



Oktober
2020

DER
SCHMETTERLING

Praxiswissen: Interim Manager wirksam einsetzen!

In der aktuellen Zeit werden die besonderen Vorteile von Interim Managern in der schnellen und fachkundigen Umsetzung all der Transformationsvorhaben gesehen, die nun notwendig werden. Diese Ausgabe unserer Kundenzeitschrift widmet sich dem Mehrwert eines Interim Managers. Es geht aber auch um wichtige methodische Herausforderungen in den drei unterschiedlichen Phasen einer Zusammenarbeit. Diese sind vom Interim Manager – aber auch von den Entscheidern im Kundenunternehmen – zu berücksichtigen. So entsteht Sicherheit: Damit der Einsatz eines Interim Managers zum Erfolg wird.



Wirkung von Anfang an: Die ersten 10 Tage

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



Die Arbeitsphase eines Projektes ist kritisch

In der Arbeitsphase wird die Projektarbeit geleistet, wobei die Herausforderungen sehr hoch sind. Mit einem klugen Vorgehen und einer besonnenen Arbeitsweise lassen sich diese aber meistern.



Die letzten 10 Tage eines Interim Managers

Ein guter Interim Manager hinterlässt nachhaltige Verbesserungen. Er hat sein Testament übergeben. Es ist geklärt, wie auf dem frisch geteerten Weg gefahren und fein justiert werden kann.



Mehrwert: So rechnet sich ein Interim Manager

Was bringt einem Unternehmen der Einsatz eines Interim Managers? Was ist der Nutzen? Wie rentieren sich die Kosten? Kann man den Wert eines Interim Managers überhaupt messen?



Was sind die wichtigsten Einsatzfelder von Interim Managern?

Dr. Harald Schönfeld: Schon im letzten Jahr war es erstaunlich, dass überproportional viele CROs bzw. Experten zur Umsetzung von Restrukturierungs- oder Sanierungsvorhaben gesucht wurden (18%). Der Transformationsprozess hatte ja schon in einigen Branchen – allen voran in der Automobilindustrie und in der Folge im Maschinenbau – durch die Mobilitätswende begonnen. Gesucht waren Interim Manager weiterhin zur Überbrückung von Vakanzen (21%). Fast die Hälfte aller Anlässe, für die ein Interim Manager gesucht wurde, betraf dann aber zusammengenommen die klassische Projektarbeit (23%) und die Bearbeitung von Change Management-Themen (24%). Die Einsatzfelder fanden sich in allen Bereichen des Unternehmens, vor allem in der Geschäftsführung, im Finanzbereich, in der Produktion und im HR.

Ist nun die Fähigkeit zur Transformation die grösste Herausforderung für Unternehmen geworden – zusätzlich zur Globalisierung und Digitalisierung?

Dr. Harald Schönfeld: In den letzten Jahren ging es vor allem um die Nutzung von Chancen der Globalisierung mit ihren weltumspannenden Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

Interview

Es geht um Restrukturierung und die schnelle Umsetzung von Transformations-Vorhaben!

Interim Management in Zeiten mit Corona: Interview mit Dr. Harald Schönfeld

Seit vielen Jahren werden Interim Manager vor allem dann gerufen, wenn es um die Überbrückung von Vakanzen oder das Managen von Krisensituationen geht. Schliesslich sind etliche Interim Manager bei Restrukturierungen im Einsatz. In der aktuellen Zeit wird sich der Schwerpunkt verschieben, denn wir werden wohl alle lernen müssen, mit Corona zu leben. Daraus ergeben sich neue Herausforderungen in allen Bereichen des Unternehmens. Die Vorteile von Interim Managern bestehen in der schnellen und fachkundigen Umsetzung der nun notwendigen Transformationsvorhaben. Ein spezialisierter Interim Management Provider gibt zusätzlich noch Sicherheit, die richtige Person zu finden und kann innerhalb weniger Tage passende Kandidaten vermitteln.



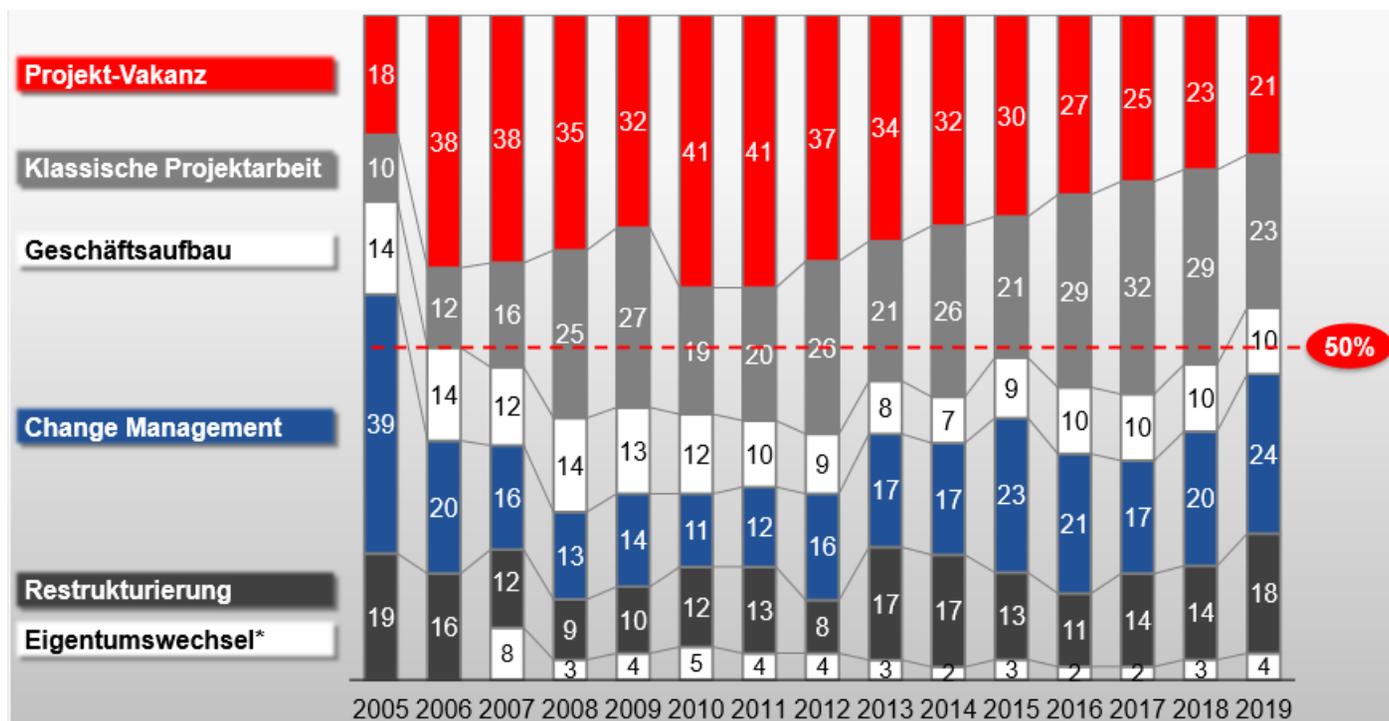
Dr. Harald Schönfeld ist seit 2003 Geschäftsführer der butterflymanager GmbH, einem der führenden Interim Management Provider in der DACH-Region.

