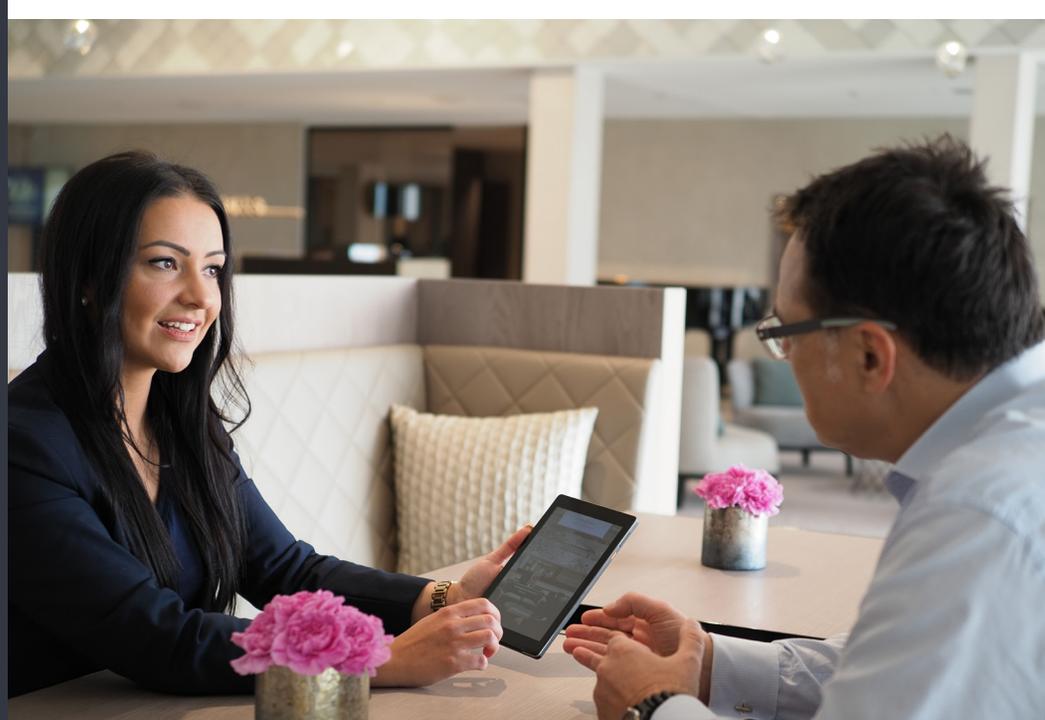




Februar
2020

DER SCHMETTERLING



So funktioniert professionelles Interim Management für Sie!

Der Einsatz eines Interim Managers hat gute Gründe. Wenn Sie sich dafür entscheiden, dann muss es schnell gehen. Sie wollen und brauchen Resultate vom ersten Tag an. Das geht auch! Erforderlich ist ein Mix aus guter Vorbereitung und Durchführung. Alles unter Berücksichtigung der Fallstricke. Diese Ausgabe unserer Kundenzeitschrift umfasst Erfahrungen aus fast 25 Jahren im Interim Management: Was hat sich verändert? Worauf kommt es an? Was kann Kunden, aber auch Interim Managern geraten werden? Was ist der Mehrwert eines guten Providers? Mit Beiträgen von langjährigen Branchen-Experten, für die wir herzlich danken.

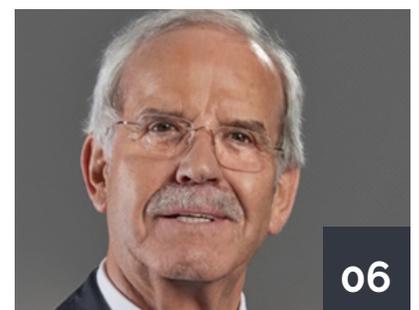
Seite 2-3: Interview mit Dr. Harald Schönfeld, Geschäftsführer butterflymanager GmbH, mit Erfahrungen in der Branche als Interim Management Provider seit 2003.



04

Wirkung von Anfang an: Die ersten 10 Tage

Die Anfangsphase eines Projektes ist richtungsweisend. René Bollier erzählt aus der Praxis: Was tut ein Interim Manager in den ersten Tagen? Was ist Aufgabe des Mandanten?



06

Insider und Vordenker seit fast 25 Jahren

Dr. Bernd Thurat: Eines war bei allen Aufgabenstellungen in den ersten Jahren gleich: Die Kunden waren Eigentümer und verfügten über Weitblick mit zukunftsweisenden Ideen!



„Fundierte Entscheidung für den Richtigen.“

Die butterflymanager GmbH gibt es seit 2003. Wie hat sich in der Zeit das Umfeld für Ihre Branche verändert?

Die Nachfrage nach Interim Managern ist kontinuierlich gestiegen. Das liegt an den Herausforderungen der Kunden: Die Wertschöpfungsketten ändern sich in atemberaubender Geschwindigkeit. Wir leben immer mehr in einer Welt mit zunehmender Veränderlichkeit (V), Unsicherheit (U), Komplexität (C) und Ambiguität (A), wie es mit dem Schlagwort der „VUCA-World“ beschrieben wird. Haupttreiber sind die Digitalisierung und die Globalisierung der Märkte.

Innerhalb der Unternehmen ist daher immer mehr ein Trend zum Projekt und zur Projektorganisation sichtbar. Und da die Innovations- und Produktlebenszyklen immer kürzer werden, sind wichtige Aufgabenstellungen immer wieder erst kurz vor ihrem Akutwerden erkennbar. All das steigert die Nachfrage nach schnell verfügbaren und flexibel einsetzbaren

Interview

Personelle Ressourcen, Know-how und Vakanzen: Was zählt, sind Ergebnisse!

