

QUANTUM

FROM EXPERTS
TO LEADERS

EXPERTEN IM FOKUS

Nicole Clausen
Karsten Dittmann
Tim-O. Goldmann
Thorsten Heinisch

BACK TO OFFICE

Neustart oder Rückschritt?
So meistern Sie den
Übergang

NEUKUNDEN MIT LINKEDIN SYSTEMATIK

Zuverlässig Planen
ohne Werbekosten

NEW WORK

Die Zukunft
der Vergütung
für Arbeit

TONI INNAUER

Von der Schanze
ins Business:
Was Führungskräfte
vom Spitzensport
lernen können

INTERVIEW

DR. HARALD SCHÖNFELD

EXPERTE FÜR
INTERIM
MANAGEMENT

**KEINE ZEIT
FÜR 100 TAGE -
FÜHRUNG BEGINNT
JETZT!**

Bild © DARKO LEKO - www.smile-solutions.de



Deutschland EUR 20,00
Österreich EUR 22,00
Schweiz SFr 24,00



Model X



543 km
Reichweite
(WLTP)

2,6 Sek.
0 - 100km/h¹

9,9 Sek.
Viertelmeile

1.020 PS
Fahrzeugleistung²

Angezeigte Technische Daten sind Werte des Model X Plaid.

10 Tage!

Wirkung von Anfang an:
Die ersten Tage eines
Interim Managers
entscheiden.

Interim Management:
Schnelle Wirkung in
kritischen Situationen

Die Analyse 4.0

Interim Manager haben keine lange Einarbeitungszeit – sie müssen von Anfang an Ergebnisse liefern. Ihre Aufgabe ist es, in kürzester Zeit messbare Fortschritte zu erzielen, eine Fähigkeit, die in der heutigen dynamischen Geschäftswelt immer wichtiger wird.

Ansprache von Kandidaten
Vorselektion im Gespräch
aller Interim Manager

Auftragsklärung

1

Verständnis von
Ausgangssituation,
Zielstellung, Budget und
individuellen Wünschen



2

ndidaten.
sammarkt
anager

butterflymanager[®]
METHODE
by Dr. Harald Schönfeld - since 2003

ahrt
tionen

ng

Kandidatensuche

Entscheidungs-
unterstützung

3

Alle Profile mit Begründung
passend zum
Anforderungsprofil

Sofortige Resultate

sind das Markenzeichen eines Top-Interim-Managers. So erzeugt ein exzellenter Interim Manager vom ersten Tag an spürbare Wirkung. Während festangestellte Führungskräfte oft 100 Tage Einarbeitungszeit genießen, sind Interim Manager Spezialisten für kritische Situationen und schnelle Resultate. Ihre Expertise liegt darin, in kürzester Zeit messbare Ergebnisse in der Umsetzung zu liefern – eine Fähigkeit, die in der heutigen dynamischen Geschäftswelt unerlässlich ist.

Die Effektivität eines Interim Managers hängt maßgeblich von seiner Vorgehensweise ab, die sich an der jeweiligen Projektphase orientiert. Besonders die Startphase ist entscheidend für den Gesamterfolg der Mission. In diesem Artikel beleuchten wir die kritischen ersten beiden Phasen und zeigen auf, wie Top-Interim-Manager diese meistern.

Gegenseitige Verantwortung: Interim Manager und Unternehmen im Tandem

Nicht nur der Interim Manager steht in der Pflicht – auch die Geschäftsführung spielt eine zentrale Rolle für den Erfolg. Eine klare Aufgabenstellung, offene Kommunikation und die Bereitschaft zu schnellen Entscheidungen sind unerlässlich, um das volle Potenzial eines Interim Einsatzes auszuschöpfen.

In den folgenden Abschnitten erfahren Sie, wie Sie einen erstklassigen Interim Manager erkennen und welche Schritte in den ersten 10 Tagen den Grundstein für einen erfolgreichen Projektverlauf legen.

Eins plus drei: Die vier Phasen eines Interim Management Projektes

Bei den Ansprüchen an die Performance eines Interim Managers liegt es auf der Hand, dass der Break Even zwischen Lernphase und Wirkung im Unternehmen viel früher als bei einem Festangestellten einsetzen muss.



Abb.: Phasen eines Interim Management Projektes.

Quelle: Dr. Harald Schönfeld. Nachdruck mit Quellenangabe erlaubt.

Professionelle Interim Manager gliedern daher den systematischen Ablauf eines Interim Management Projektes in vier Phasen, denen jeweils bestimmte Themen und Massnahmen zugeordnet werden. Das bringt Qualität und Geschwindigkeit.

