

butterflymanager® Interim Manager Studie 2010

Ergebnisse im Überblick
- Kurzversion -

Mit Praxistipps für Unternehmen und Interim Manager

Neben fachlichen Qualifikationsmerkmalen sind die menschlichen Aspekte wesentlich für den Erfolg eines Interim Managers. Unternehmen, die beabsichtigen, Aufgaben an Interim Manager zu übertragen, möchten daher ein vertieftes Verständnis für „die Person“ des Interim Managers entwickeln.

Interim Manager brauchen belegbare Argumente, um ihren Nutzen und ihre Eigenheiten zu kommunizieren.

butterflymanager® hat daher Interim Manager zu unterschiedlichen, die Person des Interim Managers betreffenden Themenbereichen befragt.

Die Ergebnisse lassen einen guten Einblick in die Anbieter-Seite des Interim Management Marktes im Hinblick auf Selbstverständnis, Motivation, Arbeitsorganisation sowie Kultur- und Führungskompetenz zu.

- I. Es gibt nach wie vor keine einheitliche Definition von Interim Management seitens der Interim Manager.
- II. Interim Manager sind hauptsächlich intrinsisch motiviert: „Etwas bewegen zu können“, „herausfordernde Inhalte“ und die Aussicht auf eine gute Referenz sind zentrale Motivationsfaktoren.
- III. Interim Manager haben eine professionelle Arbeitsmethodik, die sie situativ anpassen.
- IV. Interim Manager sind überwiegend gute Motivatoren, die einen modernen, kooperativen Führungsstil pflegen.
- V. Interim Manager agieren kompetent und wirksam in unterschiedlichen Unternehmenskulturen.
- VI. Interim Manager sind fachlich, körperlich und mental besonders „fit“.

Fazit:

Interim Manager sind die pragmatische Lösung für zukunftsfähige Führungsorganisationen.

- ✓ Zielsetzung der Studie und Qualität der Ergebnisse
- ✓ Zusammenfassung der Key Findings
- ✓ Demographische Daten und Methodik
- ✓ Key Findings im Detail
- ✓ Schlussfolgerungen
- ✓ Praxistipps für Unternehmen und Interim Manager
- ✓ Fazit
- ✓ Einschätzung der Interim Manager ...
- ✓ Ausblick
- ✓ Impressum

Demographische Daten und Methodik



- ✔ Teilnehmerzahl: 255 Interim Manager
 - ✔ Altersdurchschnitt 52,5 Jahre
 - ✔ 90% der Teilnehmer sind männlich
 - ✔ Durchschnittlich als Interim Manager seit 5 Jahren
 - ✔ Durchschnittlich im butterflymanager® Pool registriert seit 2,5 Jahren
-
- ✔ Methode: Onlinebefragung mit zumeist geschlossenen Fragen
 - ✔ Laufzeit und Umfang: 18.08.-02.10.2009
 - ✔ Dauer der Befragung: 25 Minuten

Key Finding I

Es gibt nach wie vor keine einheitliche Definition von Interim Management seitens der Interim Manager.



Unterschiedliche Definitionen über die eigene Tätigkeit als Interim Manager zeigen, dass die Gesamtgruppe sehr heterogen ist und eine große Bandbreite an „Marktsegmenten“ besteht, die den jeweiligen Einsatzfeldern entsprechen.

Zentrale Begriffselemente sind aber immer: „auf Zeit“, „operativ“ sowie „Führungs-/Management-/Leitungsebene“.

Für Unternehmen:

- ✦ Sie sollten Ihre Zielvorstellungen und Erwartungen an Interim Manager genau festlegen und diese schon bei der Suche explizit kommunizieren. Erstellen Sie ein schriftliches Anforderungsprofil.