Dr. Harald Schönfeld im Interview



Leuten, die über das aktuell notwendige Wissen und die Kompetenzen zur Umsetzung verfügen.

Was sind die Engpässe Ihrer Kunden?

Für Unternehmen wird es immer wichtiger, kompetent mit Veränderungen umgehen zu können. Es gilt, Bewährtes und Erfolgreiches mit neutralem Blick auf den Prüfstand stellen zu können. Es ist nicht immer leicht, in konsequenter Weise - aber absolut wertschätzend - beenden zu können, was beendet werden muss. Und Neues muss gewagt und angefangen werden. Auch gegen Widerstände.

Damit geht die Anforderung einher, neugierig zu sein, neu zu denken, neu zu lernen. Also nie auszulernen und immer wieder etwas Neues auszuprobieren.

Und alles muss immer schneller gehen, weil der Wettbewerb ja auch hellwach ist. Menschen, die diesen Wandel zielgerichtet voran treiben und zum Beispiel im Rahmen bestimmter Projekte umsetzen können, sind zunehmend notwendig.

Gerade im Mittelstand finden wir in der Praxis drei Engpässe, bei denen die Eigenheiten von Interim Managern in besonderer Weise Nutzen stiften:

Ressourcen: Schneller Ausgleich des Mangels an qualifizierten Management-Kapazitäten. Verhinderung von Überlastung neben dem Tagesgeschäft.

Know-how: Notwendiges Wissen ist sofort im Hause verfügbar. Nebeneffekt: Praxisorientierte Transformation, bzw. Übertragung von spezifischem Wissen an die Mitarbeiter.

Vakanzen: Schnelle Überbrückung und Zeitgewinn zur qualifizierten Nachbesetzung offener Positionen.



„Interim Manager sind schnell verfügbar und flexibel einsetzbar.“

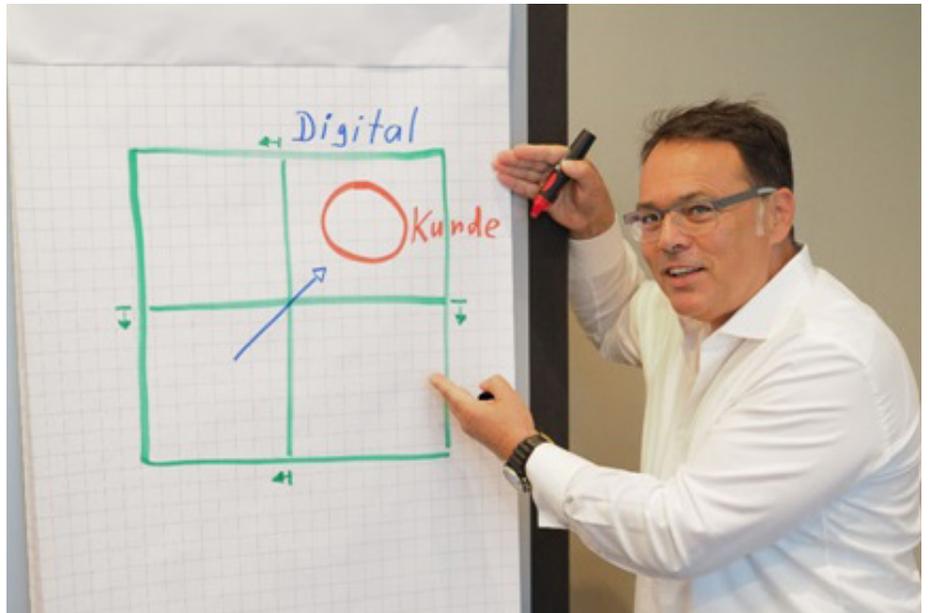
(Fortsetzung auf Seite 3)

(Fortsetzung von Seite 2)

Welchen Mehrwert bringen Provider wie die butterflymanager GmbH?

Es zählt, dass unsere Kunden vom ersten Tag an exzellente Ergebnisse erhalten. Seit 2003 haben wir Tausende von Interim Managern kennen gelernt.

Wir wissen somit zu beurteilen, wer von Anfang an Qualität liefert. Zwei Beispiele aus der Praxis lesen Sie auf den folgenden Seiten. Daher können wir meist schon innerhalb von 2-3 Tagen einen qualitativ hochwertigen und gut begründeten Vorschlag vorlegen. Wir weisen nach, dass der Interim Manager die Situation aus eigenem Erleben kennt und schon einmal konstruktiv und erfolgreich bewältigt hat. Das steigert seine Akzeptanz im Betrieb erheblich und damit die Fähigkeit, schnell wirksam zu werden. Wir werden selbst Ver-



tragspartner. Dazu bieten wir beste, marktgerechte Konditionen. Während und nach dem Einsatz steht unser Berater dem Kunden und dem Interim Manager als Ansprechpartner und Sparringspartner zur Verfügung. Mit allen Seiten führen wir regelmäßige Qualitätsreview-Gespräche durch. Damit können wir eventuelle Probleme früh-

zeitig erkennen und gegensteuern. Unsere besondere Stärke ist unser Service: Jede Kundenanfrage und jedes Projekt haben für uns einen individuellen Charakter.



Copyright: butterflymanager GmbH

Unseren Kundenberaterinnen und -beratern ist es wichtig, die Anforderung vor Ort zu verstehen und eine maßgeschneiderte Lösung zu präsentieren, die perfekt zu den Bedürfnissen passt. Wir hören zu und fragen nach. So bildet sich Vertrauen und eine gute stabile Beziehung, die jahrelang hält.

