

## Entlastung durch Interim Manager für Projekte

### Das Risiko des Scheiterns oder von Verzögerungen minimieren

In jeder Firma bestehen Projekte zur Weiterentwicklung des Unternehmens, sei es im technischen oder kaufmännischen Bereich. Üblicherweise geht es darum, die nötigen Strukturen, Prozesse und Ressourcen an neue Erfordernisse anzupassen. Viele notwendige und erfolgskritische Projekte bringen jedoch nicht das, was sie könnten, wenn angestellte Manager diese Sonderaufgaben neben ihrem normalen, meist ohnehin straff organisierten Tagesgeschäft zusätzlich leisten müssen.

Projekte sind strukturell anders als das Tagesgeschäft. Sie sind einmalig, sie verändern sich und kombinieren neu. Ein Anforderungsprofil für eine Aufgabe im Projekt umfasst daher fachlich und methodisch andere oder für den betreffenden Mitarbeiter neue Aspekte, bei denen eine gewisse zeitliche Lernkurve benötigt wird.

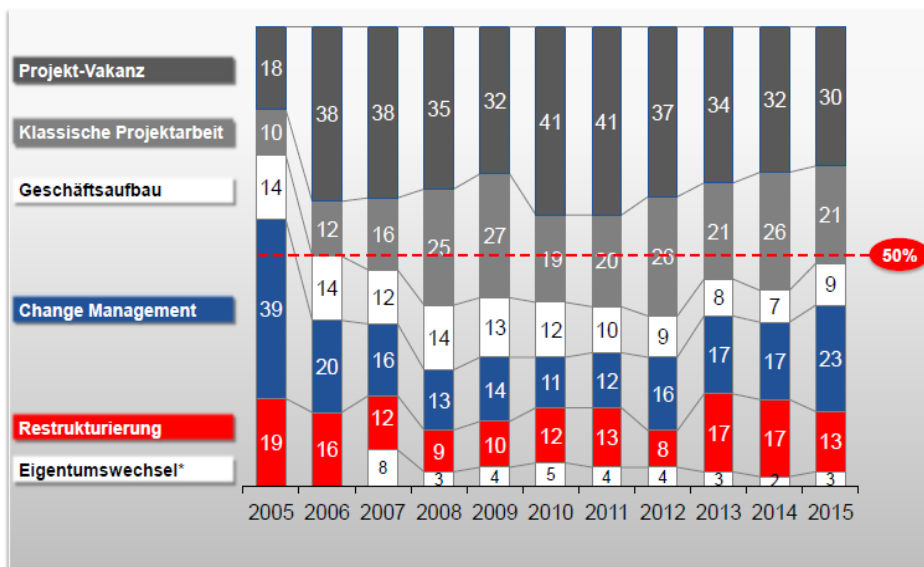
Auch im Hinblick auf die Persönlichkeit der Projektleiter oder Projektmitglieder sind die Erfordernisse nur selten identisch mit denen für das Tagesgeschäft. Erfolg im Projekt und zur Gestaltung eines Wandels erfordert meist (mehr) Risikofreude, Kreativität und den Mut, Konflikte auszutragen und sich gegen Widerstände durchzusetzen. Bei Schwierigkeiten gilt es, sich immer neu selbst motivieren zu können und das Team zu organisieren. Im Tagesgeschäft hingegen sind die Dinge klarer geregelt. Es kommt auf hohe Zuverlässigkeit, Stetigkeit, Disziplin und Loyalität an. Das Unternehmen verdient mit dem Tagesgeschäft i.d.R. im Moment

ja auch sein Geld, darum ist dieses in keinem Fall zu vernachlässigen oder abzuwerten.

Wenn angestellte Manager also neben ihrem Tagesgeschäft gewisse Sonderaufgaben in Projekten leisten müssen, steigt das Risiko von schlecht gelösten Prioritätskonflikten, von halben Sachen, eines Scheiterns oder zumindest von zeitlichen Verzögerungen und damit von unkalkulierbaren Opportunitätskosten.

