

White Paper 2026

Von der Heldensuche zur Mandatsarchitektur: Wie Unternehmen Interim Manager wirklich wirksam machen

Warum nicht der nächste „Super-Interim“, sondern ein klug gestaltetes Mandat über den Erfolg entscheidet und Unternehmen Kosten spart – und wie butterflymanager dabei unterstützt

Mit Checkliste aus der Praxis

Autor: Dr. Harald Schönfeld

Funktion: Geschäftsführer

Unternehmen: butterflymanager GmbH

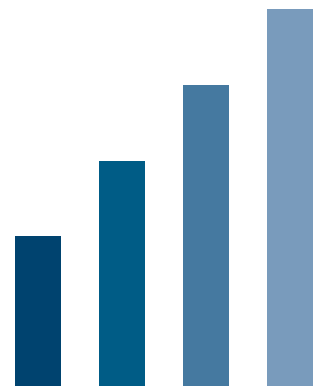
Stand: Juli 2026



Executive Summary

Viele Unternehmen suchen in kritischen Situationen nach dem „richtigen“ Interim Manager. Die Praxis zeigt jedoch: Nicht eine „Heldengestalt“ entscheidet über den Erfolg, sondern die Qualität der Mandatsarchitektur. Wo Ziele, Rollen, Entscheidungsrechte, Stakeholder und Ressourcen sauber geklärt sind, entsteht Wirkung. Wo Interim Manager vor allem schlechte Bedingungen kompensieren sollen, steigen Reibung, Kosten und Risiko.

Dieses Whitepaper zeigt, warum der Perspektivwechsel von der Heldensuche zur Mandatsarchitektur für Unternehmen so wichtig ist, welche Rolle psychologische und technologische Faktoren dabei spielen und wie ein erfahrener Provider wie butterflymanager dazu beiträgt, Interim Mandate wirksam aufzusetzen und zu begleiten.



01 Ausgangslage

Seit dem Jahr 2003 begleiten wir bei butterflymanager Hunderte von Mandaten im Interim Management – vom gelungenen Turnaround über die erfolgreiche Überbrückung kritischer Vakanzen bis hin zu Projekten, in denen alle Beteiligten sichtbar an Grenzen gestoßen sind.

Aus dieser Praxis ergibt sich eine zentrale Erkenntnis: Der Erfolg eines Interim-Mandats entscheidet sich viel seltener an der Frage, ob man den nächsten „Super-Interim“ gefunden und eingesetzt hat, als an der Qualität der Mandatsarchitektur. Dort, wo Mandate strukturell, psychologisch und technologisch klar gestaltet sind, entfalten Interim Manager enorme Wirkung. Dort hingegen, wo Unternehmen vor allem nach einer Heldengestalt suchen, die „schlechte“ Bedingungen lediglich kompensieren soll, zahlen am Ende alle Beteiligten einen hohen Preis – Interim Manager, Unternehmen und auch wir als Provider (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2021; Bakker & Demerouti, 2023).

Genau das gilt es zu vermeiden – und von Anfang an besser zu machen. Die folgenden Gedanken und Tipps stammen aus dieser Praxisperspektive.

“

Wenn Wirkung und ein kosteneffizienter Einsatz des Interim Managers das Ziel ist, dann lohnt sich der Blick auf eine kluge Gestaltung des Mandats.

Dr. Harald Schönfeld

02 Die Heldensuche: Ein verbreiteter Denkfehler

Unternehmen holen Interim Manager selten in stabilen Zeiten. Sie holen sie in Phasen hoher Dynamik: Krisen, [Restrukturierungen](#), Führungsvakuum oder strategische Transformationen. Die Erwartung ist verständlich: schnell wirken, Verantwortung übernehmen, Ergebnisse liefern. Problematisch wird es dort, wo diese Erwartung in eine implizite Heldensuche kippt: „Wir brauchen jemanden, der die Komplexität einfach managt“, „der die interne Politik aushält“, „der alles zusammenhält, obwohl unsere Struktur es nicht tut“.