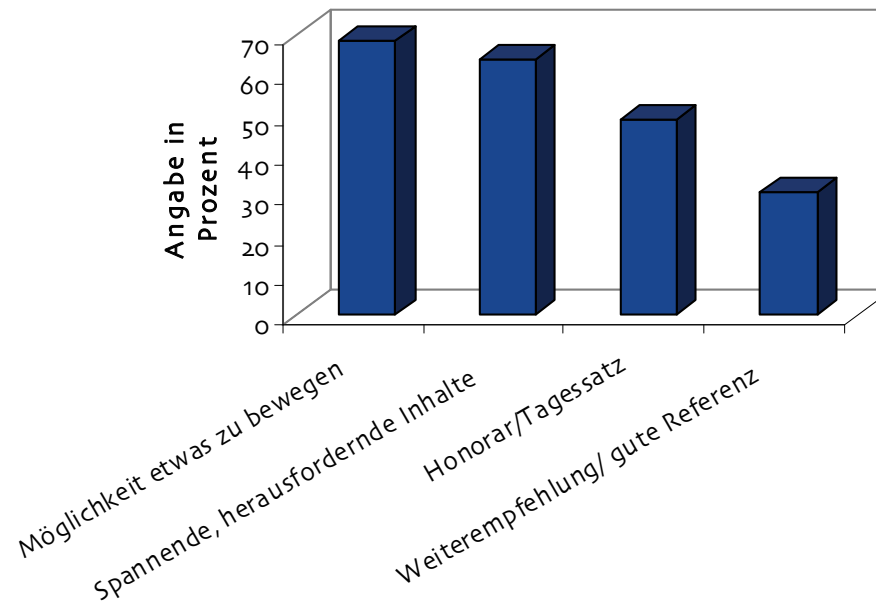
Für Interim Manager:

- ✦ In den eigenen Unterlagen (CV) soll der eigene USP deutlich herausgehoben werden und unterstreichen Sie, für welche Aufgaben Sie besonders kompetent sind.
- ✦ Beispiele zur Darstellung Ihrer eigenen Kompetenz sind hilfreich.

Key Finding II

Interim Manager sind hauptsächlich intrinsisch motiviert: „Etwas bewegen zu können“, „herausfordernde Inhalte“ und die Aussicht auf eine gute Referenz sind zentrale Motivationsfaktoren.

Welche Aspekte motivieren Interim Manager eine gute Leistung zu bringen?



Schlussfolgerung



Interim Manager sind nicht an „Karriere“ oder einer persönlichen Zukunft im Unternehmen interessiert. Sie wenden somit keine Energie für „Politik in eigener Sache“ auf. Ihr Bestreben gilt der Lösung der ihnen übertragenen Aufgabe.

Interim Manager sind keine Konkurrenz, sondern eine Ergänzung zu fest angestellten, karriereorientierten Managern.

Für Unternehmen:

- ✔ Folgende Aspekte sollten Sie bei der Suche und in den Vorstellungsgesprächen berücksichtigen:
 - ✔ Sie sollten Interim Manager intrinsisch motivieren bzw. führen.
 - ✔ Motivieren Sie mittels der Verknüpfung „gute Arbeit = gute Referenz“, da Interim Manager an Folgeprojekten/Empfehlungen interessiert sind.
- ✔ Stellen Sie bei Ihren Mitarbeitern die Aufgabenrelevanz des Interim Managers und seine zeitliche Begrenztheit heraus; so kommt kein Konkurrenzdenken auf.

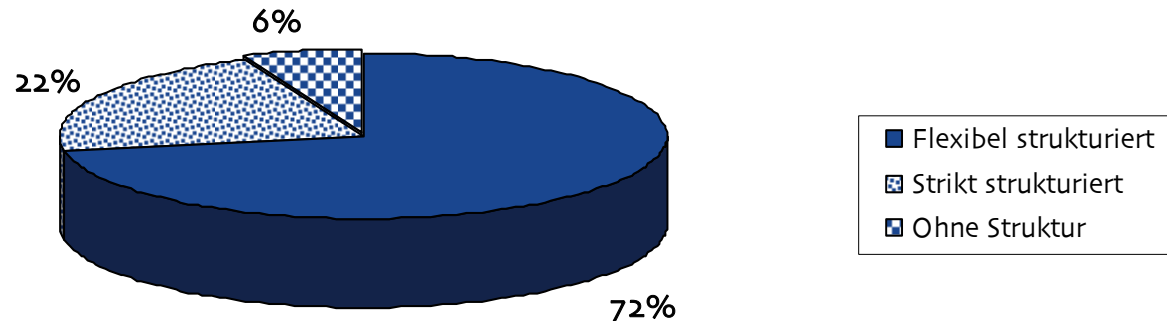
Für Interim Manager:

- ✔ Verdeutlichen Sie dem Kundenunternehmen von Anfang an die Relevanz eines qualifizierten Referenzschreibens.
- ✔ Beachten Sie, dass Referenzschreiben von zufriedenen Kunden das beste Werbemittel sind.
- ✔ Betonen Sie zum Projektstart bei den neuen Kollegen den besonderen Nutzen, der den Kollegen durch Ihre Arbeit entsteht.

Key Finding III

Interim Manager haben eine professionelle Arbeitsmethodik, die sie situativ anpassen.

Wie arbeiten Interim Manager während eines Projekts?



Interim Manager arbeiten klar strukturiert und projektorientiert. Dabei werden situativ die Unternehmenskultur, die Problemstellungen und die Marktsituation berücksichtigt.

Ein besonderes Augenmerk liegt auf

- a) einer schnellen Einarbeitung,
- b) der Fähigkeit, jederzeit den Nutzen der Tätigkeit und die bisherigen Fortschritte aufzeigen zu können und
- c) der Übergabe zum Projektende („Testament“)

Für Unternehmen:

- ❖ Bedenken Sie, dass der Arbeitsstil von Interim Managern und fest angestellten Managern sich in einigen Aspekten unterscheidet:
 - ❖ Interim Manager nehmen sich keine „100 Tage“.
 - ❖ Sie brauchen sich nicht so tief in das soziale Gefüge des Unternehmens zu integrieren.
 - ❖ Sie verwenden keine Zeit & Energie für „Politik in eigener Sache“.

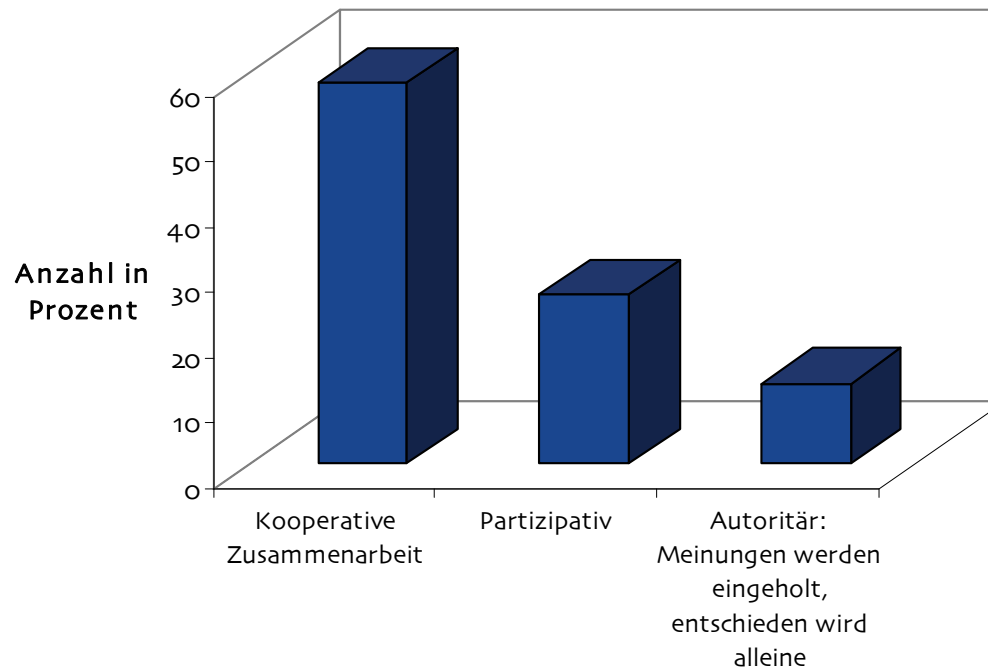
Für Interim Manager:

- ❖ Verdeutlichen Sie allen Beteiligten von Anfang an, dass Sie methodisch vorgehen und es Ihnen nur um die Sache geht.
- ❖ Sie sollten jederzeit den Nutzen der eigenen Tätigkeit im Projekt und den Projektfortschritt nachweisen können.