Passende Interim Manager hingegen bringen das erforderliche Know-how mit und können sich auf die anstehende Aufgabe konzentrieren. Als Spezialist für die Umsetzung bringen sie die notwendigen Learnings für die Praxis aus vergleichbaren Projekten mit. Das gibt Sicherheit. Die Ergebnisse der aktuellen Provider-Studie 2016 unserer Branchenvereinigung AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider) belegen, dass Interim Manager verstärkt in solchen Projekten zum Einsatz kommen.

### DIE HÄUFIGSTEN PROJEKTE NACH KATEGORIEN 2005 - 2015 in Prozent



Quelle: AIMP-Providerumfrage 2016

\* Erst ab 2007 in Umfrage erfasst

### Editorial



**„Tagesgeschäft und Sonderaufgaben im Projekt? Beides zusammen klappt selten.“**

*Jedes Unternehmen kennt Projektleiter mit Burnout. Oder solche, die ihr Tagesgeschäft kaum noch schaffen.*

*Neues zu gestalten und die notwendigen Veränderungen unter hohem Zeitdruck, mit Kreativität und Elan voran zu treiben, erfordert nicht nur fachliches Know-how und zeitliche Kapazitäten. Hinzu kommen ein freier Kopf, eine höhere Risiko- und Konfliktbereitschaft sowie persönliche Freiheiten. Und: Wer bewegt sich als Angestellter bei Sonderaufgaben gerne ausserhalb bestehender Strukturen, Prozesse, Kompetenzen und Ressourcen, wenn er sich dabei die Karriere ruinieren kann? Am Ende des Tages leiden die Sonderaufgabe und das Tagesgeschäft!*

*Gehen Sie kein Risiko ein. Holen Sie sich einen externen Interim Manager, der bereits nachgewiesen hat, dass er eine vergleichbare Aufgabenstellung mehrfach erfolgreich gelöst hat. Sparen Sie Zeit, Geld, Nerven und erhöhen Ihre Chance, schneller und erfolgreicher als der Wettbewerb zu sein.*

*Gute Beispiele finden Sie auf Seite 2 und 3 dieser Unterlage. Das rechnet sich für Sie!*

Beste Grüsse vom Bodensee

Dr. Harald Schönfeld,  
Geschäftsführer butterflymanager GmbH



## Aus der Praxis bei deutschem Automotive-Zulieferer:

### Pragmatische Umsetzung eines Change-Prozesses in der Produktion

Eine hohe Fluktuation und ein nicht akzeptabler Krankenstand in der Fertigung waren der Ausgangspunkt für die Beauftragung der beiden Interim Manager Reimer Eggers und Ulrich Krispin. Die erfolgreiche Umsetzung eines Change-Prozesses war der Weg. Mehr Profitabilität, eine bessere Unternehmenskultur und höhere Kundenzufriedenheit sind das Ergebnis. Der entscheidende Punkt dafür, dass dieser Wandel gelingen konnte, war die Fähigkeit der Interim Manager, ihre „Besonderheit“ als Selbstständige – im Vergleich zu Angestellten – gut nutzen zu können. Die Führungskräfte des Unternehmens standen dahinter und waren offen dafür, dieses zuzulassen.

#### Die Herausforderungen

Ein mittelständisches produzierendes Unternehmen mit etwa 500 Mitarbeitern verlor nach Einführung einer Profit-Center-Organisation über Jahre hinweg an Profitabilität. Die Fluktuation bei Mitarbeitern war stark angestiegen und der Krankenstand in der Produktion war mehr als doppelt so hoch wie bei vergleichbaren Unternehmen.

#### Die Analyse

Der „Blick von außen“ durch die eingesetzten Interim Manager ergab sehr schnell, dass durch die Profit-Center-Organisation ein stark ausgeprägtes Bereichs- und Abteilungsdenken entstanden war. Abteilungen optimierten sich zu stark nach abteilungsinternen statt nach abteilungsübergreifenden Gesichtspunkten. Dadurch mangelte es an prozess- und wertstromorientiertem Denken und Handeln in den Abteilungen Einkauf, Qualitätssicherung, IT und Instandsetzung. Als Folge davon war die Produktion bei Problemen oft auf sich gestellt, wodurch die Produktivität sank.