Hinzu kam dann die Digitalisierung mit zunehmender Automation und Integration der Geschäftsprozesse (Industrie 4.0.). Für viele Unternehmen und Führungskräfte waren das alles

Themen und Herausforderungen, denen sie sich in fundierter Weise stellen konnten.

(Fortsetzung auf Seite 3)

(Fortsetzung von Seite 2)



Restrukturierung und Projekte zur Umsetzung von Veränderungen sind für Interim Manager im Trend. Quelle: AIMP-Providenumfrage 2020

Parallel nahm die Geschwindigkeit, die Komplexität und das benötigte Know-how stetig zu. Dennoch gab es immer noch Spielräume für Marktbeobachtungen und qualifizierte Analysen für die sorgfältige Entwicklung und Implementierung neuer Produkte und Prozesse sowie für einen soliden Aufbau neuer Märkte und Geschäftsbeziehungen. Auch im Hinblick auf die Mitarbeiter bestanden Zeit und etablierte Verfahrensweisen für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Kompetenzen. Das HR-Management konnte sorgfältig rekrutieren und die Fachabteilungen hatten Kapazitäten für die Einarbeitung neuer Kollegen. Damit konnte verlässlich geplant und budgetiert werden.

Bis der Brandbeschleuniger kam: Corona. Die Krise hat erst zu einem fast kompletten Still-

- und dann alle zur Transformation gezwungen. Allein die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten, hat eine starke Zäsur erlebt. Auf allen Ebenen finden sich neue Vorgehensweisen.



„Realisieren, was vor wenigen Monaten unmöglich erschien.“

Nichts kann, darf und wird mehr so sein wie bisher. Das gilt es zu akzeptieren! Und alles geschieht in neuer, geradezu atemberaubender, Geschwindigkeit. Die Kunden, die Lieferanten und der Wettbewerb warten nicht.

Krisen wirken vor allem dadurch, dass sie Altes auflösen. Eine Veränderung beginnt zunächst als verändertes Muster von Erwartungen. Für den Entwurf von Zukünften, die wie in diesem Jahr durch einen völlig unerwarteten Druck auf eine „Pause-Taste“ hervorgerufen werden, gibt es keine Vorbilder. Festzuhalten ist jedoch, dass alle Bereiche eines Unternehmens in das „neue Normal“ einbezogen sind. Ein komplettes und unverzügliches „Neudenken, Neufühlen und Neuhandeln“ aller Beteiligten findet statt. Diese Veränderungen haben massive Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle, die damit verbundene Strategie, die Organisationsstrukturen und -prozesse sowie das gesamte Human Resource Management mit Corporate Learning.

(Fortsetzung auf Seite 4)

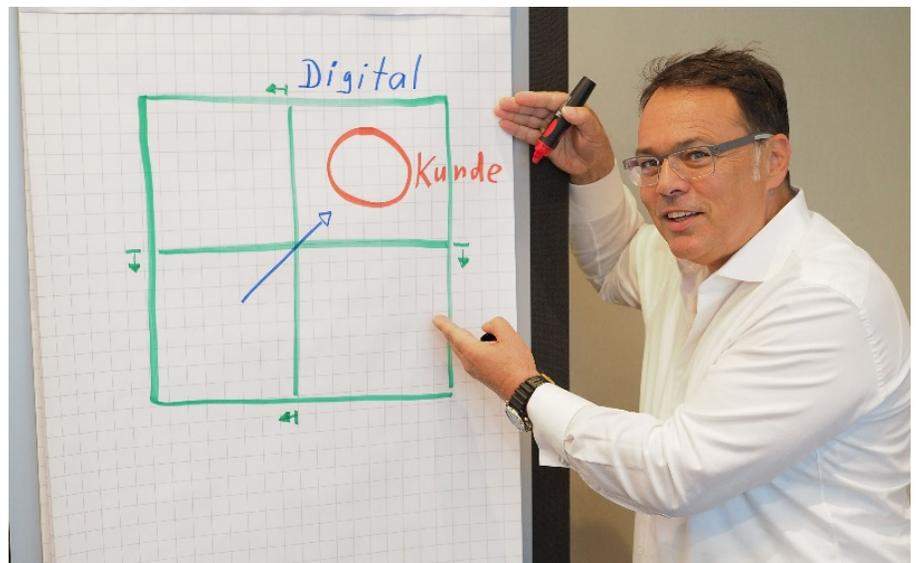
(Fortsetzung von Seite 3)



Ebenfalls sind die begleitenden Finanzprozesse und die Compliance betroffen. Nicht zu unterschätzen sind die Einflüsse auf die Wertebene und damit auf die Unternehmenskultur. Und wenn wir hier schon über Manager sprechen, dann ändert sich gerade das Berufsbild dieser Führungskräfte und der dafür notwendigen Qualifikationen.

Gleichzeitig lässt sich nun auch vieles realisieren, was vor wenigen Monaten angeblich unmöglich war oder viel Zeit brauchte, bis man sich dazu durchringen konnte. Das klassische Beispiel ist ja, wie schnell sich Video-Konferenzsysteme und das Arbeiten im Homeoffice selbst für Führungskräfte etabliert haben und nun wie selbstverständlich genutzt werden. Oder auch, dass das Thema der Kosten bei der Entscheidung über bestimmte Lieferketten und weltumspannende Just-in-Time-Wertschöpfungsketten an Bedeutung verliert. Risiken werden komplett neu bewertet. Manche Experten sprechen von einer „Glokalisierung“, einer Lokalisierung des Globalen.

Wir befinden uns in einer Evolutionsphase. Im Grunde sind wir mitten in einem Sprung auf eine nächste Stufe.



Genau jetzt ist die Zeit, sich neu zu erfinden. Aus meiner Sicht ist das eine einzigartige Chance mit einem vielleicht nur sehr kurzen Zeitfenster der Neuordnung. In diesem Fenster werden wichtige Weichenstellungen gesetzt. Als Rahmenbedingungen werden globalisierte Märkte – und eine fortschreitende Digitalisierung – natürlich weiterhin Teil der neuen Realität, des „New Normal“ sein.

Frage: Was bringen Interim Manager an konkretem Nutzen?