Key Finding IV

Interim Manager sind überwiegend gute Motivatoren, die einen modernen, kooperativen Führungsstil pflegen.

Welchen Führungsstil haben Interim Manager?



Schlussfolgerung



Interim Manager motivieren und führen in der Mehrzahl so, wie es von den meisten Unternehmen erwartet wird.

(Achtung: Es kommt sehr darauf an, in welcher Situation das Unternehmen sich befindet und in welchem „Segment“ des Interim Managements man sich bewegt.)

Für Unternehmen:

- ✦ Legen Sie in einem vorher erstellten Anforderungsprofil die gegenwärtige Führungssituation sowie die führungsbezogenen Ziele fest und thematisieren Sie diese in den Auswahlgesprächen.

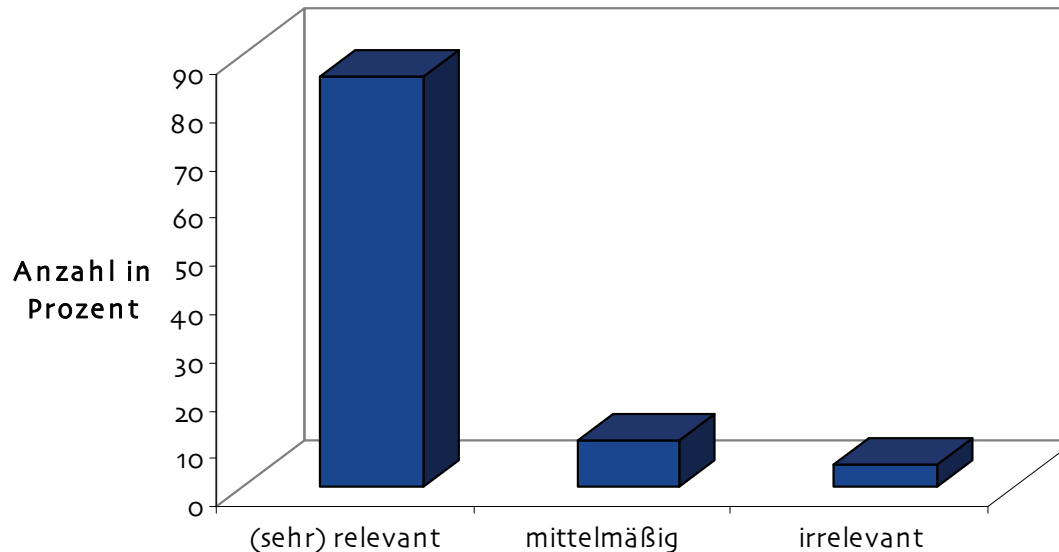
Für Interim Manager:

- ✦ Klären Sie in Vorstellungsgesprächen den bisherigen Führungsstil des Hauses ab und besprechen Sie, inwieweit dies mit Ihrem persönlichen Stil kompatibel ist.

Key Finding V

Interim Manager agieren kompetent und wirksam in unterschiedlichen Unternehmenskulturen.

Wie relevant ist die Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmenskultur bei Interim-Projekten?



Schlussfolgerung



Interim Manager sind äußerst sensibel für die Unternehmenskultur und fähig, sich darauf unternehmensspezifisch einzustellen. Sie wissen, dass „Kulturkompetenz“ ein erfolgskritischer Faktor für ihre Arbeit ist, z.B. um akzeptiert zu werden und Maßnahmen operativ zusammen mit den Mitarbeitern im Unternehmen um- und durchsetzen zu können.

Für Unternehmen:

- ✦ Allein aufgrund eines schriftlichen CVs können Sie die „Kulturkompatibilität“ eines Interim Managers schwer beurteilen.
- ✦ Ziehen Sie einen Provider zur Auswahl der Interim Manager hinzu, führt dies zu einer sicheren Beurteilung des „kulturellen Fits“ und einem schnelleren Auswahlprozess durch Vorselektion geeigneter Kandidaten. Provider kennen Interim Manager über Jahre hinweg persönlich und aus unterschiedlichen Aufgabenstellungen.