Durch schlechtere Kennzahlen entstand zwischen den Profit-Centern ein starker Wettbewerb um Ressourcen, was wiederum die Unternehmenskultur verschlechterte. Der starke Druck auf die Führungskräfte wurde direkt an die Belegschaft weitergegeben. Führungskräfte der obersten Ebene griffen direkt in die Produktionsabläufe ein.

#### Eingeleitete Maßnahmen

In Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Führungskräften wurden Kernprozesse identifiziert und optimiert, um dann als Standard in allen Profit-Centern eingeführt zu werden. Ziel war es, bisher unterschiedliche Handlungsweisen zu beseitigen und durch immer gleiche Abläufe zu verringern. Zum anderen wurden

Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen zusammen gebracht, um in gemeinsamer Verantwortung die geplanten Stückzahlen in der richtigen Qualität zu erreichen. Die Liefertreue und damit die Kundenzufriedenheit wurden in den Mittelpunkt gestellt. Um schnelle Verbesserungen zu erreichen, fungierte einer der Interim Manager als Fertigungsleiter in dem Profit-Center mit dem größten Handlungsbedarf und setzte die festgelegten Maßnahmen selbst um.

Es wurden tägliche Kurzbesprechungen in der Produktion eingeführt, in denen Stückzahl, Technik und Qualität nach einem festen Ablauf besprochen werden. Nur noch die Themen, für die die Entscheidungskompetenz der nächsten Ebene erforderlich ist, wurden nach festen Regeln eskaliert.

In Gesprächen mit den Führungskräften wurde verdeutlicht, dass für den erforderlichen Wandel in der Unternehmenskultur vor allem mehr Vertrauen bei den Mitarbeitern aufgebaut werden muss. Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten können dadurch in den Produktionsbereich delegiert werden und Führungskräfte können sich dadurch wieder verstärkt strategischen Aufgaben widmen.

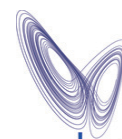
#### Persönliches Fazit von Interim Manager Reimer Eggers

Entscheidend für einen Change-Prozess ist es, dass alle Führungskräfte hinter den Maßnahmen stehen. Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion oft nicht hinreichend bewusst. Mit Wissen und Information allein ist noch nichts erreicht. Mitarbeiter müssen die Ziele des Unternehmens verstanden haben und den Sinn in dem erkennen, was sie tun. Führungskräfte benötigen dafür neben Kennzahlernormierung auch Empathie, Vertrauen in ihre Mitarbeiter und die Erkenntnis, dass Probleme oft Folge falscher oder



*Reimer Eggers, Dipl.Ing.: Interim Manager im Bereich Produktion: Seine hanseatisch-zurückhaltende aber bestimmte Art, seine hohe Empathie und Fähigkeit, komplexe Themen einfach und klar darzustellen, kennzeichnen ihn. 2015 wurde er von der Branchenvereinigung AIMP als Interim Manager des Jahres ausgezeichnet.*

fehlender Entscheidungen sind. In diesem Fall konnten die Interim Manager ihren Vorteil als Selbstständige gegenüber Angestellten gut nutzen, da sie es dadurch gewohnt sind, unternehmerisch zu denken und zu handeln und Dinge schnell und auf kurzem Weg direkt mit den Mitarbeitern umzusetzen. Je größer ein Unternehmen wird, desto mehr müssen sich fest angestellte Manager auch um Verwaltungsaufgaben kümmern und verlieren dadurch oft den Kontakt zu ihren Mitarbeitern, der für die Vertrauensbildung so dringend erforderlich ist. Aus Themen der Prozessverbesserung können also nach der Problemanalyse schnell auch Coaching-Themen werden. Interim Manager müssen bereit und fähig sein, das zu erkennen und Führungskräften den Spiegel vorzuhalten, um zusammen mit ihnen tradierte Verhaltensmuster zu hinterfragen und diese zu verbessern. Ein kultureller Wandel funktioniert am besten durch Vorleben.



