswesen u.a.

## VERTRAULICHKEIT IM INTERIM-MANAGEMENT

Von RA Ulrich Herfurth

Das Kapital eines Unternehmens steckt oft in den Köpfen der Menschen, die dort arbeiten oder es führen. Es ist das Wissen um Technologie, Verfahren, Märkte und Kunden, das den Wettbewerbsvorsprung schafft und dem Unternehmen Überleben und Zukunft sichert. Aus diesem Grund legen die Unternehmen höchsten Wert darauf, dass dieses Wissen nicht durch Mitarbeiter oder gar Geschäftsführer zu Wettbewerbern nach aussen getragen wird.

Je höher die Position des Managers oder je dichter er an kritischen Informationen oder Prozessen arbeitet,

desto größer wird das Risiko eingeschätzt. Einen Schutz vor unerlaubter Preisgabe von Informationen kann das Unternehmen durch faktische Geheimhaltungsmechanismen oder durch juristische Geheimhaltungsverpflichtungen aufbauen.

Ein Interim-Manager ist regelmäßig an exponierter Stelle des Unternehmens eingesetzt - in der Führung, Leitung oder Überwachung. Ist er als Geschäftsführer formell bestellt, treffen ihn die gesetzlich bestimmten Pflichten für den Geschäftsführer: Die Sorgfaltspflicht in der Führung des Unternehmens, die Treue gegenüber der Gesellschaft und die Verschwiegenheit gegenüber Dritten. Dabei umfasst seine Verschwiegenheitsverpflichtung alle Angelegenheiten der Gesellschaft und ihres Unternehmens. Inhaltlich sind das die Tatsachen, die das Unternehmen betreffen, soweit sie nicht öffentlich bekannt gemacht oder informationspflichtig sind.

Die Verschwiegenheitsverpflichtung bedeutet dabei nicht nur, dass der Geschäftsführer die Informationen nicht an Dritte weitergeben darf, er darf sie auch nicht für eigene Zwecke außerhalb der Geschäftsführungstätigkeit nutzen. Diese Verschwiegenheitsverpflichtung dauert auch nach Beendigung der Dienststellung an, unter Umständen zeitlich befristet. Diese gesetzliche Verschwiegenheitspflicht sollten Unternehmen und Geschäftsführer möglichst noch in einer ausdrücklichen Regelung im Geschäftsführervertrag konkretisieren oder gar in einer gesonderten Verschwiegenheitsvereinbarung.

Wird ein Interim-Manager also als Geschäftsführer formell bestellt, trifft ihn die gesetzliche Verschwiegenheitsverpflichtung unmittelbar. Die Pflicht beginnt bereits mit der Bestellung durch Gesellschafterbeschluss und Mitteilung an den Geschäftsführer, nicht erst mit dessen Eintragung als Geschäftsführer im Handelsregister. Dabei kann sich die Verschwiegenheitsverpflichtung auch rückwirkend auf Informationen beziehen, die dem Geschäftsführer noch vor der Zeit der Bestellung, aber im Hinblick auf dessen künftige Tätigkeit offenbart worden sind.

Wird ein Interim-Manager nicht als Organ der Gesellschaft tätig, sondern lediglich als Manager mit oder ohne Vertretungsmacht, ergibt sich ein anderes Bild. Selbst der Prokurist, der faktisch dieselbe weitreichende Vertretungsmacht hat wie der Geschäftsführer, unterliegt nicht unmittelbar der gleichen Verschwiegenheitspflicht. Für andere leitende Angestellte ohne oder mit eingeschränkter Vertretungsmacht gilt dies umso mehr. Sofern ein Interim-Manager eine Aufsichtsfunktion bei einer Tochtergesellschaft ausübt, stellt sich die Frage, ob diese in eine formelle Amtsstellung eingebettet ist, etwa als Aufsichtsrat oder als Beirat mit Aufsichtsfunktion. Im Grundsatz trifft auch den Aufsichtsrat einer GmbH die gleiche