Genau hier beginnt der Denkfehler der Heldensuche. Unternehmen definieren das Problem als Personenfrage, obwohl es in Wirklichkeit oft eine Frage der Mandatsarchitektur ist. Das [Job-Demands-Resources-Modell](#) zeigt seit Langem, dass hohe Anforderungen dann besonders belastend werden, wenn Ressourcen wie Autonomie, Handlungsspielraum, Feedback und Klarheit fehlen (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Neuere Übersichtsarbeiten und Weiterentwicklungen des Modells bestätigen diese Logik gerade auch unter Krisenbedingungen: Hohe Anforderungen ohne ausreichende Ressourcen erhöhen das Risiko für Erschöpfung, Rollenkonflikte und Leistungsabfall; Ressourcen fördern dagegen Motivation, Lernfähigkeit und Leistung (Schaufeli, 2021; Bakker & Demerouti, 2023; Lesener, Gusy, & Wolter, 2019).

Mit anderen Worten: Wer ausschließlich auf individuelle Belastbarkeit setzt, löst kein strukturelles Problem. Er überdeckt es nur vorübergehend.

03

Was das in der Praxis kostet

Nach meiner persönlichen Erfahrung aus über 20 Jahren im Interim Management entstehen die teuersten Fehler nicht im Verlauf des Mandats, sondern vor dem Start. Wenn ein Interim Manager in ein ungeklärtes Feld gesetzt wird, investiert er oder sie die ersten Wochen viel Zeit (und damit Tagessätze) in die Selbstklärung von Rolle, Erwartungen und Machtstrukturen. Politische Widerstände, die vorher nicht transparent gemacht wurden, bremsen jede Maßnahme. Und Aufgaben, die als fachfremd, unangemessen oder entwertend erlebt werden, binden Energie, ohne Wertschöpfung zu erzeugen.

“

Die teuersten Fehler entstehen vor dem Start.

Dr. Harald Schönfeld

Für diese Art der Belastung gibt es in der Psychologie einen präzisen Begriff: **illegitime Aufgaben**. Gemeint sind Aufgaben, die als unnötig oder unzumutbar erlebt werden und dadurch das professionelle Selbstverständnis verletzen (Semmer et al., 2015). Neuere Forschung und auch unsere Begleitgespräche mit den eingesetzten Interim Managern zeigen, dass solche Aufgaben nicht nur Stress und Burnout-Symptome fördern, sondern auch die psychologische Distanzierung von der Arbeit erschweren und Konflikte zwischen Beruf und Privatleben verstärken können (Ma & Peng, 2023; Eatough, Meier, & Elfering, 2024). Gerade in Interim Mandaten ist das hoch relevant, weil erfahrene Führungskräfte häufig in anspruchsvollen Situationen eingesetzt werden, in denen fachliche Verantwortung und „operative Zumutungen“ unsauber vermischt sind.

Für Unternehmen bedeutet das ganz praktisch:

- Verlorene Zeit.
- Unnötige Reibung.
- Steigende Mandatskosten.
- Im schlechtesten Fall ein Projekt, das zwar Aktivität erzeugt, aber keine nachhaltige Wirkung.

04 Die KI-Dimension: Mehr Effizienz oder mehr Überforderung?

KI wird in Interim Mandaten immer wichtiger. Interim Manager nutzen sie für Analyse, Szenario-Entwicklung, Reporting, Dokumentation und Kommunikation. Das ist richtig und notwendig. Wer heute in seinem Fachgebiet nicht auf dem neuesten Stand bleibt, arbeitet langsamer, aufwendiger und oft weniger wirksam. Für Unternehmen ist diese Aktualität ein echter Vorteil: Entscheidungen werden schneller vorbereitet, Optionen klarer bewertet und Daten besser nutzbar gemacht.

Aber KI verschiebt nicht nur die Effizienz, sondern auch die Erwartungshaltung. Sie erhöht die Zahl möglicher Aktivitäten, Auswertungen und Kommunikationsanlässe erheblich. Wer jede neue Möglichkeit automatisch als zusätzliche Aufgabe versteht, produziert eine neue Form der Überforderung – digital beschleunigt. Genau das ist anschlussfähig an aktuelle arbeitspsychologische Forschung: Technologische Dynamik entfaltet ihren Nutzen nur dann, wenn sie in ein Arbeitsdesign eingebettet ist, das Fokus, Autonomie und Rollenklarheit schützt (Gagné et al., 2022; Schaufeli, 2021). Sonst entsteht mehr Output, aber nicht zwingend mehr Orientierung.



05 Mandatsarchitektur statt Profilvermittlung

Viele Unternehmen behandeln Interim Management Provider noch immer wie reine Personalvermittler: Briefing hinein, Kandidatenprofile heraus, Auswahl treffen. Dieses Denken passt zur Heldensuche. Bei einfachen Besetzungen mag das genügen. In komplexen Mandaten reicht es nicht.