## Aus der Praxis bei deutschem Automotive-Zulieferer: (Fortsetzung)

### Persönliches Fazit von Interim Manager Ulrich Krispin

In einer der Produktionslinien waren über mehrere Schichten hinweg die geplanten Ausbringungszahlen (Gutteile) nicht erreicht worden. Der Hauptgrund war immer wieder, dass in einigen Anlagenteilen und Arbeitsstationen Störungen auftraten. Der Service bzw. die Instandhaltung wurde zu spät informiert. Darüber hinaus musste vom Service immer wieder eingeräumt werden, dass wichtige Steuerungs-Ersatzteile nicht zur Verfügung standen, weil sie präventiv nicht disponiert und als ein „lebensnotwendiges“ Ersatzteil auch nicht deklariert waren. Die Folge waren überhöhte Anlagen-Ausfallzeiten und hieraus resultierend eine viel zu geringe Anlagen-Verfügbarkeit.

Die erforderliche, direkte Kommunikation unter den verantwortlichen bzw. betroffenen Mitarbeitern fand nur unzureichend, zu spät oder gar nicht statt. Stattdessen verliess sich jede Abteilung auf die jeweils andere. Man hatte ja vollumfänglich entsprechende E-Mails (mit großem Verteiler) auf den Weg gebracht und befand, damit ausreichend kommuniziert zu haben. In dem Verständnis der Interim Manager (und mit dem unvoreingenommenen Blick eines „Externen“) war diese Vorgehensweise völlig unzureichend und der Situation nicht angemessen. Diese Erfahrung kennzeichnet stellvertretend für viele den tagtäglichen Ablauf. Einer der stabilisierenden, hilfreichen Ansätze der Interim Manager war es, sehr schnell



*Ulrich Krispin: Dipl.Ing.: Interim Manager im Bereich Produktion. Pragmatisch, humorvoll und mit Akzeptanz auf jeder Ebene. Erfolgreich mit exzellenten Kenntnissen, anwendungsgerechten Tools und durchsetzungsfähiger Persönlichkeit bei Optimierungsthemen.*

die Strukturen in der Produktion und die direkt tangierenden Schnittstellen zusammen zu bringen und die notwendige Kommunikation zu unterstützen. Es ging darum, die Aktivitäten aus neutraler und zielgerichteter Perspektive zu priorisieren und hin zum Kunden auf den Weg zu bringen. Die Prozesse und Abläufe wurden damit koordiniert und griffen wieder ineinander. Folgende Einzelmaßnahmen, welche zudem den Arbeitsstil der Interim Manager beschreiben, führten kurzfristig zur erfolgreichen Verbesserung der Gesamtsituation:

- Restrukturierung des gesamten Produktionsbereichs mit Einführung einer neuen, adäquaten Team-Struktur
- Einteilung des Gesamtbereiches in klar differenzierte und ausgewiesene Sektoren
- Einführung und Durchsetzung von festfixierten, intensiven Regelmeetings (mit Kommunikation vs. Information)
- Umsetzung eines konsequenten Shopfloor-Managements
- Festlegung von Aufgaben, Verantwortung und Verpflichtungen innerhalb der Teams und der neuinstallierten Team-Leitung (als Sinn gebende Orientierungshilfe)
- Bildung eines übergeordneten Führungskreises mit ebenfalls klarer Festlegung der hierarchischen Aufgaben, Verantwortung und Verpflichtung
- Zeitnahes, konsequentes tagtägliches Einfordern hierarchisch übergeordneter Entscheidungen aus den Leitungsebenen des Unternehmens
- Etablierung einer neuen, angepassten Führungs- u. Kommunikationskultur durch Vorleben und Vormachen
- Temporäres, adäquates und effizientes Troubleshooting (hands-on)
- Gezielte, angepasst-spezifische Anwendung moderner Arbeitsmethoden für den Bereich Automotive; Know-how Transfer in pragmatischer, anwendungsbezogener Weise
- Konsequentes Einfordern von Disziplin: Regelmäßig, pünktliches (vorbereitetes) Erscheinen zu vereinbarten Terminen