Lesen Sie dazu bitte auch das Interview mit unserer Kundenberaterin Corinna Malek auf den Seiten 11-12, die inzwischen schon seit 10 Jahren für uns tätig ist.

Wirkung von Anfang an: Die ersten 10 Tage eines Interim Management Projektes

Gerade die Anfangsphase eines neuen Interim Management Projektes ist richtungweisend für den Projekterfolg. Interim Manager René Bollier erzählt aus seiner Praxis: Was tut ein Interim Manager in den ersten Tagen? Aber auch: Was ist Aufgabe des Mandanten?

Ein guter Interim Manager erzeugt schon am ersten Tag Wirkung. „Das ist unmöglich!“, werden Skeptiker einwerfen. Immerhin gewährt man einem festangestellten Manager üblicherweise 100 Tage Einarbeitungszeit. Eine tatsächliche Wirkung erwartet man kaum vor Ablauf eines halben Jahres.

Ein Interim-Projekt ist aber kein „business as usual“. In einem befristeten Zeitrahmen muss vom Interim Manager gemeinsam mit allen Beteiligten Ausserordentliches geleistet werden, um die vom Auftraggeber gesetzten - meist dringlichen - Ziele zu erreichen. Damit ist es zwingend, dass der Break Even zwischen Lernphase und Wirkung eines Interim Managers viel früher als bei einem Festangestellten einsetzt.

Ein Interim Manager ist darauf spezialisiert, in besonderen und unerwarteten Situationen eingesetzt zu werden. Er profitiert von einer neutralen und objektiven Sichtweise („von aussen“) und seiner eigenen Agenda, die keinerlei persönliche (Karriere-) Interessen beinhaltet. Es geht nur um die Sache. Dies befähigt ihn sehr rasch, gemeinsam mit allen Beteiligten Lösungsansätze zu entwickeln und mit hoher



René Bollier (rechts im Bild) wird als Interim Manager gerufen, wenn unternehmerische Veränderungen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen müssen. Seine Auftraggeber wollen die Ziele von Neupositionierungen und Reorganisationen realisieren, Widerstände auflösen, festgefahrene Leistungsziele erreichen, ins Stocken geratene Internationalisierungsprojekte auf Kurs bringen, das Potential geplanter Synergien von Akquisitionen ausschöpfen und Konflikte divergierender Unternehmenskulturen lösen. Studium BWL, Universität St. Gallen, Schweiz. 2011: Auszeichnung als Interim Manager des Jahres. 2018-2019: Präsident des Branchenverbandes DSIM (Dachverband Schweizer Interim Manager).

Akzeptanz auch durch- und umzusetzen. In dieser Rolle kann ein „Leistungsdruck“ für die Teams - und auch für sich selbst - während der gesamten Mandatsdauer hochgehalten werden. Es gibt kaum Raum oder Zeit für grössere Korrekturen oder Neuanfänge. Umso entscheidender ist deshalb ein gelungener Start.

Vorbereitung vor Projektbeginn

Die Arbeit eines Interim Managers beginnt schon vor dem Antritt im Unternehmen vor Ort. Sie startet mit einer klaren Skizzierung des Projektes und dessen Ziele. Problematisch ist der Wunsch mancher Auftraggeber, im Vertrag spezifische, klar formulierte Ziele festzuschreiben.

In vielen Fällen können die Unternehmen das Problem, das sie lösen wollen oder dessen Ursachen und Begleiterscheinungen, aber nur vage beschreiben. Ich empfehle daher, vor Mandatsbeginn nur grobe Ziele abzustecken und einen „Sollzustand“ zu definieren. In dieser Diskussion versuche ich, die Denkweise und die Werte meines Auftraggebers zu internalisieren. Dieses Verständnis ist wertvoll, vermittelt es mir doch für später den richtigen Handlungsleitfaden - auch ohne detaillierte Absprache. In manchen Mandaten investieren meine Kunden bereits vor Vertragsunterzeichnung 1-2 Tage in eine gemeinsame Zieldefinition.

(Fortsetzung auf Seite 5)

(Fortsetzung von Seite 4)

So entsteht Verständnis füreinander und eine von allen Seiten getragene Übereinkunft.

Kalibrierung der Zusammenarbeit

Auftraggeber tragen entscheidend zum Gelingen des agilen Starts bei, indem sie persönlich sicherstellen, dass in der Startphase die wichtigsten Managementmitglieder vor Ort persönlich verfügbar sind. Ihre Aufgabe am ersten Tag ist es, die Bedeutung des Projektes und des Interim Managers mit aller Entschiedenheit zu vermitteln. Das heisst nichts anderes, als den Interim Manager klar zu bevollmächtigen.

Die Auftraggeber sollten zudem für den Interim Manager erreichbar und zugänglich sein. Wenn in den ersten 10 Tagen Feinabsprachen nötig sind, müssen diese zeitnah getroffen werden können. Das ist ein wichtiger Beitrag zum Kalibrieren der Zusammenarbeit.

Ab Tag 1 steht dann die Plausibilisierung der Vorgaben und die Konkretisierung des Plans im Vordergrund:

- Sprechen mit sämtlichen Schlüsselleuten ebenso wie mit zufällig gewählten Mitarbeitern im Prozess.
- Verständnis finden für das Funktionieren der Schnittstellen im Unternehmen.
- Testung der Durchgängigkeit von Vision, Strategie und Zielen indem Leute auf allen hierarchischen Ebenen danach befragt werden.
- Überprüfung der Problemwahrnehmung und der Dringlichkeit auf allen Stufen.

- Verstehen der Faktenlage und der Planabweichungen: Kennzahlen, Projektpläne und Operationspläne.