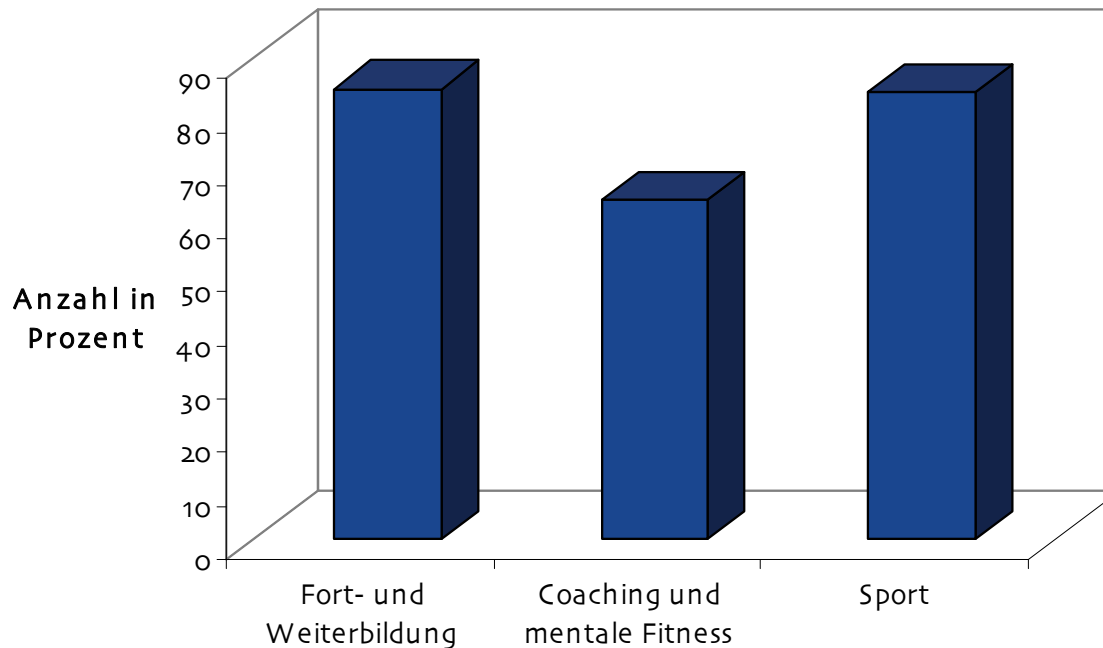
Für Interim Manager:

- ✦ Gewinnen Sie Klarheit darüber, in welchen Unternehmenskulturen Sie sich wohl fühlen. Versuchen Sie, bei jeder Anfrage Informationen über die jeweilige Unternehmenskultur zu gewinnen und gleichzeitig Ihre eigene „Kultur-Position“ klar zu kommunizieren. Sie sollten Mandate nur annehmen, wenn Übereinstimmung besteht.

Key Finding VI

Interim Manager sind fachlich, körperlich und mental besonders „fit“.

Interim Manager verbringen zwischen ihren Projekten viel Zeit mit folgenden Aspekten...



Für Interim Manager ist es existenziell, dass sie in jeder Hinsicht leistungsfähig und zielorientiert sind, weil sie nur so Aufträge bekommen.

Es zeigt sich, dass Interim Manager „Unternehmer in eigener Sache“ sind. Sie haben die Verantwortung für ihre Employabilität übernommen und investieren - vermutlich mehr als jede andere Vergleichsgruppe - in sich selbst: fachlich, mental und körperlich. Und das alles auf eigene Kosten ... und ohne, dass sie in dieser Zeit bezahlt werden.

Für Unternehmen:

- ✦ Die CVs vieler Interim Manager erwecken „vordergründig“ den Eindruck einer „Überqualifikation“. Interpretieren Sie dies bitte als Eignung!
- ✦ Überdenken Sie ebenfalls das Konzept von „Alter“: Ältere Interim Manager sind enorm leistungsfähig, jüngere im Vergleich zu gleichaltrigen Angestellten durch die schnelle Abfolge von unterschiedlichen Herausforderungen und der Übernahme von Verantwortung sehr schnell „gereift“.