Dr. Harald Schönfeld: Wenn in Unternehmen nun solche Transformationsvorhaben anstehen,

helfen Interim Manager bei der schnellen und fachkundigen Umsetzung. Unternehmen kaufen sich damit mehr als nur zusätzliche Management-Ressourcen ein. Sie können auch sofort das notwendige Know-how einsetzen, welches sie intern gar nicht so schnell aufbauen können. In den meisten Fällen kann ein Interim Manager sein Wissen auch noch ans Team weitergeben und dafür sorgen, dass es auch wirklich in der Praxis klappt. Gutes Interim Management beinhaltet also auch noch einen ganz pragmatischen Know-how-Transfer on the job. Wie das sehr erfolgreich gehen kann, beschreibt Interim Manager Eckart Hilgenstock in seinem Beitrag (Seite 14-16).

„Als Hauptgründe für den Einsatz von Interim Managern werden der akute Mangel an qualifizierten Managementkapazitäten, Ressourcenengpässe, steigende Flexibilitätsanforderungen an die Unternehmen sowie kurzfristige Vakanzanforderungen gesehen. Interim Manager fangen Management-Engpässe auf, bringen ein Plus an Unabhängigkeit und verschaffen Unternehmen durch Flexibilität, Know-how und zusätzliche Ressourcen messbare Wettbewerbsvorteile.“ (DDIM – Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V., 2020, Website)

(Fortsetzung auf Seite 5)

(Fortsetzung von Seite 4)

Ganz zentral ist für mich in dieser Post-Corona-Phase jedoch, dass Kunden neben Geschwindigkeit auch noch Sicherheit in der Umsetzung erhalten. Warum ist das so? Wie Interim Manager Siegfried Lettmann in seinem lesenswerten Artikel zum Mehrwert eines Interim Managers (vgl. Tabelle auf Seite 18) darstellt, braucht es für die Umsetzung von schnellen Transformationsprozessen andere Management-Kompetenzen als für ein Tagesgeschäft, welches durch die Beherrschung von Routineprozessen gekennzeichnet ist. Wenn die Märkte jetzt nicht mehr nur ein „schnell“, sondern ein „sofort“ einfordern, wird die Fähigkeit sich zu wandeln und es dabei auch noch „richtig machen“ zu können, zum strategischen Erfolgsfaktor. Ein guter Interim Manager ist immer eine Investition, die sich in mehrfacher Weise rechnet!

Frage: Gibt es Besonderheiten bei mittelständischen Unternehmen (KMU)?

Dr. Harald Schönfeld: Aus meiner Sicht haben mittelständische Unternehmen - anders als Großunternehmen - vier Engpässe, bei denen die Eigenheiten von Interim Managern in besonderer Weise Nutzen stiften. Dabei geht es um Kapazitätsengpässe, nicht schnell genug zu besetzende Vakanzen, dringend benötigtes neues Wissen (Know-how) und die Fähigkeit zur Transformation.

Engpass	Lösung durch den Einsatz eines Interim Manager
Kapazitäten	Schneller Ausgleich des Mangels an temporär notwendigen qualifizierten Management Ressourcen (z.B. Projekt)
Vakanzen	Schnelle Überbrückung bei der Nachbesetzung offener Positionen
Know-how	Schnelle Verfügbarkeit im Unternehmen. Zusätzliches Plus: Praxisorientierte Übertragung von spezifischem Wissen (Fachlich, Methodisch, Prozesse) an Interne.
Transformation	Einkauf von Kompetenz für die schnelle und sichere Umsetzung von Transformationsvorhaben.

Tabelle: Interim Manager lösen Engpässe im Mittelstand (KMU)

In der aktuellen Zeit möchte ich für den Mittelstand vor allem die Fähigkeit zur Transformation hervorheben. Die wird ja immer mehr zum kritischen Erfolgsfaktor. Für die Umsetzung des Wandels sind besondere Managementkompetenzen nötig. In typischerweise sehr schlank aufgestellten Organisationen, wie im Mittelstand, liegt es auf der Hand, dass interne Ressourcen und Methodenwissen für alle Eventualitäten nicht ausreichend vorhanden sind. Die Buchung eines entsprechend qualifizierten Interim Manager erschliesst den Zugang zu entsprechend qualifizierten Leuten und sorgt somit für eine schnelle und sichere Umsetzung von Transformationsvorhaben. Und wenn die nicht mehr gebraucht werden, sind sie auch nicht mehr auf der Payrole.



„Zusätzliche Management-Ressourcen, Know-how und vor allem Umsetzungsgeschwindigkeit und -sicherheit.“

Frage: Worin liegt dabei der Nutzen eines Interim Management Providers?

Dr. Harald Schönfeld: Ich hoffe, es ist deutlich geworden, wie wichtig bei all dem Wandel die Verfügbarkeit über flexibel einsetzbare und auf den Punkt qualifizierte Interim Manager geworden ist - und weiter zunehmen wird. Alle Veränderungen bergen jedoch Risiken. Einen nachweislich kompetenten Interim Management Provider bei der Suche und beim Einsatz eines Interim Managers zu involvieren, bringt Sicherheit. Es ist ganz wichtig, dass der eingesetzte Kandidat auch wirklich „der Richtige“ ist und das Projekt in hochprofessioneller Weise - und transparent für den Kunden - durchgeführt wird.

(Fortsetzung auf Seite 6)

(Fortsetzung von Seite 5)

Für einen professionellen Provider ist Interim Management das Kerngeschäft. Hier die wichtigsten Vorteile einer Zusammenarbeit für Unternehmen:

Vielfältiges Angebot an Kandidaten: Ein renommierter Provider hat Zugang zu einem breiten Angebot an Interim Managern und Erfahrung bei der Auswahl. Er kann eine Vorselektion auf breiter Basis und mit professionellen Methoden durchführen. Das bringt einem Kunden schnell eine Shortlist relevanter Kandidaten. Im Regelfall auch noch mit einer fundierten Begründung.

Schnelle Lieferfähigkeit: Aufgrund seiner Marktkenntnisse und spezifischen Prozesse ist ein professioneller Provider in der Lage, kurzfristig, i.d.R. innerhalb von 48 Stunden, Interim Manager vorzuschlagen. Oftmals kann der ausgewählte Interim Manager bereits ein paar Tage später seine Arbeit beim Kunden aufnehmen.

Sichere und bewährte Verträge: Sobald ein Kunde sich für einen Interim Manager entschieden hat, schliesst er mit dem Provider einen Dienstleistungsvertrag ab. Der Provider wird somit der verantwortliche Dienstleister und Leistungserbringer für den Kunden ("Holländisches Modell"). Ziel ist eine möglichst einfache, reibungslose und sichere Abwicklung aller vertraglichen und finanziellen Belange.

