



# DAS WISSENS-KARUSSELL FOLGE 11

TEXT: DR. HARALD SCHÖNFELD

PICTURE TELLING: ARCPICS.CH



[WWW.BUTTERFLYMANAGER.COM](http://WWW.BUTTERFLYMANAGER.COM)

EINSATZ VON INTERIM MANAGERN  
(M/W/D) IN DER PRAXIS

Wissenskarussell Folge XI

Restrukturierung, Sanierung,  
Performance-Massnahme: So fliegt  
Superman



## FOLGE 11:

RESTRUKTURIERUNG,  
SANIERUNG,  
PERFORMANCE-  
MASSNAHME: SO FLIEGT  
SUPERMAN

### **Restrukturierung, Sanierung, Performance-Massnahme: So fliegt Superman**

Die ganzen 20 Jahre, die wir von butterfly-manager in der Vermittlung von Interim Managern tätig sind, hat sich ein Klischee hartnäckig erhalten: Das von Interim Managern als heldenhafte «Retter in der Not» - gar mit Superkräften. Nicht nur Boulevardmagazine zeichnen das Bild vom Interim Manager (m/w/d) als

- Notarzt, der pulsschwache Patienten auf der Notaufnahme wiederbelebt.

- Feuerwehrmann, der wie der legendäre Red Adair als Experte zur Bekämpfung von Großbränden mit spektakulären Massnahmen, wie Sprengungen auf Ölfeldern, riesige Feuer löscht.
- Superman, der wie aus dem Nichts auftaucht, eine spektakuläre Heldentat vollbringt und dann wie der Blitz durch die Luft zum nächsten Einsatz fliegt.



In der Realität sind die meisten Kunden von Interim Managern weder «schwerkrank», noch besteht bei Ihnen ein «Grossbrand», noch benötigen sie «Heldentaten», weil das normale Manage-

ment mit seinem Latein am Ende ist. Solche Vergleiche haben mit der beruflichen Realität der meisten Interim Manager nur sehr wenig zu tun.

### **Alles ohne «Krise» ist eine «Performance-Maßnahme»**

Sowohl die Restrukturierung als auch die Sanierung, sind Begriffe der „Krise“. Alles andere ohne Krise ist Reorganisation. Oder: Es handelt sich um das Wort, welches Dr. Dr. Stefan Hohberger, einer der renommiertesten Interim Manager in diesem Bereich, kreiert hat: Performancemaßnahmen.

In der Literatur und Unternehmenspraxis findet sich zudem eine enorme Vielfalt verschiedener Ansätze eines geplanten Wandels von Organisationen, Systemen und Prozessen. Diese werden oft unter dem Begriff

«Change Management» zusammengefasst. Das umfasst somit alle geplanten, gesteuerten und kontrollierten Veränderungen in Strukturen, Prozessen und Kulturen. Es kann alle Unternehmensbereiche – oder auch nur einzelne Teile – betreffen: Zum Beispiel organisatorische Änderungen, Prozessoptimierungen, Kostenreduktionen sowie Investitionen in neue Technologien, deren Einführung oder Skalierung, den Aufbau neuer Märkte, die Produkte, die Finanzierung, die Steuerungs-fähigkeit, neue Partnerschaften oder Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitende.

Vorab: Interim Manager können bei all diesen Themen wesentliche Aufgaben übernehmen und positive Beiträge liefern.

## **Risiken brauchen Ruhe und Sicherheit**

So unterschiedlich oder notwendig die Ansatzpunkte sind, eines ist ihnen allen gemein: Ein Unternehmen nimmt mit Veränderungen immer ein mit Unsicherheiten verbundenes Risiko auf sich. Die Mitarbeitenden haben selbst in Zeiten des Fachkräftemangels Sorge vor Veränderungen ihres Aufgabenzuschnitts, ihres Zuständigkeitsbereiches oder vor neuen Qualifikationsansprüchen, denen sie ggfs. nicht entsprechen könnten; gar vor Stellenabbau und Arbeitslosigkeit.



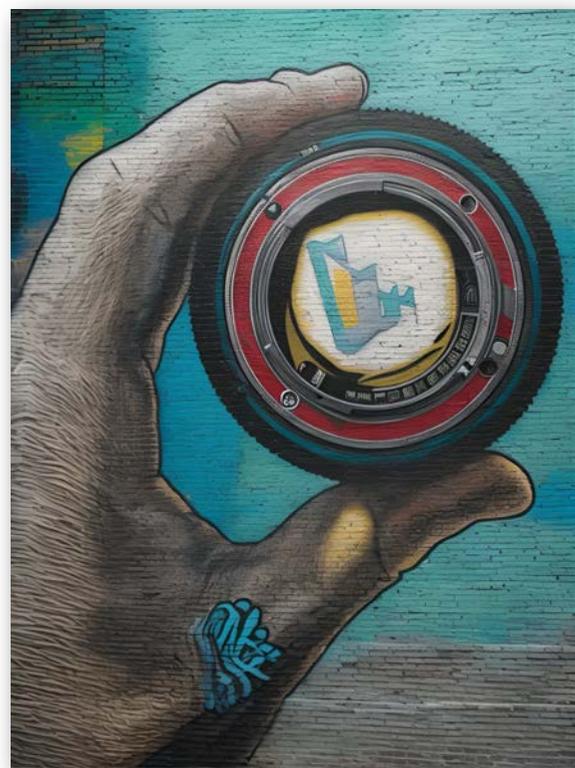
Bei Veränderungen wissen Führungskräfte oft nicht, wie die Erkenntnisse oder die angestrebten Ziele konkret erreicht werden können. Sie haben wenig Erfahrung mit den notwendigen Massnahmen in Transformationsprozessen und ihrer Messbarkeit. Zudem sind sie auch noch für das Tagesgeschäft verantwortlich, was allein für sich schon den Tag ausfüllt.

Auf den Punkt formuliert: Wir sprechen über eine anspruchsvolle (meist zusätzliche) Arbeitsbelastung mit hohen Risiken und Unsicherheiten für die Mitarbeitenden und das Management.

### **Interim Manager sind Profis in Veränderungsprozessen**

Aus Sicht der Geschäftsführung ist es immer klug und sinnvoll, die Veränderungen selbst anzustreben. Dann – nur in diesem

Fall – liegt die Gestaltungshoheit noch beim Unternehmen. Es kann Veränderungen selbst anstoßen und in Eigenregie umsetzen. Komplizierter wird es, wenn sie von außen erzwungen oder dringend angeraten werden: Von der Bank, von Gläubigern oder Kunden, von den Gesellschaftern – vom befragten Fachanwalt.



Es hat sich in der Praxis als Vorteil erweisen, erfahrene, entschlossfreudige Unterstützung an der Seite zu haben: Profis für Veränderungen. Idealerweise solche, die ähnliche Situationen bereits mehrfach bewältigt haben,

die wissen, wie typischerweise zu erwartenden Widerständen erfolgreich zu begegnen ist, die ein ganzes Füllhorn an Methoden und Instrumenten mitbringen – und die als Mensch Vertrauen in eine erfolgreiche Bewältigung an alle Stakeholder ausstrahlen.

Soweit zu den Superkräften unserer Interim Manager .



Text: Dr. Harald Schönfeld

Geschäftsführer

[www.butterflymanager.com](http://www.butterflymanager.com)

Picture Telling: Artist ©B.Roeder

[www.arcpics.ch](http://www.arcpics.ch)

