



Interim Manager Eckhart Hilgenstock erzählt aus der Praxis: Was tut ein Interim Manager in den letzten zehn Tagen? Aber auch, was ist Aufgabe des Mandanten? Sein Beitrag wird angereichert durch die Erfahrungen in einem Restrukturierungsprojekt als Interim-Geschäftsführer bei der Blaser Swisslube GmbH in Deutschland. Eckhart Hilgenstock wurde 2012 vom AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider) als Interim Manager des Jahres ausgezeichnet. Die Wirtschaftswoche bezeichnete ihn als „Vorzeigetyp der Branche“. #Agil #Digital #Sales.

So wie die Anfangsphase richtungsweisend für den Projekterfolg ist, spielen die letzten Tage im Projekt eine wesentliche Rolle. Der Kunde muss wissen, ob die Ziele erreicht wurden und was die zukunftsweisenden Veränderungen und Learnings sind. Wenn ein fest angestellter Nachfolger (meist mit anderen Schwerpunkten) weitermacht, dann muss dieser Bescheid wissen, was gelaufen ist. Bei der Übergabe der Verantwortung an einen Nachfolger geht es sowohl um Kontinuität als auch darum, seine Power (Erfahrung, Ideen, Kreativität, Emotionen) optimal in Szene zu setzen. Dass dies gelingt, liegt natürlich in den Händen des Nachfolgers, dennoch kann man ihm den Einstieg, die berühmten ersten 100 Tage, erleichtern. Ein guter Interim Manager hinterlässt nachhaltige Verbesserung.

Aus der Praxis

## Die letzten 10 Tage im Mandat: Testament und Übergabe



Eckhart Hilgenstock

### Der Engagement Prozess

Wer die Ausbildung zum Interim Executive an der European Business School (EBS) gemacht hat, kennt Prof. Dr. Jacques J.A.M. Reijnders und sein Buch „Interim Management - a true profession“. Ich durfte nach der Prüfung zwei Fallstudien für die nachfolgenden Jahrgänge leiten. Das hat mir geholfen, den Engagement Prozess (also den systematischen Ablauf eines Interim Management Projektes) zu verinnerlichen. Er bringt Qualität und Geschwindigkeit.

Dieser hat vier **4 Phasen**:

(Fortsetzung auf Seite 11)

#### Auftragsklärung

- Projektstart

#### Analyse

- Anpassung Auftrag

#### Durchführung

- Transfer + Abschluss

#### Übergabe + Beurteilung

- Projektende

**(Fortsetzung von Seite 10)**

Haben die Menschen begonnen, das Neue zu leben? Und ist klar, wie es weiter gehen kann, und dabei dem Nachfolger Raum für eigene Kreativität lässt? Nach der Übergabe ist es die Verantwortung des Nachfolgers, wie es weiter geht. Das muss sich für den Nachfolger gut anfühlen. Er sollte das Gefühl haben, dass er den geteerten Weg kennt, Ziel und Strategie klar ist und er darauf brennt, Gas zu geben.

**Übergabe**

Professor Reijniers spricht vom Transfer der Verantwortung zum Nachfolger und vom Transfer des aktuellen Status. Fast keinem Interim Executive fällt es leicht, das Projekt abzugeben. Oft fühlt es sich an, als ob die Kinder noch in die Schule gehen. Da macht es keinen Unterschied, ob ein Vollprofi übernimmt.

Die Emotionen bleiben. Gerade habe ich das Übergabedokument für Blaser Swisslube in Deutschland geschrieben. Und es fühlte sich wie ein Testament an. Exakt so, wie es Professor Reijniers benannt hat. Schreiben ist für mich langsam denken. Vieles, was ich meinem Nachfolger, Geschäftsführer Matthias Baumbusch - dem erhofften Vollprofi, noch sagen musste, fiel mir ein. Ich habe das in einem Mindmap geparkt und mit ihm und meinem zentralen Ansprechpartner beim Kunden,

**„Ich kann jedem nur wärmstens eine Übergabe empfehlen, wie ich Sie genießen durfte.“**  
Matthias Baumbusch,  
GF Blaser Swisslube GmbH

Urs Kündig, in zwei Tagen durchgesprochen. Von allen Seiten wurde darauf geachtet, dass alle Informationen wohl sortiert in einem strukturierten Wissenspool - in unserem Fall Microsoft SharePoint - so hinterlegt sind, dass es gefunden wird.

Kurzfristige Ergebnisse in einem Interim Mandat sind wünschenswert, um den ROI zu erhöhen und Vertrauen aufzubauen. Dennoch sind sie nicht der Kern von Interim Management. Die Verankerung der strategischen Änderungen, um eine Kontinuität in der Zukunft zu gewährleisten muss das Ergebnis sein.

Alle wichtigen Informationen für die Übergabe wurden in einem strukturierten Wissenspool hinterlegt. Bei Blaser gab es zwei Voraussetzungen für den Erfolg:

1. Eine familiengeführte Schweizer AG, die mittelfristig agiert, in aktueller Wirtschaftslage antizyklisch investiert und jetzt Marktanteile gewinnt. Die mit ruhiger Hand eine Restrukturierung in Deutschland und einen Entwicklungsplan bis 2025 beauftragte, der innerhalb einer Woche vom Verwaltungsrat genehmigt wurde und schnell implementiert wurde; mit viel Rückenwind aus der Schweiz.
2. Die Einstellung neuer, zusätzlicher Mitarbeiter, die die Veränderung mit ihrer externen Sichtweise und den fehlenden alten Verhaltensmustern erleichtern.