Laufende Projektbegleitung, Qualitätssicherung und Transparenz: Sofern der Kunde dies wünscht, wird ein professioneller Provider das Projekt begleiten. Er kennt die Anforderungen in den unterschiedlichen Phasen eines Projektes. So kann er dem Kunden und auch dem Interim Manager als Sparringspartner zur Verfügung stehen; ebenfalls als Moderator oder Eskalationsebene bei eventuellen Konflikten oder Problemen. Ein guter Provider schafft dem Kunden so mehr Transparenz darüber, was im Projekt läuft; damit ein Plus an Steuerungsfähigkeit. Und bei Ausfall des Interim Managers (z.B. wegen Krankheit) kann schnell Ersatz gefunden.

- Beispiel für die entscheidende Startphase: Beitrag von René Bollier, S. 8 bis 9
- Beispiel für die Endphase mit Übergabe: Beitrag von Eckart Hilgenstock S. 14 bis 16

Honorar nur für erbrachte Leistung: Ein professioneller Provider erhält sein Honorar in aller Regel nur dann, wenn der Interim Manager beim Kunden aktiv wird. Die Kandidatensuche und -präsentation ist kostenfrei. Ebenfalls die Projektbegleitung. Natürlich ist der zu bezahlende Tagessatz höher, als wenn der Kunde die Dienstleistung eines Providers nicht in Anspruch genommen hätte.

Tabelle: Vorteile für Unternehmen in der Zusammenarbeit mit einem professionellen Provider

Frage: Was ist das Besondere an butterflymanager?

Dr. Harald Schönfeld: Seit der Gründung im Jahre 2003 steht bei butterflymanager erstklassiger und individueller Service im Mittelpunkt. Wir sind sehr stark im gesamten deutsch-sprechenden Bereich, setzen Interim Manager aber auch regelmässig international ein:

Das reicht von China bis USA, schliesst aber auch europäische Tochtergesellschaften unserer Kunden ein. Ausgangspunkt unserer Arbeit ist immer das Verständnis des Business-Cases, der hinter der konkreten Anfrage nach einem Interim Manager steht. Jeder Kunde kann so eine nach seinen Anforderungen geschneiderte individuelle Lösung erhalten. Die Referenzen der uns in den Projekten eingesetzten Interim Manager sind

geprüft. Wir beurteilen sie nicht nur im Hinblick auf ihre fachliche Eignung für die Aufgabe des Kunden. Unserer Ansicht nach führt die nachweislich professionelle Beherrschung einer auf Interim Management zugeschnittenen Arbeitsmethodik zu schnelleren und besseren Ergebnissen. Die heute notwendigen digitalen Arbeitstechniken sind anders als noch vor wenigen Jahren.

(Fortsetzung auf Seite 7)

(Fortsetzung von Seite 6)



Corinna Malek berät seit mehr als zehn Jahren Kunden der butterflymanager GmbH.

Vor allem achten wir darauf, dass der eingesetzte Interim Manager die Situation, in der sich sowohl das Unternehmen, als auch die Mitarbeiter derzeit befinden, aus eigenem Erleben kennt und derartige Herausforderungen schon konstruktiv und erfolgreich bewältigt hat. Dazu gehört sein Respekt vor den kulturellen Besonderheiten des Unternehmens und seiner Eigentümerverhältnisse – und die Kompetenz, sich in diesem spezifischen Umfeld erfolgreich zu bewegen.



„Es ist der Service, der bei butterflymanager den Unterschied ausmacht!“

All das steigert seine Akzeptanz im Betrieb erheblich und damit seine Fähigkeit wirksam zu werden, sei es zur Überbrückung einer Vakanz, der verantwortlichen Umsetzung eines komplexen Transformationsvorhabens oder bei einer Restrukturierung. Was uns unsere Kunden und die eingesetzten Interim Manager

auch immer wieder zurückspiegeln, ist die besondere Qualität unserer Projektbegleitung. Alle unserer Kollegen und Kolleginnen sind langjährig dabei. Sie sind fachkundige Berater unserer Kunden und auf Augenhöhe. Daraus ist so manche Vertrauensbeziehung geworden, für die wir sehr dankbar sind.



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 9)

(Fortsetzung von Seite 8)

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 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.

Die Arbeitsphase eines Projektes: Kritischer als man denkt!

Zwischen erfolgreichem Start und professionellem Projektabschluss liegt eine harte Zeit. In dieser Arbeitsphase wird die eigentliche Projektarbeit geleistet, wobei die Herausforderungen unbestritten hoch sind. In aller Regel hat man sich „arrangiert“: Kunde und Interim Manager können miteinander arbeiten. Doch es bestehen viele Stellschrauben, die den Unterschied zwischen einem „gut“ und einem „ausserordentlich erfolgreich“ laufenden Projekt ausmachen. Selbst ein Scheitern ist in dieser Phase möglich. Die Hürden lassen sich jedoch mit einem klugen Vorgehen und einer besonnenen Arbeitsweise meistern.

Autor: Dr. Martin Schütz.

Aus den Erfahrungen des Autors sind drei Anzeichen für den Beginn der mittleren Projektphase typisch. Je nach Mandat ist dieser Zustand nach einigen Tagen, jedoch spätestens nach den ersten sechs Wochen, erreicht:

(1) Es gibt einen Arbeitsmodus mit regelmäßigen Meetings. Der Interim Manager ist Teil des Geschehens im Unternehmen. Aufgaben und Verantwortungsbereich sind definiert und kommuniziert.

(2) Unternehmensleitung und Interim Manager haben sich kennen gelernt. Besser gesagt: Sie glauben es zumindest. Beide Seiten erwarten nun Ergebnisse.

(3) Die Mitarbeiter erkennen den Interim Manager als ihren projektbezogenen Chef.



Interim Manager Dr.-Ing. Martin A. Schütz engagiert sich als Interim Geschäftsführer / CCO / CTO / CRO sowie als Programm-Direktor für den Erfolg seiner Kunden in der Produktentwicklung, Industrialisierung, Verlagerung / Aufbau von Fertigungsstandorten und in der operativen Werksführung.

Das der Interim Manager trotzdem nicht im ruhigen Fahrwasser ist, zeigen die überproportional hohen Projektabbrüche in dieser Phase. Gerade wenn es nun „zur Sache“ geht, lauern Fallstricke, Missverständnisse und durchaus auch schon einmal persönliche Gemeinheiten auf den engagierten Interim Manager. Die Zeit des Beschnepperns, des Einarbeitens ist endgültig vorbei. Es ist wichtig, mit all diesen Widerständen und Hindernissen zu rechnen. Der Interim Manager muss



„Die mittlere Projektphase wird unterschätzt.“

daher seine Arbeitsweise aus der Startphase umstellen. Die besondere Herausforderung in dieser Phase ist das Arbeiten, bzw. das Optimieren, in einer dreidimensionalen Herausforderung:

Die mittlere Phase eines Interim Management Projektes ist die eigentliche Arbeitsphase. Sie folgt der von René Bollier (Seite 8-9) dargestellten Startphase und endet genau an dem Tag, an welchem die Entscheidung zum Abschluss und / oder zum Nachfolger getroffen wird. Dann muss der Interim Manager erneut seine Arbeitsweise umstellen. Die idealtypische Schlussphase wird von Eckhart Hilgenstock auf den Seiten 14 bis 17 beschrieben. Die Übergänge zwischen den Phasen erfolgen gleitend.