Das Resultat ist ein konkretisiertes Konzept. In manchen Unternehmen folgt dann noch ein offizielles Kick-off mit dem Auftraggeber (bzw. Geschäftsführung oder Vorstand) und in der Folge mit der Belegschaft am Ende der zweiten Woche.

Saubere Kommunikation

Selbstverständlich entsteht mit dem Erscheinen des Interim Managers zunächst Verunsicherung in der Organisation. Diese gilt es sofort zu überwinden. Im Gegenteil zu Projekt- oder Überbrückungssituationen, in denen Verstärkung sehnlichst erwartet wird, begegnet bei einschneidenden Veränderungen v.a. das Management dem Interim Manager oder dem Projekt oft ablehnend gegenüber.

In meiner persönlichen Erfahrung mit Unternehmen, die „vermanaged“ wurden, hatte sich allerdings in der Belegschaft bereits eine Erwartungshaltung entwickelt, dass sich etwas verändern müsse, positiv oder negativ. Diese Verunsicherung ist eine einmalige Chance und muss vom Interim Manager und vom Auftraggeber genutzt werden, den ersten Schritt des Wandels zu initiieren. Die Kommunikation ist daher knapp, gibt aber klar Richtung:

- Warum der Wechsel, weshalb bin ich da?
- Welches ist die Erwartung der Auftraggeber / der Eigentümer / der Konzernleitung?



- Was haben die Mitarbeiter in den kommenden Wochen zu erwarten?
- Was passiert als nächstes und wann gehe ich damit auf die betreffenden Mitarbeiter zu?

Vertrauen festigen

In allen meinen Mandaten hat sich nach Ablauf der ersten 10 Tage bereits eine Vertrauensbasis entwickelt. Ablehnung wird zu einem „schau'n wir mal“ umgedreht. Damit werde ich zwar mit Vorsicht, aber in der Regel recht offen, in den täglichen Ablauf integriert.

Als Resultat habe ich nach 10 Tagen nicht nur eine Analyse der Situation, sondern auch ein recht gutes Verständnis für die Unternehmenskultur gewonnen. Ich weiss, auf wen ich im Projekt setzen kann, wer nur passiv zuschaut und wer dagegen arbeiten wird. Nebst dem konkretisierten Konzept habe ich auch eine Liste von Quick Wins definiert. Diese überschaubaren Aktionen festigen das Vertrauen der Mitarbeiter als Basis für die anspruchsvollen Aufgaben die im Unternehmen in den folgenden intensiven Monaten zu meistern sind.

Insider, Umsetzer und Vordenker im Interim Management seit fast 25 Jahren!

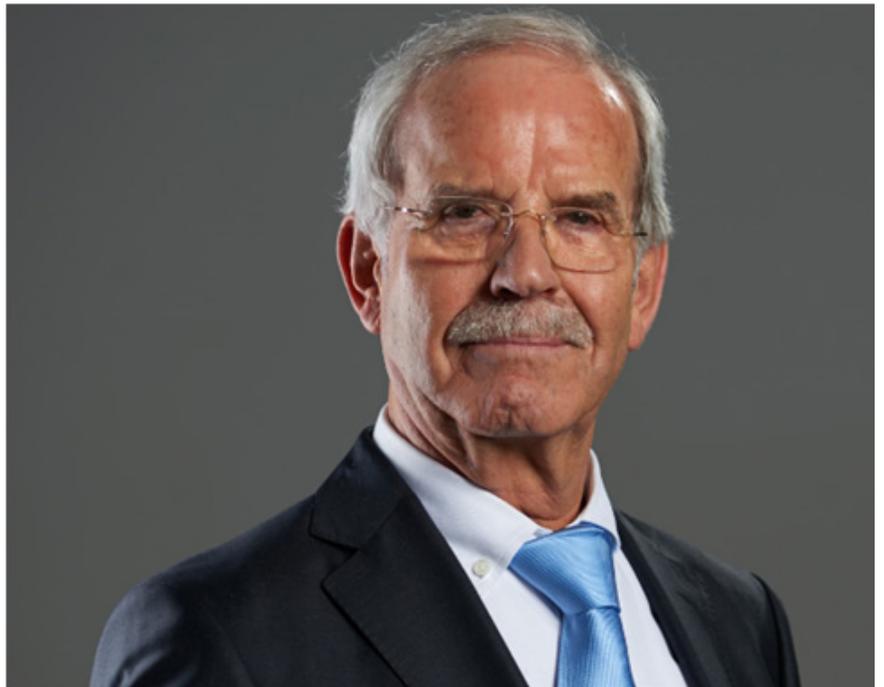
Herr Dr. Thurat, Sie überblicken in der Branche fast ein Vierteljahrhundert. Was hat sich in dieser Zeit im Interim Management geändert?

Zu Anfang meiner Tätigkeit wurde weitestgehend ein „intelligenter Leiharbeiter“ gesucht. Dabei ging es meist um ein konkret anstehendes Projekt mit operativem Charakter, für das es intern keine Ressourcen gab.

“

„Bewusst keine Berater.“

Eines war bei allen Aufgabenstellungen in den ersten Jahren gleich: Die Kunden waren vor allem Eigentümer mit Weitblick und zukunftsweisenden Ideen. Sie haben sich bewusst „Umsetzer“ eingekauft, die mit neuen, frischen Ideen von außen kamen. Sie haben das als eine wichtige Investition betrachtet.



Dr. Bernd Thurat ist seit dem Jahre 1996 als professioneller Interim Manager tätig. Er zählt somit zu den Interim Managern mit der größten Erfahrung im Markt. Auch heute noch übernimmt er Mandate auf C-Level und ist aktiv, z.B. als Mitglied des Verbandes DDIM e.V., für die Entwicklung der Branche engagiert.