Für Interim Manager:

- ✦ Arbeiten Sie kontinuierlich weiter an Ihrer fachlichen, mentalen und körperlichen Fitness und stellen Sie dies auch in Ihren Unterlagen und Vorstellungsgesprächen heraus.

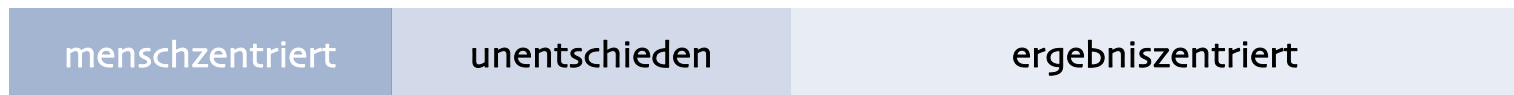
Nach dem „Outing“ der Interim Manager steht fest:

- ✦ Es gibt keinen „einzigsten Typ“ des Interim Managers. Es handelt sich vielmehr um hoch qualifizierte Lösungsanbieter für bestimmte Themenstellungen auf Führungsebene. Gemeinsam ist Ihnen, dass sie sich auf Zeit auf die Ausübung von Aufgaben mit operativem Charakter spezialisiert haben. Ihre Dienstleistung bieten sie meist (ggf. über einen Provider) als Unternehmer an, der das Risiko seiner wirtschaftlichen Tätigkeit selbst trägt.
- ✦ Interim Manager sind Profis, die Methodik mit ausgeprägten „Soft Skills“ verbinden und somit sofort und nachhaltig wirksam werden.
- ✦ Interim Manager sind die pragmatische Lösung für zukunftsfähige Führungsorganisationen in einem zunehmend komplexeren und volatilerem Umfeld.

Einschätzung der Interim Manager ...



... zur zukünftigen Organisation von Führungsebenen in Unternehmen



... zur Entwicklung des Interim Management Marktes

- „Hohes Wachstumspotential, da Unternehmen Interim Management besser kennen lernen und vermehrt einsetzen werden.“
- „Führungskernteams und Interim Manager als Manager auf Zeit werden sich ergänzen.“
- „Häufiger Zukauf von Fachwissen und Führungsqualitäten.“
- „Management muss zukünftig flexibler und kompetenter vom Einsatz her geplant werden, daher Zunahme an Interim Management.“
- „Die Zahl der Interim Manager wird steigen, deshalb sind qualitätsorientierte Provider sinnvoll.“

Thesen für die Zukunft

- ✦ Die Belegschaften werden sich zunehmend auch auf der Führungsebene flexibilisieren. Klassische Festanstellungen werden sich auf „Kernaufgaben“ konzentrieren.
- ✦ Die Organisation der Flexibilisierung erfolgt mehr und mehr über externe Dienstleister oder selbst gegründete Einheiten. Personalmanager entwickeln sich entsprechend zum projektorientierten Einkäufer und professionellen Begleiter für alle Seiten.

Autoren der Studie:

- ✦ Dr. Harald Schönfeld, Geschäftsführer der butterflymanager GmbH, geschäftsführender Gesellschafter der butterflymanager Service GmbH
- ✦ Moritz Meidert, M.A., Geschäftsführender Gesellschafter der butterflymanager Service GmbH
- ✦ Barbara Landwehr, B.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin der butterflymanager Service GmbH

Die Studie darf jederzeit unter folgender Zitierung zitiert werden: Schönfeld/Meidert/Landwehr, butterflymanager® Interim Manager Studie 2010 (Schönfeld et. al., 2010)

Jede weitere Verwendung ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung der butterflymanager GmbH nicht gestattet. butterflymanager® ist ein eingetragenes Markenzeichen der butterflymanager Service GmbH.

Kontaktdaten:

✦ butterflymanager GmbH
Bahnhofstrasse 31
8280 Kreuzlingen
Schweiz

studie@butterflymanager.com
www.butterflymanager.com
Fon +41 71 677 01 66
Fax +41 71 677 01 68