(Fortsetzung auf Seite 11)

(Fortsetzung von Seite 10)

Dimension 1: Die Mitarbeiter

Der Interim Manager ist zwar in seiner Aufgabe ein „Einzelkämpfer“, braucht jedoch seine Mannschaft. Für den Erfolg muss er zielsicher die leistungsstarken Mitstreiter identifizieren und einbinden. Also muss er es bis zu dieser nun anstehenden Arbeitsphase seines Projektes geschafft haben, ein Team von Vertrauten aufgebaut zu haben (quasi seine „Leibgarde“). Wem das zu martialisch ist, sei die Illusion genommen, dass sich Veränderungen ohne Widerstand erreichen lassen. Auch die bisherigen Verantwortlichen werden nicht so einfach ihre Fehler eingestehen, ihre Posten räumen oder sich aus Ihren Machtbereichen und Einflusszonen zurückziehen.

Und damit kommen wir zum nächsten Aspekt in Sachen Mitarbeiter: Als Interim Manager zerstören wir teilweise bewusst bisherige soziale Strukturen in der Belegschaft. Da gibt es immer den einen oder anderen, der ja bisher recht gut mit der Situation gelebt hat. Erfahrungsgemäß werden diese Leute selten offen rebellieren. Sie werden subtil auf Zeit spielen und jede Gelegenheit zur Fortsetzung des Bisherigen nutzen. Für diejenigen, die den Weg der Veränderungen nicht mitgehen können oder wollen, müssen jetzt Lösungen gefunden und auch durchgesetzt werden. Dameine ich nicht unbedingt die Freisetzung solcher Mitarbeiter. In unserer Arbeit ist der Zeitdruck enorm und allgegenwärtig. Wir müssen uns also sehr genau überlegen, wie viel Energie wir investieren, um Gegenspieler zu „bekehren“.

Nach meiner Erfahrung ist es für den Erfolg des Unternehmens – und damit auch der Mitarbeiter und ihre Arbeitsplätze – viel wirkungsvoller, die Leistungsträger und High-potentials aktiv zu fördern als die Low-performer zu „pampern“. Nehmen wir einmal an, wir setzen uns mit zwei Mitarbeitern nur 30 Minuten pro Tag zusammen. Nach zwei Monaten können wir bei beiden eine Steigerung von 20 Prozent feststellen. Ein schöner Erfolg? Der eine hat bisher schon 100 Prozent seiner Arbeit geleistet. Der andere nur ein Drittel, inkl. Nacharbeit und Fehlerkorrekturen. Damit haben wir mit dem Zuwachs des Leistungsträgers in dieser kurzen Zeit schon zwei Drittel der Performance des anderen erzielt, wohlgeachtet mit gleichem Aufwand.



„Es lauern Fallstricke und Missverständnisse!“

Gerade wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten ist oder schnelle Erfolge notwendig sind, ist es wichtig, seine Aufmerksamkeit auf die Leistungsträger zu konzentrieren – und mit diesen gemeinsam die ersten und wichtigsten Schritte in die neue Richtung zu gehen. Das kann auch bedeuten, sich gerade zu Anfang der Arbeitsphase konsequent von Low-Performern zu trennen, wenn diese als solche erkannt werden. Wenn sich jedoch die Situation stabilisiert hat, die Leistungsträger selbständig arbeiten und die neuen Prozesse wirkungs-



voll unterstützen, müssen auch die übrigen Mitarbeiter Zug um Zug mehr einbezogen werden.

Für die „unverbesserlichen Gegenspieler“, die jedoch aus unterschiedlichen Gründen gehalten werden sollen, hat sich in der Praxis folgendes bewährt: Lassen Sie ihnen neue Arbeitsgebiete oder -schwerpunkte zukommen, bei welchen sie den Veränderungsprozess nicht mehr behindern – und dennoch zum Erfolg des Unternehmens beitragen können. Das ist die hohe Kunst.

Dimension 2: Die Unternehmensführung und die Fachbereichskollegen

Jetzt wird es spannend: Die Ebene der Unternehmensführung und der Fachbereichskollegen ist für den Interim Manager nicht nur ein vermintes Terrain, sondern meist auch sehr glattes politisches Parkett. Oft wurde die bisherige Führungsmannschaft nämlich nur marginal verändert. Der eine oder andere Leiter ist ggfs. auch neu an Bord. Auf der anderen Seite gibt es einen oder zwei „Sponsoren“ des Interim Managers.

Für die ersten beiden Gruppen (also die schon länger tätigen und neuen Führungskräfte) ist es typisch, dass sie in erster Linie Partikularinteressen verfolgen: „What's in for me?“

(Fortsetzung auf Seite 12)

(Fortsetzung von Seite 11)

Von einer unvoreingenommenen und proaktiven Unterstützung kann der Interim Manager nicht ausgehen. Manche Führungskräfte sind nämlich (meist hinter vorgehaltener Hand ausgesprochen) ein Teil des aktuellen Problems, zu dessen Lösung wir geholt wurden. Und andere (die relativ neuen Führungskräfte des Hauses) wollen sich verständlicherweise erst einmal in ihrer eigenen neuen Führungsrolle beweisen und Erfolge ausweisen. Gleichzeitig ist es das explizite Anliegen unserer „Sponsoren“, dass sie selbst mit dem Engagement und der Unterstützung des Interim Managers (und ggfs. auch mit dem Wirksamwerden unserer besonderen Rolle als Externer) ihre eigenen Ziele erreichen. Dem kann der Interim Manager nicht ausweichen, sondern muss die Situation professionell nutzen. „Cui bono?“ ist kein Misstrauen gegenüber dem Auftraggeber, sondern Bestandteil der Arbeitsweise erfahrener Interim Manager.

Nach der Schonfrist zu Anfang des Mandats erwartet die Unternehmensführung nun die „Erfolge“ des Interim Managers; und meistens will man dabei auch noch „Ruhe im Laden“ haben.

Je nach Geduld und Erwartungshaltung ist der Interim Manager gefordert. Kommt er zu langsam voran und/oder macht die Erfolge unzureichend sichtbar, hat er schon verloren. Seine Sponsoren werden sich von ihm abwenden, weil sie die Fortschritte vermissen und sie gleichzeitig von den anderen Führungsmitgliedern subtil vorgeführt werden „der bringt doch nichts ...“.



