

Wenn Not am Mann ist

Weibliche Interim-Manager sind auf dem Vormarsch. Von Klischees wollen sie zwar nichts hören – sie punkten aber doch mit Frauen zugeschriebenen Eigenschaften

Constantin Gillies

Wenn Marlies Tasch in einen Betrieb kommt, ist es dort oft ungemütlich. Eine Restrukturierung steht an, eine Abteilung soll verkauft, Personal soll abgebaut werden. Genau in solchen Fällen tritt die Interim-Managerin in Aktion. „Kritische Situationen schrecken mich nicht“, sagt Tasch.

Seit sieben Jahren ist die ehemalige Personalleiterin in dem Geschäft unterwegs, Mitarbeiter zu entlassen gehört für sie zum Alltag. Ist sie ein Gefühlskündiger wie George Clooney in dem Film „Up in the Air“? Tasch protestiert. „Der macht das ja ganz kalt. Ich gehe ehrlich und respektvoll mit den Menschen um“, sagt die Endfünfzigerin.

Der Erfolg scheint ihr jedenfalls Recht zu geben: Wenn Tasch einen Fall bearbeitet, landet der so gut wie nie vor dem Arbeitsgericht. Das schätzen die Kunden – und buchen sie immer wieder, wenn es brennt.

Eine Frau als Troubleshooter. Das wäre noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen. Denn dem Job des Interim-Managers haftete lange Zeit eine gewisse Cowboyromantik an. Der einsame Mann kommt in die Stadt, räumt auf und reitet weiter in den Sonnenuntergang. In der Realität allerdings ist dieser Machismo längst auf dem Rückzug.

Wenn Not am Mann ist, kommt immer häufiger eine Frau ins Haus. 16 Prozent der Führungskräfte in den Karteien der Vermittler sind mittlerweile weiblich, im Jahr 2000 waren es nur halb so viele, hat die Unternehmensberatung Interim Management Consulting in einer Umfrage herausgefunden. Bei einigen Providern geht schon jedes fünfte Mandat inzwischen an eine Frau. Schwerpunktmäßig werden die Managerinnen in den Bereichen Personal, Marketing und Finanzen eingesetzt.

Zu den weiblichen Pionieren gehört auch Katya Knauth. Die Betriebs-

wirtin arbeitet seit 13 Jahren als selbstständige Interim-Managerin, sie hat schon mehr als 30 Firmen mit ihrem Know-how unterstützt.

Zuletzt half sie einem Startup aus der Immobilienbranche dabei, auf dem Markt Fuß zu fassen. Knauth übernahm das gesamte Tagesgeschäft, stellte Personal ein, gründete Teams. Innerhalb von drei Jahren wuchs die Belegschaft von fünf auf mehr als 50 Mitarbeiter an. Dann war der Job getan und Knauth ging von Bord. Hatte sie keine Lust, zu bleiben? „Wenn’s

„Man wird von den männlichen Kollegen beim Kunden weniger als Konkurrenz empfunden“

KATYA KNAUTH,
Interim-Managerin

kracht, bin ich gut – aber nicht im Alltag“, sagt die 43-Jährige: „Sind die Probleme gelöst, muss ich gehen.“

Ihr Geschlecht hält Knauth für einen Vorteil, den auch die Auftraggeber schätzen. „Man wird von den männlichen Kollegen beim Kunden weniger als Konkurrenz empfunden – und erfährt so viel mehr.“ Natürlich klingt es nach Klischee: Frauen treten zurückhaltender auf, suchen Harmonie, hören besser zu und kommunizieren stärker auf der Beziehungsebene. Doch genau das seien die Erfolgsfaktoren in der Praxis, sagt Knauth. „Mir sagen die Leute dann: Wie schaffen Sie es nur, dass ich Ihnen alles verrate?“

Nicht wie der strahlende Held die fertige Lösung präsentieren, sondern lieber die Mitarbeiter einen Vorschlag erarbeiten lassen – so lautet die Strategie der Betriebswirtin, die ihren Abschluss an der renommierten European Business School gemacht hat. Dass dieser Ansatz gut ankommt, bestätigen ihr die Kunden immer wieder,

berichtet Knauth. Zum Beispiel, als sie in ein DAX-Unternehmen kam, in dem zuvor eine große Beratungsgesellschaft im Einsatz war. Die Managerin hörte den Kollegen zunächst zu, fragte nach. „Sie sind so anders“, hätten die Mitarbeiter ihr gesagt, erzählt Knauth und lacht.

Krisenprofi Tasch betont, dass sie nichts von Geschlechterdiskussionen halte. Allerdings räumt sie ein, dass hier und da weibliche Eigenschaften hilfreich sein könnten. „Ich habe keine Angst vor Emotionen“, sagt die Managerin und Mutter. Ihre Erfahrung: Angestellte empfinden es oft als Befreiung, wenn die Dinge offen ausgesprochen werden – egal, wie schmerzhaft sie sein mögen.

Außerdem könnten Frauen leichter einen Ausgleich herbeiführen, sagt Tasch: „Zum Beispiel, wenn Verhandlungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat festgefahren sind, weil wieder mal alle Recht behalten wollen.“ Gemeint sind natürlich: Männer.