Sie wollten bewusst keinen Berater, der das Thema mit PowerPoint analysiert und dann sagt, wie es umzusetzen gilt. Nein, der Eigentümer wollte die Umsetzung, bzw. das Machen

mit einer Zeiteinschätzung und einem definierten Ende. Der Interim Manager hatte die Verantwortung, er musste in regelmäßigen Abständen einem Steering Committee oder Beirat/

1996: Ich erinnere mich an ein Mandat, da wurde ich eingeladen in ein schloss-ähnliches Gebäude in der Nähe von Brüssel. Ich wusste relativ wenig, worum es ging. Der Eigentümer hatte seinen persönlichen Berater mit am Tisch. Auch ich hatte meinen Berater mitgenommen. Ich möchte erwähnen, es war mein erster Versuch für ein Mandat als Interim Manager nach einer mehr als sechsjährigen Geschäftsführer-Verantwortung als Angestellter. Das Gespräch war sehr harmonisch und darauf ausgerichtet, welche Fähigkeiten ich im Umgang mit komplexen Strukturen und mit Menschen besitze. Auf meine Frage, warum er mich angesprochen hat, war die klare Antwort: „Sie sind der Richtige für diese Aufgabe“. Dann schaute er zu seinem Berater und fragte noch: „Stimmt doch, nicht wahr?“. Die Antwort seines Beraters war: „Ja, er ist es.“ Danach kam nur noch die Frage „Wann wollen Sie starten?“. Eine Verhandlung über die Ausstattung des Mandates über die Randbedingungen gab es nicht. Es war bereits alles definiert. Man hatte Vertrauen in den Interim Manager.



(Fortsetzung von Seite 6)

Aufsichtsrat berichten, aber er hatte die Verantwortung und die Vollmacht zum Handeln. Voraussetzung war, er hatte das Vertrauen des Eigentümers. Der Freiraum des Interim Managers war sehr groß. Nach Beendigung der Aufgabe wurde sich bedankt und das war es.

Im Gegensatz zu heute hatte der Auftraggeber nur eine einzige Person angesprochen. Keine drei oder mehr zur Auswahl, wie es heute im Interim Management üblich ist. Das Auswahlgremium ist oft ein recht großes, und es wird sich mehrfach rückversichert, u.a. mit umfangreichen Referenzen. Der Findungsprozess ist oft sehr zäh.

In der heutigen Zeit wird schwerpunktmäßig recht nüchtern nach einer „fehlenden Ressource“ mit bestimmten Kompetenzen gesucht. Kommt es zu einem Projekt, ist der Interim Manager stark mit dem Sozialgefüge und der Kultur einer Organisation konfrontiert. So kommt es in der Praxis immer wieder vor, dass intern stark darauf geachtet wird, dass der Interim Manager sich seiner Aufgabe in sachlicher Hinsicht widmet, aber auf der anderen Seite bestimmte Kreise nicht stört. Viele Randbereiche des Unternehmens sehen einen

Interim Manager leider als Störgröße. Hinzu kommen vielfach Neidgefühle zur Honorierung.

All das sind Faktoren, die heute im Lösungsweg eines Interim Managers ihre Berücksichtigung finden müssen, wenn ein Vorhaben wirklich zum Erfolg geführt werden soll. Das kostet alles zusätzlich Kraft und neue, vor allem soziale Kompetenzen, im Bereich der Durchsetzung – auch gegen Widerstände.

Für die Akquisition von neuen Aufträgen kommt es heute noch mehr auf ein kontinuierlich gepflegtes und intaktes Beziehungsnetz an, und zwar auf persönlicher Ebene. Immer mehr auch in der digitalen Welt.

Wo sehen Sie gegenwärtig die großen Trends für die Entwicklung des Interim-Geschäfts in der Zukunft?

Der Bedarf an Interim Managern wird extrem wachsen, denn die Unternehmen können es sich im Zuge des „Lean“ nicht erlauben, so viel Know-how zu bevorraten. Gleichzeitig bringt ein Interim Manager viel Erfahrung mit, auch aus anderen Unternehmen, und kann diese in das aktuelle Unternehmen einbringen. Wobei man sich immer vergegenwärtigen muss: Der Interim Manager ist ein Investment ohne Nachlaufkosten.

Der Einsatz von Interim Managern in Unternehmen wird noch breiter als bisher werden und bis ins Detail alle Disziplinen und Spezialthemen des Management abdecken.

Die Qualifikation der Interim Manager selbst wird zukünftig immer mehr das Digitale – und das zusätzlich – umfassen. Und weil die Wertschöpfungsketten immer internationaler werden, müssen zukünftige Interim Manager auch von der Persönlichkeit her immer globaler und interkultureller aufgestellt sein. Diese Kompetenzen sind wichtig in Bezug auf ihr Denken und ihre Handlungsmöglichkeiten für das Kundenunternehmen.



„Der Bedarf wird wachsen“

Ich bin aber weiterhin skeptisch, dass Interim Management und Beratung weiter zusammenwachsen, wenn also Konzept + Umsetzung in einer Hand liegen. Ich bin auch skeptisch, wenn Berater ein Konzept erstellen, und die Umsetzung erfolgt dann nur mit eigenen Mitarbeitern des Kunden. Das geht nur selten gut, denn die eigenen Leute werden tendenziell an „Althergebrachtem“ festhalten.

Was sind Ihre 3 Top-Empfehlungen für Unternehmen, die an den Einsatz eines Interim Managers denken?

Der wichtigste Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit mit einem Interim Manager findet sich ganz zu Anfang: Es muss klar definiert werden, wofür der Interim Manager benötigt wird und was er erreichen soll.