Interim Manager Dr.-Ing. Martin A. Schütz

Geht er jedoch im Interesse seiner „Sponsoren“ zu rabiät vor, bringt man diese ebenfalls in Schwierigkeiten. Dann müssen sie ständig die Scherben wegräumen. In diesem Spannungsfeld ist also Flexibilität und manchmal auch Empathie gefragt - ohne dabei den eigenen Weg zu verlassen.

Fünf Empfehlungen für die Praxis:

Aus den langjährigen Praxis-Erfahrungen des Autors nachfolgend fünf zentrale Empfehlungen:

(1) Achten Sie konsequent auf die Kommunikation auch kleiner Erfolge. Ordnen Sie diese der vereinbarten Strategie zu. Kommunizieren Sie den Arbeitsstand, arrangieren sie dazu regelmäßige Meetings. Ihr Auftraggeber will sich verstanden und unterstützt fühlen! Halten Sie sich in Ihrer Eigenwürdigung maximal zurück.

(2) Schreiben Sie KEINE Romane! Verwenden Sie ausschließlich belegbare, am besten von anderen Fachbereichen validierte Fakten! „KISS – keep it simple and stupid“ kann nicht genug betont werden. Kaum ein Top-Manager liest heute mehr als eine Seite!

(3) Suchen Sie den Schulterchluss mit den Fachbereichskollegen, damit sie Ihr Vorhaben unterstützen.



„Die Unternehmensführung erwartet Erfolge und Ruhe im Laden!“

(Fortsetzung auf Seite 13)

(Fortsetzung von Seite 12)

(4) Wo es sich für die Sache lohnt, seien Sie hart und scheuen Sie nicht die Auseinandersetzung.

(5) Beziehen Sie bei heiklen Entscheidungen oder Aktionen immer Ihren Auftraggeber persönlich vorher mit ein. Ihn ins Boot zu nehmen, ist zum einen gut für die Vertrauensbeziehung. Zum anderen kann er Sie auch auf Aspekte hinweisen, die Ihnen als Externer, der noch nicht so lange im Unternehmen ist, nicht sichtbar sind. So können Sie das vorher noch berücksichtigen und sich darauf vorbereiten. Gerade in diesem Zusammenspiel und mit voller Rückendeckung Ihrer „Sponsoren“ entstehen die besten Lösungen mit höchster Akzeptanz und Durchsetzung.

Dimension 3: Die Expertise

Für den Projekterfolg eines Interim Managers spielen seine Skills eine wichtige Rolle. Hervorheben möchte ich die persönliche Bereitschaft und Fähigkeit, ein Leben lang zu lernen. Gerade die anspruchsvolle Projektarbeit und die Umsetzung von Veränderungen erfordern bei Interim Managern ausgereifte Skills im Managen von Komplexität und von Anpassungen im Bereich der Führungs- und Unternehmenskultur. Der Erwerb, Erhalt und Ausbau der benötigten Soft-Skills und Methoden ist eine große und kontinuierliche Herausforderung. Jeder Interim Manager ist daher gefordert, als Mensch und Führungspersönlichkeit ständig zu wachsen. Nur eine starke persönlich-menschliche Basis ermöglicht es, die nötigen Systeme bei Kunden aktiv mit zu gestalten, um die Projekte ins Ziel zu bringen.

Die zuvor aufgezeigten Widerstände und notwendigen Kompetenzen, die Beteiligten einzubinden, sprechen eine klare Sprache.

Die Geschäftsgrundlage zwischen Kunde und Interim Manager ist jedoch eine fachlich absolut überzeugende Kompetenz; aus meiner Sicht auch noch kombiniert mit „Stallgeruch“ aus der Branche. Die wirtschaftlichen Ergebnisse eines Unternehmens in der Industrie basieren auf fachlich-inhaltlicher Kompetenz und Innovation in einem oder mehreren Fachgebieten, Produkten bzw. Marktsegmenten. Und da zählen die harten Fakten – also „bottom line“. Es wird erwartet, dass der Interim Manager im Fachgebiet kompetent mitreden kann. Letztendlich entscheiden die richtigen fachlichen Entscheidungen über den Erfolg. Ein plakatives Beispiel: Ein Interim Manager, der neue CAD-Methoden nur von Hörensagen kennt, wird kaum ein Restrukturierungsprojekt im Engineering professionell führen können. Auch die Mitarbeiter respektieren keinen Unkundigen, erst recht nicht als Interim Manager.



„Fachlich überzeugende Kompetenz ist die Geschäftsgrundlage.“

(Fortsetzung auf Seite 14)

Zwei Geständnisse:

Der Autor gesteht, dass er eher dem „konsequenteren Kreis“ der Interim Manager angehört. Ein politischer Schmusekurs gehört nicht zu seinen Stärken. Jedoch bestätigen die vielfältigen Erfolge in den Mandaten des Autors (ohne „Crash“ oder gar Abbruch) die Richtigkeit seines Vorgehens.

Gleichzeitig gesteht der Herausgeber dieser Kundenzeitschrift, dass es in der Projektbegleitung der letzten fast 20 Jahre regelmäßig zu seinen Aufgaben als Provider gehörte, gerade an dieser Stelle die Wogen zu glätten. Das ist für alle Seiten belastend. Solche „Eskalationen“ sind jedoch kein Resultat der suboptimalen Auswahl des Interim Managers durch den Provider. Im Gegenteil: Gerade die stärksten und besten Interim Manager kämpfen für ihre Resultate. Eine von beiden Seiten (Kunde und Interim Manager) respektierte Instanz kann wesentlich dazu beizutragen, die hochkommentierten Emotionen und Erwartungshaltungen in konstruktive Kanäle zu lenken! Meist wird am Ende des Projektes diesen Vorkommnissen mit einem Schmunzeln gedacht – und man ist froh, sich diesen „Konflikten“ gestellt zu haben. In vielen Fällen entstanden gerade dadurch wesentliche Learnings für die Organisation.



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



Interim Manager 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 15)

Auftragsklärung

- Projektstart

Analyse

- Anpassung Auftrag

Durchführung

- Transfer + Abschluss

Übergabe + Beurteilung

- Projektende

(Fortsetzung von Seite 14)

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:

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 16)

(Fortsetzung von Seite 15)



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 Mitar-



„Entscheidungen müssen dann getroffen werden, wenn sie anstehen, sonst sind sie wertlos.“



Interim Manager Eckhart Hilgenstock

arbeiter 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. 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 beherzte 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.

Welchen Mehrwert bringt ein Interim Manager für Ihr Unternehmen?

Was bringt Ihnen der Einsatz eines Interim Managers? Wie rentieren sich seine Kosten? Kann man den Wert eines Interim Managers überhaupt messen? Executive Interim Manager Siegfried Lettmann zeigt, worin der Nutzen, der eigentliche Mehrwert, seiner Mandate liegt.