## Mit „Typen, die anders sind“ dem Wettbewerb voraus sein:

### Dr. Heinz-Jürgen Althoff über wertvolle Impulsgeber und Ideenlieferanten

**Im Zeitalter von Digitaler Transformation und Industrie 4.0 wird auch das stärkste Unternehmen von der Konkurrenz abgehängt, sofern es sich nicht weiter entwickelt und Innovation zeigt. Bessere Produkte, vernetzte Dienstleistungen, mehr Kundennutzen und deshalb immer wieder neue Geschäftsfelder – all das in rasender Geschwindigkeit. Der Kampf um die technologische Vorherrschaft ist hart. Um ihn zu bestehen, benötigen Unternehmen hochqualifizierte Spezialisten und Individualisten, die den Unterschied zum Wettbewerb ausmachen. Diese sehen Muster, Zusammenhänge und Chancen, die sich anderen nicht erschliessen. Doch solche Menschen sind nicht leicht zu führen und brauchen eine motivierte Mannschaft, mit denen die Ziele gemeinsam erreicht werden.**

Nicht an bewährten Strategien festhalten, sondern Veränderungen anstoßen, innovativ sein, Projekte und Produkte schnell vorantreiben – davon hängt der Erfolg von Unternehmen heutzutage ab. Doch wer ist der Treiber dieses Erfolgs? Wer liefert die Ideen und verfolgt sie mit

Überzeugung? Langjährige Mitarbeiter erledigen zwar seit Jahren akkurat ihre Aufgaben, sind aber oft in ihrer Arbeitsweise und ihren Ansichten stehen geblieben, sozusagen in hohem Maße betriebsblind. Sie scheuen Veränderungen, verlassen nur schwer ausgetretene Pfade

und übernehmen tendenziell ungern Verantwortung. Hier braucht es Typen, die anders sind, die um die Ecke denken, die frei und kreativ in ihren Ideen sind. Richtige Individualisten! Sie erkennen Muster und Zusammenhänge, wo andere nur  
(Fortsetzung nächste Seite)



## Mit „Typen, die anders sind“ dem Wettbewerb voraus sein: (Fortsetzung)

Chaos sehen. Sie können Impulse an den richtigen Stellen setzen, sie haben Vorschläge, die das Unternehmen messbar voranbringen – und sie tragen so dazu bei, dass es der Konkurrenz immer einen Schritt voraus ist.

### Das Spiel entscheiden Einzelne

Es ist ähnlich wie im Fußball: Spieler wie Cruyff, Ronaldo oder Ibrahimovic sind Genies, großartige Solisten, die dem Spiel die entscheidende Wendung geben können oder den ausschlaggebenden Treffer erzielen. Mit ihnen zu arbeiten, gestaltet sich jedoch nicht immer leicht, denn sie sind schillernde, meist exzentrische Persönlichkeiten. Und doch brauchen sie das Kollektiv, die Mannschaft, die hinter ihnen steht, die ihnen zuarbeitet.

### Das Genie und das Team

Auch hochbegabten Talenten ist es, wie Spitzensportlern, kaum möglich sich anzupassen: Sie fallen zwar positiv durch ihre herausragenden Leistungen auf, sind kreativ, können gut analysieren und haben eine schnelle Auffassungsgabe. Sich reibungslos ins Team eingliedern – schwierig. Weshalb? Sie sind ungeduldig, hinterfragen Entscheidungen ihrer Vorgesetzten, verstehen Bedenken oft nicht und ecken mit ihren außergewöhnlichen Methoden und Ansichten an. Darüber hinaus übertreffen sie in den meisten Fällen ihre Vorgesetzten an Fachwissen und Ideen.