(Fortsetzung auf Seite 8)



(Fortsetzung von Seite 7)

Die Empfehlung lautet also: Erstellen Sie ein Anforderungsprofil! Der zweite Punkt ist: Kommunizieren Sie – vertraulich – mit dem Interim Manager über Ihre Hintergründe und (unternehmenspolitischen) Ziele. Es gehört zum Berufsverständnis eines Interim Managers, Ihnen als Kunde in jeder Hinsicht zur Seite zu stehen; er muss nur wissen, was Ihnen wirklich wichtig ist. In der Praxis habe ich einige Unternehmen erlebt, die einen Interim Manager als Alibi verwenden, z.B. für den Aufsichtsrat. Vergleichbares findet sich ja auch in der Nachbarbranche, der Unternehmensberatung. Wenn das so ist, sagen Sie es; durchaus vertraulich. Ihr Vertrauen wird Ihnen gedankt.

Wenn Sie einen „echten Umsetzer“ möchten, dann gewähren Sie ihm auch den entsprechenden Freiraum. Das Unternehmen muss sich bewusst sein, dass ein Interim Manager kein „Befehlsempfänger“ ist. Es darf auch kein Neid ob seines Honorars und ob seines Freiraumes aufkommen.

Was möchten Sie Neueinsteigern, also „jungen“ Interim Managerinnen und Managern, mit auf den Weg geben?

Ein Interim Manager muss sich bewusst sein, dass es – anders als im Angestelltenverhältnis – keine vorgegebene Arbeitsplatzbeschreibung gibt. Als Interim Manager ist man selbständiger Unternehmer und in einer aktiven Rolle:

Standpunkt Praxis



Der Interim Manager bekommt vom Kunden eine Aufgabe, ein Ziel. Er muss dann in der Lage sein, den Weg dorthin zu formulieren, zu vertreten, zu kommunizieren und dann in der Umsetzung weitgehend alleine zu gehen. Auch gegen Widerstände und mit allen Unsicherheiten. Mit dem was er tut, steht ein Interim Manager ständig unter Beobachtung, bzw. im Fokus. Mit all dem muss er umgehen können. Das erfordert einen bestimmten Charakter.

Ein Interim Manager muss sich klar darüber sein, ob er die Selbstständigkeit mit all ihren Unwägbarkeiten und Unsicherheiten möchte. Es hat ja Auswirkungen auf seine Partnerschaft oder Familie. Er benötigt einen finanziellen Puffer, um Mandatslücken überbrücken zu können; gerade zu Anfang. Und zudem muss er wissen, dass zu seiner Tätigkeit auch das Marketing und der Vertrieb in eigener Sache gehören.



„Gutes People-Management ist unabdingbar.“

Wichtig und unabdingbar sind Kompetenzen im People-Management, unabhängig von der Hierarchie-Ebene. Ein Interim Manager ist in jedem Mandat der „Neue“ und hat keine Einarbeitungszeit. Man muss ständig Menschen überzeugen, begeistern und vor allen Dingen mitnehmen. Weil das in einer Zeit mit immer mehr Veränderungen zunehmend wichtiger wird: Ich kann Interim Manager nur immer wieder ermutigen, diesen Qualifikationsbereich zu trainieren und darin bewusst immer besser werden zu wollen.



„Erfolg fängt im Umgang mit sich selbst an.“

Zum Marketing in eigener Sache ist meine Empfehlung: Finden Sie heraus, was Sie besser können als andere und worin ihr besonderer Wert für den Kunden liegt. Setzen Sie einen klaren Fokus, pflegen Sie ein starkes professionelles Netzwerk und Ihre Marke. Tun Sie das auch dann, wenn Sie gerade im Projekt sind.

Und schließlich sollte ein Interim Manager nicht jedes Mandat annehmen, das ihm angeboten wird: Wägen Sie nach einigen Gesprächen genau ab. Ein „sauberes Nein“ ist meist ein „gesundes Ja“ zu sich selbst oder zu einem anderen Projekt. Nachhaltigkeit und dauerhafter, jahrelanger Erfolg fängt im Umgang mit sich selbst an.

Auswahl von Interim Managern: 5 Tipps aus 17 Jahren Praxis

Die Entscheidung für die richtige Interim Managerin bzw. den richtigen Interim Manager muss meist schnell, aber auch fundiert, getroffen werden. Erforderlich ist ein Mix aus guter Vorbereitung und Durchführung unter Berücksichtigung der Fallstricke.

1. Job-Description / Anforderungsprofil

Aufgrund des schnellen Wandels und hohen Neuigkeitsgrades vieler Aufgaben ist manchmal nur unzureichend bestimmbar, welche Qualifikation erforderlich ist. Meist ist auch nicht genau zu sagen, wie die Anforderungen sich im Projektverlauf entwickeln. Daher wird es „Grauzonen“ im Anforderungsprofil an die Kandidaten geben.



„Das Anforderungsprofil ist das Allerwichtigste“

Zur Grauzone gehört auch, dass Sie als Entscheider (manchmal sind es ja mehrere) verschiedene Schwerpunkte als wichtig ansehen oder unterschiedliche Erwartungshaltungen hegen. Dazu können Sie stehen. Die Erstellung eines schriftlichen Anforderungsprofils ist jedoch das Allerwichtigste – auch wenn Sie mit einem Interim Management Provider zusammenarbeiten, der Sie unterstützt!



Experten für die passgenaue Auswahl von Interim Managern: Hans-Dieter Riechmann (links) und Dr. Harald Schönfeld (rechts), Geschäftsführer der butterflymanager GmbH, im intensiven Findungsprozess geeigneter Interim Manager.