Wie bei anderen Investitionen stellt sich auch beim Interim Management stets die Frage, welche Vorteile es tatsächlich bringt. Ich möchte an dieser Stelle eine (wenn auch sicher nicht vollständige) Antwort auf diese Frage liefern. Worin also liegt der greifbare Mehrwert eines Interim Managers?

1. Der monetäre Mehrwert

Ein „Mehrwert“ kann in unterschiedlichen Faktoren liegen. Beginnen wir mit dem sogenannten „Return on Interim Management“ (RoIM), der analog zum „Return on Investment“ (RoI) anderer betrieblicher Ausgaben berechnet wird.

Ein Interim Manager ist eine Investition. Und wie bei anderen Investitionen auch, zeigt sich ihre Sinnhaftigkeit erst im Hinblick auf die zusätzliche Rendite, die dadurch ermöglicht wurde. Die Einsatzart spielt dabei eine entscheidende Rolle: Ein Manager auf Zeit, der „nur“ eine Vakanz überbrückt, wird üblicherweise keine höhere Rendite nach sich ziehen, als eine festangestellte Person an der gleichen Position das täte.



Executive Interim Manager Siegfried Lettmann (Mitte) ist spezialisiert auf die (digitale) TRANSFORMATION IN VERTRIEB UND MARKETING. In seinen Mandaten fungiert er als Leiter in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Produktmanagement oder übernimmt auf Zeit die Unternehmensführung. Für seine Arbeit wurde der erfahrene Interim Manager bereits mehrmals ausgezeichnet. An der European Business School ist er auch Studienleiter des Interim Executives Programme, der einzigen universitären Weiterbildung für Interim Manager im deutschen Sprachraum.

Ein solcher Einsatz sorgt dafür, dass Agenden und wichtige Aufgaben nicht liegen bleiben und Mitarbeiter, Kunden und andere Stakeholder einen kompetenten Ansprechpartner haben – was an sich wertvoll ist. Es entstehen daher keine maßgeblich höheren Gewinne, jedoch kann die Vermeidung von Opportunitätskosten durchaus wertvoll sein.



„Ein Interim Manager ist eine Investition.“

Die reine Vakanzüberbrückung ist jedoch nicht der Fokus im Interim Management. Die Spezialität der Interim Manager ist heute in der Mehrzahl die Übernahme besonderer (oder auch besonders schwieriger) Veränderungen (Change Management). Hier steigert sich dann auch der RoIM zu Bestwerten auf. In meinen Projekten betrug die Rendite, die sich aus den Einsätzen ergab, stets ein Vielfaches der Kosten, die der Einsatz verursachte. Hier betrug der RoIM mehr als das Zehnfache, entsprach also einer Investitionsrendite von über 1000 Prozent.

(Fortsetzung auf Seite 18)

(Fortsetzung von Seite 17)

Beispiel: Bei einem meiner letzten Mandate habe ich die Vertriebsstrukturen eines Maschinenbauers restrukturiert. Ziel war eine höhere Marktdurchdringung, die aber mit einer Fusionierung von zehn Vertriebsgesellschaften und einer entsprechenden Reduzierung des Overheads einherging. Der Kapitalwert des Projektes war – je nach Planungshorizont – 7 bis 8-stellig. Meine Kosten waren da mit ca. 250 Tsd. Euro eher bescheiden.

Interim Manager lohnen sich also vor allem dann, wenn schwierige oder weitreichende Veränderungen umgesetzt werden sollen – noch mehr, wenn man etwaige Opportunitätskosten abwägt. Zum Beispiel, wenn ein Interim Manager es ermöglicht, einen neuen Markt zu eröffnen, der sonst nicht erschlossen worden wäre, oder sein Einsatz einen wichtigen Kunden hält, der sonst abgesprungen wäre.

Meine Empfehlung deshalb: Sogar, wenn es hauptsächlich darum geht, eine personale Leerstelle vorübergehend zu schließen – betrauen Sie Ihren Interim Manager mit Sonderaufgaben. Aufgaben, die Sie „schon länger gerne gelöst hätten“. Wenn er schon an Bord ist, kann er seinen RoIM (Return on Interim Management) so unabhängig von der eigentlichen Vakanzüberbrückung erhöhen. Davon profitieren letztlich beide Seiten.

Die Inhaberin der SIHGA GmbH, Jane-Beryl Simmer, für die ich kürzlich ein umfassendes Projekt verantworten durfte, erklär-

Management des Tagesgeschäfts	Führung durch Veränderungssituationen
Stabiles Managen	Flexibles Gestalten
Fokus auf Prozesse	Fokus auf Personen
Formale Entscheidungen	Informelle Entscheidungen
Tiefgehende Problemanalyse	Rasche Problemanalyse
Meistens ausreichende Ressourcen	Ressourcen oft knapp bemessen
Fixe Verantwortlichkeiten	Flexible Verantwortlichkeiten
Erprobte Entscheidungsfindung	Kreative Problemlösung
Bewährte Schemata	Neue Wege
Effizienz	Effektivität
Starre Strukturen und Rahmenbedingungen	Flexible Strukturen, Rahmenbedingungen ergeben sich im Laufe der Maßnahmen
Viele Informationen	Wenig Informationen

Table: Für den Change sind andere Kompetenzen nötig als für das Tagesgeschäft.
Quelle: Siegfried Lettmann

te am Ende des Mandates: „Wenn ich die Kosten für den Interim Manager mit dem wirtschaftlichen Ergebnis vergleiche, relativiert sich dieser Preis schnell zu einem sehr ansprechenden Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Kosten wurden in Form eines wirtschaftlich messbaren Mehrwertes mehrfach erwirtschaftet, so dass es sich um eine sinnvolle und vorteilhafte Investition handelte.“ Ähnliches erklärte auch Meiko-CEO Dr. Stefan Scheringer nach einem meiner Mandate: „Bei so wichtigen Maßnahmen hängt viel daran, dass man den bestmöglichen Kandidaten mit solchen Aufgaben betraut. Man muss sich also die Frage stellen, ob man sich ein billigeres Angebot leisten kann. [...] Insofern sind die Kosten auf jeden Fall angemessen.“

Der Faktor „Sicherheit“ kann nur schwer in finanziellem Gegenwert gefasst werden: Die hohe Umsetzungssicherheit, die Interim Manager durch ihre reichhaltige Erfahrung schaffen. Scheiternde Veränderungsprojekte kosten die Unternehmen jedes Jahr hohe Summen. Ein Experte, der auch komplexe Projekte sicher zum Erfolg führt, vermeidet diese Fehlinvestitionen.