In all diesen Phasen verfügt ein Interim Manager über eine neutrale und objektive Sichtweise («von aussen»). Er verfolgt im Unternehmen seines aktuellen Einsatzes keinerlei persönliche (Karriere-) Interessen. Seine eigene Agenda dreht sich nur um die Sache, für die er engagiert wurde und für die er im Nachgang eine (gute) Referenz für Folgeprojekte im Markt erhalten möchte. Dies ermöglicht ihm sehr rasch, gemeinsam mit allen Beteiligten zielführende Lösungsansätze zu entwickeln und diese mit hoher Akzeptanz auch durch- und umzusetzen.

Eine hohe fachliche Kompetenz und aktuelles Know-how – idealerweise nachgewiesen durch Erfolgsbeispiele bei vergleichbaren Interim Management Projekten und relevante Weiterbildungen - ist dabei natürlich vorauszusetzen. Im Sinne der Sache kann in einer solchen Interim-Rolle ein «Leistungsdruck» für die Teams – und auch für sich selbst - während der gesamten Mandatsdauer hochgehalten werden.

Phase 1: Die Auftragsklärung

In einem Interim Management Projekt gibt es kaum Raum oder Zeit für grössere Korrekturen oder Neuanfänge. Umso entscheidender ist deshalb ein gelungener Start. Die Arbeit eines Interim Managers beginnt daher schon vor dem Antritt

Phase für beide Seiten positiv, erfolgt i.d.R. ein Vertragsabschluss mit Auftragserteilung.

Phase 2: Die Auftragsanpassung

Auftraggeber tragen entscheidend zum Gelingen bei, indem sie sicherstellen, dass in der Startphase die

Kalibrierung der Zusammenarbeit

Rein inhaltlich steht ab Tag 1 die Plausibilisierung der Vorgaben und die Konkretisierung des bei der Auftragsklärung (Phase 1) besprochenen Plans und der damit zusammenhängenden Massnahmen im Vordergrund. Die Auftrag



Praxistipp für Unternehmen:

Investieren Sie bereits vor der Vertragsunterzeichnung 1-2 Tage in eine gemeinsame Zieldefinition. Klären Sie, was Sie durch den Einsatz eines Interim Managers erreichen wollen – aber auch, was Sie ganz bewusst nicht wünschen.

Ist eine auf Interim Management spezialisierte Personalberatung mit dabei, kann diese unterstützend wirken und/oder den Prozess moderieren.

So entsteht Verständnis füreinander und eine von allen Seiten getragene Übereinkunft. Wichtig ist, dass der Interim Manager die Denkweise und Werte des Unternehmens und der Auftraggeber versteht.

im Unternehmen vor Ort. Sie startet mit einer Auftragsklärung. Dabei geht es um ein vertieftes Verständnis der Ausgangssituation, der Zielstellung, des Budgets und der besonderen Wünsche des Auftraggebers, ggfs. weiterer Stakeholder. Die Auftragsklärung mündet in ein unternehmensspezifisches und von allen Seiten abgestimmtes und genehmigtes Anforderungsprofil. Dieses Verständnis ist wertvoll, denn es vermittelt dem Interim Manager für später den richtigen Handlungsleitfaden für zielführende Entscheidungen und Handlungen - auch ohne detaillierte Absprache im Einzelfall. Verläuft diese

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 bei den Stakeholdern zu vermitteln, um die Basis für ein starkes «Standing» und damit die Akzeptanz des Interim Managers zu legen.

Das kann mündlich geschehen, z.B. bei einer Betriebsversammlung oder bei einem Rundgang durch die Abteilungen, aber auch schriftlich, z.B. durch ein Memo an die Belegschaft oder eine Presseerklärung.

geber sollten in dieser Zeit für den Interim Manger leicht erreichbar und zugänglich sein. Gerade wenn in den ersten Tagen Unklarheiten bestehen oder Feinabsprachen nötig sind, müssen diese zeitnah getroffen werden können. Das ist ein wichtiger Beitrag zum Kalibrieren der Zusammenarbeit. In der Praxis findet sich bei vielen professionellen Interim Managern in den ersten Tagen im Projekt eine Vorgehensweise mit folgendem Muster:

- Gespräche mit sämtlichen Schlüsselpersonen (innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, ggfs. auch Kunden und



Über die Autoren:

Dr. Harald Schönfeld

ist seit 2003 im Interim Management-Business tätig. Als Gründer und Geschäftsführer der auf Interim Management spezialisierten Personalberatung butterflymanager GmbH (www.butterflymanager.com) zählt er zu den langjährig am Markt etablierten und anerkannten Persönlichkeiten der Branche. Die von ihm entwickelte butterflymanager®-Methode zur Besetzung von Führungspositionen mit Interim Managern ist international anerkannt. Dr. Schönfeld ist Herausgeber von zwei Fachbuchreihen und mehrfacher Buchautor zu den Themen Interim Management sowie Aufsichtsrat. Zudem ist er Dozent im Lehrgang «Certified Interim Manager» der Future Academy des globalen Think Tank Diplomatic Council, mit Beraterstatus bei den Vereinten Nationen (UNO).