Praxistipp: Legen Sie im Vorfeld 3-5 „must haves“ im Bereich der formellen Qualifikation oder der fachlichen, methodischen oder persönlichen Kompetenzen fest. Die interne Diskussion und eine präzise Formulierung kostet vielleicht etwas Zeit, hilft aber, eine Basis zu legen. Auf die können Sie später diskussionslos aufsetzen – und Ihre Entscheidung zweifelsfrei begründen.

2. Soft-Faktoren

Bei Interim Managern ist die Persönlichkeit wichtig. Diese entscheidet über die Passung in

eine bestimmte Kultur des Unternehmens, der Branche oder über den erfolgreichen Umgang mit bestimmten Bezugspersonen wie Mitarbeitenden oder Kunden.

Praxistipp: Wie bei den Hard-Facts sollte Einigkeit bei den Entscheidern bestehen, worauf man bei Kandidaten bei den Soft-Facts achten möchte. Die Nutzung eines anerkannten und vielfach verfügbaren Diagnostic-Tools kann helfen. Die Diskussion der Ergebnisse mit dem Kandidaten ist zum einen eine

(Fortsetzung auf Seite 10)

(Fortsetzung von Seite 9)

Geste der Fairness, hilft aber auch, die „nüchternen“ Auswertungen mit dem persönlichen Eindruck zum Kandidaten in Verbindung zu bringen und die eigenen Gefühle in Worte fassen zu können.

3. Expertenstatus

Es ist nicht immer der Fall, dass die Entscheider in der Tiefe beurteilen können, wie sehr ein Experte nun wirklich über eine Kompetenz oder ein aktuelles Wissen in einem Spezialgebiet verfügt. Es besteht die Gefahr, dass ein Kandidat, gerade wenn er dringend die Arbeit braucht, blendet und das erst später bei ausbleibenden Erfolgen bemerkt wird.

Praxistipp: Suchen Sie im Web nach Fachartikeln, Vorträgen, Fallstudien oder Diskussionsbeiträgen des Kandidaten zu dem anstehenden Thema. Gewinnen Sie im Interview einen Eindruck, wie sehr die Person in eine „Community“ einbezogen ist und wie sie dort ankommt. Diskutieren Sie das ruhig mit dem Kandidaten im Interview.

4. Zusammenspiel

Ein erfolgreicher Führungs- oder Arbeitsstil ist immer mehr von Vernetzung und Zusammenarbeit geprägt. Der Erfolg eines Interim Managers hängt davon ab, wie sehr er sich in diesen sozialen Systemen bewegen und konstruktiv einbringen kann, oder diese sogar steuert.

Praxistipp: Diskutieren Sie genau diese Herausforderung mit dem Kandidaten im Interview. Fragen Sie konkret, wie er das sieht und was er diesbezüglich



„Kann etwas Gemeinsames entstehen?“

braucht, um in der konkreten Situation erfolgreich zu sein. Diese Rückmeldung ist in jedem Fall ein wertvoller Input für die Gestaltung Ihrer Organisation.

5. Erwartungen beider Seiten

Praxistipp: Sprechen Sie im Interview mit dem Kandidaten konkret über die anstehende Aufgabe, Ihre Ziele, Ihre dahinter liegende Motivation und Ihre konkreten Erwartungen. Das hilft dem Interim Manager enorm, um auch von seiner Seite beurteilen zu können, ob er das erfüllen kann. Und zudem gibt es ihm eine gute Handlungsanleitung, um später im Projekt selbst Entscheidungen in Ihrem Sinne treffen zu können.

Fragen Sie ihn ganz offen und direkt, ob es sich dazu „committen“ kann und was er auch von seiner Seite von Ihnen braucht. Wenn Sie den Eindruck gewinnen, dass „etwas Gemeinsames“ entstehen kann, sprechen Sie konkret darüber, wie eine erfolgreiche Zusammenarbeit vom ersten Tag an aussehen könnte. Professionelle Interim Manager haben genaue Vorstellungen davon, wie ein Interim Management Projekt erfolgreich auf die Schiene gesetzt wird. (Siehe Beitrag von René Bollier, Seite 4-5).



„Thematisieren Sie mit den Interim Managern die Softskills!“

„Vertrauensvolle Kommunikation ist das Wichtigste!“



Jubiläum: 10 Jahre
bei butterflymanager

Frau Malek, Sie sind nun 10 Jahre bei der butterflymanager GmbH. Was hat sich in den 10 Jahren bei den Kunden verändert?

Vor 10 Jahren, als ich bei butterflymanager anfangte, war ich noch in den Endzügen meines Studiums an der Universität Konstanz. Ich brachte die Erwartungshaltung mit, dass Unternehmen doch all die Vorteile von Interim Managern, z.B. hinsichtlich Flexibilität, kennen müssten. In der Praxis zeigte sich dann zu meiner Überraschung, dass wir noch sehr viel grundlegende Aufklärungsarbeit leisten mussten. Und in den meisten Fällen waren Interim Manager ein ungeliebter „Notnagel“. Nur wenn man wirklich intern niemanden finden konnte oder das Leid oder der Druck schon richtig groß geworden war, kam die Anfrage nach einem Interim Manager.

Das hat sich inzwischen geändert. Viele unserer Kunden setzen inzwischen bewusst einen Interim Manager ein. Gerade in Veränderungssituationen, bei denen es schnell gehen muss! Manche Kompetenzen oder Rollen können gar nicht mehr so schnell intern aufgebaut werden, wie sie gebraucht werden.