Gerade bei Change-Vorhaben sind Interim Manager hervorragend aufgehoben. In den meisten Unternehmen sind größere Change-Projekte eher selten – was auch an der Schwierigkeit der konkreten Umsetzung liegt. Der Grund: Change-unerfahrene Führungskräfte versuchen häufig, Veränderungen genauso anzuleiten, wie sie das Tagesgeschäft gestalten.

2. Sicherheit für Ihre wichtigsten Vorhaben

(Fortsetzung auf Seite 19)

(Fortsetzung von Seite 18)

Das funktioniert meistens nicht! Mutaree hat das übrigens in einer Studie beziffert, und festgestellt, dass sogar nur jedes fünfte Veränderungs-Projekt erfolgreich ist.

Für den Change sind völlig andere Zugänge und Kompetenzen nötig als für die tägliche Routine. Wer das nicht berücksichtigt, läuft große Gefahr, die Ziele nicht oder nicht vollumfänglich zu erreichen. Denn die Anforderungen sind an einigen Stellen nahezu diametral. (siehe Tabelle auf Seite 6)

Für Interim Manager gehört Change hingegen zum Arbeitsalltag. Sie haben derartige Projekte, die in den Kundenunternehmen mehr oder weniger singulär sind, schon mehrfach erfolgreich umgesetzt. Das trifft auch auf viele meiner Kollegen zu: Laut AIMP gilt durchschnittlich jeder fünfte Interim-Einsatz Change- oder Restrukturierungs-Vorhaben. Diese Erfahrung ist ein enormer Pluspunkt und verschafft Ihnen wichtigsten Aufgaben die höchstmögliche Sicherheit.

Interim Manager gründen ihre hohe Umsetzungssicherheit dabei nicht nur auf der Erfahrung, sondern auch auf der Kombination unterschiedlicher Zugänge. Namentlich, dass wir in einer Person den Prozeß im Hinblick auf das fachliche, die Führung- und die Strategie übernehmen können. Wir planen derartige Projekte also nicht nur, sondern

begleiten die Umsetzung als Führungskraft, Projektleiter und Change-Manager gleichzeitig. Das verringert die interne Komplexität der Vorhaben und sorgt dafür, dass durch kurze Entscheidungswege und klare Zuständigkeiten die Abläufe flexibler und schneller werden. Dass wir dabei mit einem stets aktuellen Instrumentarium und umfangreichen Methodenkenntnissen arbeiten, sollte selbstverständlich sein.

3. Die steigende Relevanz der Geschwindigkeit

Die Schnelligkeit, mit der Interim Manager ihre Aufgaben abarbeiten, kann heute erfolgsentscheidend sein. In der McKinsey-Umfrage „Disruptive forces in the industrial sectors“ gaben 85 % der Befragten aus der Industrie an, dass größere Disruptionen ihre Unternehmen verändern würden, und 74 % erklärten ergänzend, dass es vor allem die Geschwindigkeit des Wandels sei, auf die man reagieren müsse.



„Für den Change sind besondere Kompetenzen nötig.“

In einer Zeit, in der stetig neue Aufgabenstellungen auftauchen und somit auch neue Kompetenzen benötigt werden, muss man sich die Frage stellen, wie man mit der Entwicklung Schritt halten will. Interim Manager können die nötigen



Interim Manager Siegfried Lettmann

Kompetenzen sehr kurzfristig verfügbar machen – Chancen bieten sich oft nur denen, die rasch agieren und reagieren können.

Passend ausgewählte Interim Manager beheben das Kapazitäts- und Kompetenzproblem und sorgen dafür, dass Ideen und Entwicklungen zeitnah in die Praxis, an den Markt, gehen können.

Die Onboarding-Phase eines Interim Managers ist üblicherweise sehr kurz. Wir sind oft in wenigen Tagen eingearbeitet. Zu den gemeinhin raschen Fortschritten verhelfen uns hier auch umfassende Methoden- und Prozesskompetenz sowie Führungsstärke. Das soll nicht heißen, dass nicht auch festangestellte Manager das leisten können. Für diese war es bisher aber oft einfach nicht nötig, derart vielschichtige Kompetenzen zu entwickeln. Das dominierende Routinegeschäft hat diese nicht eingefordert. Abgesehen davon, dass Abstriche zwingend sind, wenn Tagesgeschäft und komplexe Projekte gleichzeitig geschultert werden müssen.

Karriere-Handbuch für Interim Manager: Erfolg als Freelancer im Management!

Dr. Harald Schönfeld, Geschäftsführer der butterflymanager GmbH, ist Co-Autor des aktuell erscheinenden Fachbuches.

Einsteiger ins Interim Management erhalten wertvolle und in der Praxis bewährte Hinweise: Wie sieht das Marktumfeld aus? Was wird gebraucht? Was kann ich verdienen? Mit welcher Strategie starte ich eine neue Karriere als Interim Manager? Wie komme ich konkret an Aufträge?

Bei den **Profis** geht es um Optimierung. Das Ziel: Noch passgenauere Anfragen für eine gute Auslastung und angemessene Tagessätze, die dem realisierten Mehrwert entsprechen. Gerade die selbstverständlich gewordene Digitalisierung stellt neue Anforderungen an die Erreichbarkeit von potentiellen neuen Kunden, die Sichtbarkeit und Aussagefähigkeit der eigenen Marke sowie den Kunden-Nutzen in den Projekten bei den Auftraggebern. Die Leser erhalten konkrete Tipps zum eigenen Auftritt, zur Gestaltung der Unterlagen, zu den wirksamsten Vertriebskanälen wie modernen digitalen Platt-



Karriere-Handbuch für Interim Manager - Erfolg als Freelancer im Management,
Verlag book on demand,
September 2020,
332 Seiten,
ISBN: 9783751984164
Preis: 34,95 € / 39,00 CHF
e-Book: 9,95 € / 11,00 CHF

formen sowie zum Aufbau und Pflege der Beziehungen zu potentiellen Kunden.

Zwei der Autoren dieses Buches (**Jürgen Becker und Dr. Harald Schönfeld**) sind seit fast 20 Jahren als Insider in der Interim-Szene unterwegs. Sie teilen ihre Praxiserfahrung aus der Zusammenarbeit mit Tausenden von Interim Managern und entsprechenden Projekten sowohl in der DACH-Region als auch international. Beide verfügen zudem über umfangreiche Erfahrung als Interim Management Provider.

Gerade die Profis werden von ihren Tipps profitieren.

Professor Dr. Günther Singer ist spezialisiert auf Human Resource Management und Online Services für Assessments, Recruiting und Personalentwicklung. Neben seinen Lehraufträgen arbeitet er international als Consultant und Career Coach. Seine Spezialkompetenz liegt darin, Menschen in Phasen der Karriere-Veränderung („Career-Transitions“) konstruktiv zu unterstützen - in diesem Falle in der Entwicklung vom Manager zum Interim Manager.