Der Beitrag des Auftraggebers ist immens wichtig. Nicht nur bei der Entscheidungsfindung, sondern auch bei der Implementierung und insbesondere der Kommunikation.



**Urs Kündig, Managing Director EMEA, Blaser Swisslube AG**

**Das Testament**

Ein transparenter Transfer an den Nachfolger sollte für jeden Interim Executive implizit Teil des Projektes sein. Der Kunde muss jedoch eingebunden werden und mitmachen. Er muss sich die Zeit nehmen, das Wissen (Information in Kontext) aufzunehmen, kritisch zu hinterfragen und mit eigenen Gedanken anzureichern.

Meine persönliche Gliederung umfasst:

1. Management-Zusammenfassung
2. Erfolge
3. Was hat der Interim Executive gemacht?
4. Was sollten die Prioritäten für die Zukunft sein?
5. Ist das Ergebnis verstanden und akzeptiert? Hätten Dinge anders implementiert werden sollen?
6. Gibt es Übereinstimmung in Bezug auf die weiteren Prioritäten?

**(Fortsetzung auf Seite 12)**

**(Fortsetzung von Seite 11)**

Gerade die konstruktive Auseinandersetzung mit dem Nachfolger ist der springende Punkt. Und die Praxis zeigt: Wenn man sich dabei reibt, kommt meist viel Gutes dabei heraus.

**Transfer von Nützlichem**

Wir alle haben längst akzeptiert, dass lebenslanges Lernen zu einer guten Organisationsentwicklung und zur Förderung der Mitarbeiter gehört. Ein Teil davon ist Feedback. „Nebenbei“ zu vermitteln, wie das geht, kann ergänzender Teile eines Interim Management Projektes sein. Ich glaube daran, dass die nachfolgenden drei Themen Teil jedes Interim Mandates – zumindest auf Geschäftsführungsebene – sein sollten. Warum? Die Beschleunigung im Geschäft nimmt weiter zu – ja ich habe bewusst Beschleunigung, nicht Geschwindigkeit geschrieben. Wiederkehrende Aufgaben sollen effizient erledigt werden und Aktionen auf Zuruf sollten minimiert werden. Inwieweit das auf die Schiene gesetzt ist und weiter zu verfolgen ist, wäre ebenfalls am Ende eines Projektes zu besprechen.

**Führungsrhythmus**

Der Führungsrhythmus integriert die eigenen Aktivitäten in die übergeordnete Organisation.

Ich empfehle dringend strategische Aktionen von operativen zu trennen, wie es im Buch ‚Tod durch Meeting‘ empfohlen wird.

Die Vermischung führt zu Verwirrung bei den Mitarbeitern und zu Ineffizienz. Es gibt es drei große Cluster, die es zu organisieren gilt: Rhythmus mit dem Kunden, Rhythmus mit dem eigenen Team und Rhythmus mit den Vorgesetzten. Einmal eingeübt werden Abstimmungen und Ergebnisse sehr viel effektiver und effizienter erreicht. Mitarbeiter wissen, wohin ihre Themen gehören und unterbrechen den Arbeitsfluss nicht mit zu vielen ad-hoc Aktionen und Fragen. Jeder kommt vorbereitet und Meetings werden kürzer.

**Agile Arbeitsweise**

Häufig finde ich bei meinen Auftraggebern hierarchische Strukturen mit ausgefeilten Genehmigungsprozessen, die in der Hierarchie hoch gereicht werden. Entscheidungen müssen dann getroffen werden, wenn sie anstehen, sonst sind sie wertlos. Das heißt für mich, dass ich gerne alle Entscheidungen, die den Kunden betreffen, an die Mitarbeiter delegiere, die direkt mit dem Kunden zu tun haben. Natürlich wird das beobachtet und ausgewertet, um zu lernen. Frühe Fehler erlauben schnelles Lernen. Ja, der Kontrollverlust ist für Manager ungewohnt. Aber lohnenswert.



*Interim Manager Eckhart Hilgenstock*

Er distanziert die Marktbegleiter. Natürlich geht das nicht in ein paar Monaten. Das kann auch mal ein bis zwei Jahre dauern, bis eine konservative Organisation das gelernt hat und kontinuierlich weiterentwickelt. Training und agile Coaches helfen. Es lohnt sich. Wie wollen Sie in Zukunft Mitarbeiter gewinnen, wenn Sie altmodisch arbeiten? Und langsam sind? Der Satz, die Schnellen fressen die Langsamen, ist uns allen lange bekannt.

**Feedback - Kultur**

Feedback hat nichts mit Hierarchie zu tun. Die Beobachtung meines Mitarbeiters und das beherrzte Feedback ist sehr viel wert. Feedback gehört für mich an jede Stelle. An das Ende einer Aktivität, an das Ende eines Meetings, an das Ende eines Kundentreffens, an das Ende eines Bewerbungsgesprächs. Es gibt viele Gelegenheiten besser zu werden.