Norbert Wittmann

ist der Initiator und Mit-Herausgeber des Quantum Magazins. Mit der Vision, ein Medium für fundiertes Wissen, praxisnahe Strategien und exklusive Einblicke zu schaffen, entwickelte er Quantum als ein Magazin für Inspiration, Innovation und nachhaltigen Unternehmenserfolg. Sein Ziel: Vordenker, Entscheider und Experten zu vereinen, um die Herausforderungen der Wirtschaft mit neuen Perspektiven zu gestalten.

Lieferanten), sowie mit zufällig gewählten Personen in der Wertschöpfungskette.

- Verständnis finden für die Schnittstellen in der Wertschöpfungskette; im Sinne einer Nachvollziehbarkeit, warum die Dinge so sind, wie sie (bisher) sind.
- Überprüfung der Problemwahrnehmung und der Dringlichkeit auf allen Stufen und aus mehreren Perspektiven.
- Verstehen der Faktenlage und Planabweichungen: Kennzahlen, Projektpläne und Operationspläne. Das schafft Sicherheit in Bezug auf «Zahlen».

- Überprüfung, ggfs. Korrektur von Ausgangshypothesen und Schlüssel-Massnahmen. Austausch dazu mit den Auftraggebern.

Praxis

In der Praxis steht somit meist schon nach 10 Tagen ein konkretisiertes Konzept für die Zielerreichung. In manchen Unternehmen folgt dann noch ein offizieller Kick-off mit dem Auftraggeber (bzw. Geschäftsführung oder Vorstand) und in der Folge mit der Belegschaft und allen anderen relevanten Stakeholdern. ///

Kernaussage

Der Artikel von Dr. Harald Schönfeld und Norbert Wittmann verdeutlicht die entscheidende Rolle eines Interim Managers in den ersten zehn Tagen eines Einsatzes. Während festgestellte Führungskräfte oft eine längere Einarbeitungszeit haben, müssen Interim Manager sofort liefern. Ihre Fähigkeit, sich schnell in Unternehmensstrukturen einzuarbeiten, komplexe Situationen zu analysieren und rasch umsetzbare Lösungen zu entwickeln, macht sie zu einer essenziellen Ressource für Unternehmen in Transformations- oder Krisensituationen.

Ein zentraler Aspekt ist die enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Interim Manager. Eine klare Auftragsklärung vor dem eigentlichen Start bildet die Grundlage für den Erfolg. Ebenso entscheidend ist die Auftragsanpassung, in der der Manager die Gegebenheiten vor Ort validiert und mit den Stakeholdern kalibriert. Hierbei spielen persönliche Verfügbarkeit, offene Kommunikation und schnelle Entscheidungswege seitens des Unternehmens eine entscheidende Rolle.

Erfolgreiche Interim Manager arbeiten in strukturierten Phasen und bringen eine neutrale, objektive Sichtweise mit, da sie keine langfristigen Karriereinteressen im Unternehmen verfolgen. Ihr Fokus liegt ausschließlich auf der erfolgreichen Umsetzung ihrer Mission. Bereits in den ersten zehn Tagen legen sie mit Analysen, Gesprächen mit Schlüsselpersonen und einer schnellen Umsetzung von Maßnahmen den Grundstein für eine nachhaltige Veränderung.

Interim Management ist somit weit mehr als nur eine temporäre Führungslösung – es ist eine hochspezialisierte Disziplin, die Unternehmen in kritischen Situationen entscheidende Wettbewerbsvorteile verschaffen kann. Wer von Anfang an die richtigen Weichen stellt, maximiert den Erfolg dieses gefragten Management-Ansatzes.



Dieses Buch von der **Steinbeis Augsburg Business School** und der **Denkfabrik Diplomatic Council** beleuchtet die aktuellen Herausforderungen für Aufsichtsräte und Beiräte in Zeiten digitaler Transformation, regulatorischer Anforderungen und technologischer Entwicklungen wie Künstlicher Intelligenz.

Die Fähigkeit, gezielt die richtigen Fragen zu stellen, ist essenziell, um Risiken frühzeitig zu erkennen, finanzielle Stabilität zu sichern und strategische Entschei-

dungen fundiert zu treffen. Eine präzise Fragetechnik hilft, Unternehmensstrategien kritisch zu hinterfragen, Fehlentwicklungen zu identifizieren und langfristige Wachstumschancen zu nutzen.

Das Buch bietet eine praxisnahe Orientierung, um die Verantwortung in Aufsichtsgremien mit Weitsicht wahrzunehmen. Mit Beiträgen von 28 Expert:innen liefert es konkrete Ansätze zur Bewertung wirtschaftlicher Risiken und der Rolle der Unternehmensführung in einem sich wandelnden Marktumfeld.