In den letzten 3 Jahren hatten wir dann viele Kunden, die eine wichtige offene Stelle nicht schnell genug in der erforderlichen Qualität besetzen konnten. Da waren wir verstärkt gefordert, Interim Manager zur Überbrückung von Vakanzen vorzustellen.



Corinna Malek ist seit 10 Jahren im Vertrieb der butterflymanager GmbH tätig. Seit 3 Jahren auch als persönliche Ansprechpartnerin für Kunden, vor allem im Süd-Westdeutschen Raum und in der Schweiz. Frau Malek steht für exzellenten Service und vertrauensvolle Kommunikation. Jede Kundenanfrage und jedes Projekt haben für sie einen individuellen Charakter. Ausbildung: Bachelor of Arts, Soziologie, Universität Konstanz. Studienschwerpunkt: Arbeits- und Organisationssoziologie mit den Nebenfächern Politik und Verwaltungswissenschaft.

Was hat sich seitens der Interim Manager verändert?

Vor 10 Jahren handelte es sich zu 90 Prozent um „Herren ab Mitte Fünfzig“. Eine Karriere als Interim Manager hatten viele eher ungeplant gestartet. Sie kamen aus langjährigen Beschäftigungsverhältnissen als Angestellte. So brauchten sie sehr viel Unterstützung, sich Richtung Kunde zu positionieren. Die meisten waren in eigener Sache auch keine Marketingexperten. Entsprechend mussten wir immer sehr genau hinschauen, was der

Wertschöpfungsbeitrag oder der USP eines Interim Managers wirklich war. Das war nicht immer eindeutig und kostete uns im Auswahlprozess auch sehr viel Zeit. Unsere Geschäftsleitung und unser Poolmanagement mussten daher schon im Vorfeld einer möglichen Zusammenarbeit sehr viel Aufwand aufbringen, richtig gute Leute am Markt zu identifizieren und näher kennenzulernen. Inzwischen ist der Markt größer, „weiblicher“ und vielfältiger geworden - und das über mehrere Altersklassen hinweg.

(Fortsetzung auf Seite 12)

(Fortsetzung von Seite 11)

Interim Manager zu sein ist heute nicht mehr nur eine Option gegen Ende eines erfolgreichen Berufswegs, sondern mittlerweile eine ganz bewusste Entscheidung - ein eigenes Berufsbild, sozusagen. Viele Interim Manager sind geradezu Profis darin geworden, ihren Wertschöpfungsbeitrag und Mehrwert für den Kunden in anschaulicher Weise herauszustellen.

Wo früher Allrounder mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund einen Großteil der Interim Manager ausgemacht, haben sind heute mehr und mehr richtige Experten in ihrem Fachgebiet entstanden. Kunden kann daher nicht nur hinsichtlich „Erfahrung“, sondern auch mit ganz speziellem Fach- und Methodenwissen (oder einer bestimmten Persönlichkeit) gezielt und fundiert weitergeholfen werden. Und Kunden fragen auch genau das nach.

Und Ihre Rolle als Provider?

Für uns als Provider ist die Herausforderung geblieben, in einem immer vielfältiger und anspruchsvoller werdenden Markt die „Brücke“ zwischen Unternehmen und Interim Manager herzustellen. In einer zunehmenden Fülle an analog und digital vorzufindenden Informationen schauen wir als Branchenexperten sehr genau hin: Was kann dieser Interim Manager richtig gut? Was kann er besser als andere? Und wie passt das in fachlicher, methodischer und auch persönlich-



kultureller Hinsicht zur Anforderung beim Kunden, wie Sie jetzt gerade vorliegt. Bei manchen Kunden kommen noch Anforderungen in Richtung Compliance und Einkauf hinzu.

Was ist somit heute die Wertschöpfung, die Sie persönlich bringen?

Unternehmen erhalten von mir Sicherheit und Service: Wir schaffen es immer, dass in wenigen Tagen kompetente Interim Manager beim Kunden am Besprechungstisch sitzen, die Experten für die anstehenden Herausforderungen sind. Im Anschluss an die Gespräche kann der Kunde dann selbst entscheiden, mit wem er zusammenarbeiten möchte und wann es losgeht. Und das zu fairen Konditionen in einem sicheren Vertragswerk.

Ein Kunde kauft aber nicht nur gute Begründungen, Schnelligkeit und Qualität. Er erhält auch noch eine professionelle Projektadministration und -begleitung. Über das gesamte Projekt hinweg stehen wir dem Kunden und auch dem Interim Manager als Ansprechpartner und Sparringspartner zur Verfügung. Mit allen Seiten führen wir regelmäßig Qualitätsreview-Gespräche durch.

Damit können eventuell auftretende Probleme - oder auch weiterführende Chancen - besser oder früher erkannt werden. Kunden sind top-informiert was läuft, und sie bleiben in einer agierenden und gestaltenden Rolle.

Was macht Sie als Ansprechpartner für Kunden besonders wertvoll?

Über die Jahre hinweg habe ich gelernt, dass das Persönliche und die Kommunikation genauso wichtig sind, wie das Fachliche. Das gilt für die richtige Person als Interim Manager, wie auch für die Beziehung zu meinen Kunden.

Jede Kundenanfrage und jedes Projekt haben für mich einen individuellen Charakter. Es ist mir wichtig, die Anforderung und die Situation vor Ort mit allen Facetten und Hintergründen genau zu verstehen. Dann kann ich auch eine massgeschneiderte Lösung präsentieren, die zu den Bedürfnissen passt. Meine Kunden betreue ich kontinuierlich und über Jahre hinweg. Ich höre am Anfang viel zu und frage nach. Kommunikation und eine offene, vertrauensvolle Beziehung sind mir das Wichtigste.

Sprechen Sie mich gerne an!