Ein guter Provider ist Sparringspartner in der Mandatsarchitektur. Er hilft Unternehmen, den Perspektivwechsel zu vollziehen: weg von der Frage „Wer hält das aus?“ hin zu der Frage „Unter welchen Bedingungen kann hier jemand wirksam werden?“ Er klärt mit dem Kunden nicht nur die fachliche Aufgabe, sondern auch das Feld, in dem der Interim Manager wirken soll: Stakeholder, Entscheidungsrechte, Konfliktlinien, Erfolgskriterien, Ressourcen und heute zunehmend auch die technologische Reife des Unternehmens. Genau diese frühe Klärung ist wichtig für die Rollendefinition und für die Auswahl des passenden Interim Managers. Sie entscheidet oft darüber, ob jemand wirksam werden kann – oder lediglich zum Reparaturversuch in einem ungeklärten System wird.

“

Der externe Blick ermöglicht klare Prioritäten und ein konsequentes Umsetzen von dem, was jetzt wirklich ansteht.

Dr. Harald Schönfeld

Die butterflymanager®-Methode umfasst genau diesen Schritt: Mandatsgestaltung, Rollendefinition, Kontextanalyse und Auswahl werden systematisch zusammengedacht. Das ist die praktische Konsequenz aus vielen Jahren Erfahrung: Indem wir das „Feld“ klären, erhöhen wir für unsere Kunden die Erfolgswahrscheinlichkeit.

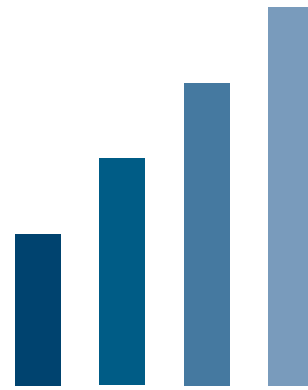
06

Checkliste für Unternehmen: Woran Sie einen guten Provider erkennen

Die folgenden Fragen helfen Unternehmen, im Gespräch schnell zu erkennen, ob ein Provider wirklich Mandatsarchitektur versteht – oder nur Profile vermittelt:

Frage	Worauf es in der Antwort ankommt
Wie klären Sie mit uns den Auftrag vor der Suche?	Ein guter Provider beschreibt ein strukturiertes Vorgehen mit Stakeholderanalyse, Rollendesign, Ressourcencheck und Zielschärfung.
Wie stellen Sie sicher, dass Anforderungen und Ressourcen im Mandat zusammenpassen?	Die Antwort sollte Entscheidungsrechte, Arbeitslast, Eskalationspfade, Erfolgskriterien und verfügbare Unterstützung umfassen.
Wie berücksichtigen Sie technologische Anforderungen und KI-Kompetenz?	Ein guter Provider prüft nicht nur Fachlichkeit, sondern auch, ob der Interim Manager die für das Mandat relevante technologische Reife mitbringt.
Wie begleiten Sie das Mandat nach dem Start?	Gute Provider haben einen klaren Begleitprozess mit Feedback, Review-Punkten und Sparring bei kritischen Phasen.
Was passiert, wenn das Mandat nicht wie geplant läuft?	Professionelle Provider haben einen Eskalations- und Klärungsprozess – nicht nur die Option, ein Profil auszutauschen.
Können Sie Beispiele nennen, in denen die Auftragsklärung den Projekterfolg verbessert hat?	Entscheidend sind konkrete Fälle, nicht allgemeine Aussagen über Netzwerkgröße oder Datenbankreichweite.

Wenn ein Anbieter auf diese Fragen überwiegend mit Reichweite, Datenbankgröße oder Geschwindigkeit antwortet, spricht das eher für Profilvermittlung als für echte Mandatsbegleitung.



07 Was Unternehmen davon haben

Aus Kundensicht ist der Nutzen klar. Wer mit einem Provider arbeitet, der Mandate sauber klärt und begleitet, gewinnt vor allem drei Dinge.

Erstens: **schnellere Wirksamkeit**. Der Interim Manager startet nicht in ein Nebelfeld aus ungeklärten Erwartungen, sondern in eine definierte Rolle. Das hat zudem Kostenfolgen für den Einsatz des Interim Managers selbst, indem nicht erst viele Tagessätze dafür aufgewendet werden müssen.