*Dr. Heinz-Jürgen Althoff ist mit Leib und Seele Interim Manager. Eine Festanstellung kommt für ihn nicht in Frage. Althoff stammt aus einer Kaufmannsdynastie – er ist Urenkel des gleichnamigen Warenhausgründers (später Karstadt). Das war ihm jedoch zu „unsolid“ und so wurde er Ingenieur. Seine liebsten Projekte heute: Komplexe, hochproblematische Situationen, für die es keine Blaupause gibt – sondern bei denen neben hoher technischer Expertise nur eine hohe Sozialkompetenz hilft.*

### Wie Sie Individualisten integrieren – 5 Tipps für die Praxis

- Seien Sie authentisch! Das Schlimmste für Mitarbeiter ist, wenn sie merken, das Gegenüber spielt eine Rolle – gerade Individualisten haben sensible Antennen.
- Begegnen Sie ihnen auf Augenhöhe! Hochqualifizierte Mitarbeiter brauchen echte Sparringspartner, die sie fordern – und nicht in ihre Schranken weisen. Vertrauen und Respekt sind Ihre wichtigsten Führungsinstrumente.
- Stehen Sie zu Ihren Schwächen! Geben Sie eigene Fehler zu und akzeptieren Sie Fehler anderer auf dem Weg zu innovativen Lösungen. Nur wenn Fehler zulässig sind, können neue Pfade eingeschlagen und Ideen getestet werden.
- Vertrauen Sie denen, die Sie nicht mögen! Jeder umgibt sich bevorzugt mit Menschen, die einem ähnlich sind in Wesen und Ansichten. Doch wahre Innovation entsteht durch unterschiedliche Charaktere und Ideen.
- Passen Sie Ihre Organisation an – nicht die Mitarbeiter! Sobald Regeln, Strukturen und Abläufe die Kreativität und Schnelligkeit Ihrer Mitarbeiter behindern, müssen sie angepasst werden. Niemals umgekehrt.

### Ein Höhenflug, der allen nutzt

Gleichzeitig brauchen Unternehmen aber solche Typen. Denn sie sind der Motor für langfristigen Erfolg. Sie liefern Ideen und geben Anregungen, auf die ihre Kollegen nicht kommen. Gerade in unserer schnelllebigen Welt braucht es Menschen, die die neuen Technologien verstehen, sie

anwenden und vor allem die Fantasie haben, sich Erweiterungen und Anwendungen vorzustellen, die noch nicht existieren. Es sind Individualisten, die Firmen voranbringen. Ein schlauer Schnörkel, eine geniale Idee, eine unerwartete Improvisation – und der Erfolg ist sichtbar.

Im Fußball wie im Unternehmen.

## butterflymanager intern: Ansprechpartner für unsere Kunden im Norden Deutschlands

### Thomas Kroner neu im butterflymanager®-Team

Seit Mai 2016 berät Thomas Kroner (Dipl.-Kaufmann) im Norden Deutschlands als Senior Executive Advisor der butterflymanager GmbH die dort ansässigen Kunden. Da er selbst viele Jahre als Interim Manager gearbeitet hat, versteht er die besonderen Anforderungen, die Interim Manager - vor allem in mittelständischen Unternehmen - erfüllen müssen. Herr Kroner gilt als ausgewiesener Experte für Interim Management in den Bereichen Operations, Logistik und Einkauf. Herr Kroner steht gerne für ein Gespräch zur Verfügung: kroner@butterflymanager.com, Telefon: +49 4251 92 89 530.

*Thomas Kroner (links) mit den butterflymanager®-Kollegen Jasmin Hauser (Poolmanagement), Anne Thoß (Office Rhein/Main) und Dr. Harald Schönfeld (v.l.n.r.) am butterflymanager®-Stand auf der AIMP-Jahrestagung 2016 auf Burg Schwarzenstein.*