Zweitens: **geringeres Risiko**. Forschung zu organisationalen Interventionen zeigt, dass nachhaltige Wirkung eher dort entsteht, wo nicht nur an Personen, sondern zugleich an den Arbeitsbedingungen angesetzt wird (Nielsen & Randall, 2013; Pijpker et al., 2020).

Drittens: **höhere Passung**. Die Auswahl berücksichtigt nicht nur die fachliche Vita, sondern auch psychologische Tragfähigkeit und technologische Anschlussfähigkeit.

Das ist gerade in KI-geprägten Transformationsphasen entscheidend. Unternehmen brauchen keine Interim Manager, die bloß mehr Output produzieren. Sie brauchen Persönlichkeiten, die Strukturen lesen, Prioritäten schärfen, moderne Werkzeuge beherrschen und unter realen Bedingungen Wirkung entfalten.

“

Unternehmen, die in Kategorien der Mandatsarchitektur denken, schaffen die Voraussetzungen für Wirksamkeit, Geschwindigkeit und nachhaltige Ergebnisse.

Dr. Harald Schönfeld

08

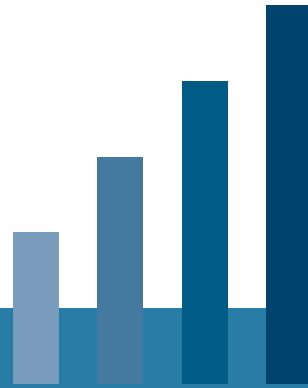
Der Unterschied für Wirksamkeit, Geschwindigkeit und nachhaltige Ergebnisse

Der eigentliche Unterschied verläuft nicht zwischen starken und weniger starken Interim Managern, sondern zwischen schlecht und gut gestalteten Mandaten. Unternehmen, die weiter in Kategorien der Heldensuche denken, überfordern Menschen und unterschätzen Systeme. Unternehmen, die in Kategorien der Mandatsarchitektur denken, schaffen die Voraussetzungen für Wirksamkeit, Geschwindigkeit und nachhaltige Ergebnisse (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2021).

Die intelligentere Frage lautet deshalb nicht: „Wie finden wir den nächsten Super-Interim?“ Sondern:

Wie gestalten wir gemeinsam ein Mandat, in dem professionelle Arbeit, technologische Modernität und nachhaltige Wirkung möglich werden?

Genau darin liegt der Mehrwert eines erfahrenen Interim Management Providers wie butterflymanager.



Literatur

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job Demands-Resources Theory in times of crises: New propositions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(3), 269-287.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

Eatough, E. M., Meier, L. L., & Elfering, A. (2024). Illegitimate tasks in the public sector: Associations with work engagement, stress, and turnover intention. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 14(3).

Gagné, M., Parker, S. K., Kirk, A., et al. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1, 378-392.

Jansen, A., van den Broeck, A., Ferris, D. L., & Ryan, R. M. (2024). Self-Determination Theory and workplace outcomes: A conceptual review. *Behavioral Sciences*, 14(5).

Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.

Ma, Y., & Peng, J. (2023). Effects of illegitimate tasks on work-family conflict through psychological detachment. *Acta Psychologica*, 240, 104040.

Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>

Pijpker, R., Vaandrager, L., Veen, E. J., & Koelen, M. A. (2020). Combined interventions to reduce burnout complaints and promote return to work: A systematic review of effectiveness and mediators of change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 55. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010055>

Schaufeli, W. B. (2021). Applying the Job Demands-Resources model: A how to guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100793.

Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W., & Tschan, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29(1), 32-56.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2021). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 47(1), 5-32.

White Paper 2026

Über butterflymanager GmbH

Seit 2003 steht butterflymanager für die passgenaue Besetzung anspruchsvoller Interim Management-Mandate im Mittelstand der DACH-Region. Ob Überbrückung einer Vakanz, unternehmenskritisches Sonderprojekt, Turnaround, Restrukturierung, Sanierung oder sensible Übergangssituation: butterflymanager unterstützt Unternehmen dabei, genau die Führungspersönlichkeiten auf Zeit zu gewinnen, die in der jeweiligen Lage fachlich, menschlich und operativ überzeugen.

Vertrauliches Gespräch anfragen

Dr. Harald Schönfeld
Geschäftsführer butterflymanager GmbH

schoenfeld@butterflymanager.com

butterflymanager.com