

## **Radikal digital: Wenn spezielle Kompetenzen in den Projekten dringend gebraucht werden. Die richtigen Interim Manager finden und einsetzen.**

Die Digitalisierung gilt als „zweites Maschinenzeitalter“ nach der industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts und der sich anschließenden Globalisierung im 20. Jahrhundert. Neue technische Entwicklungen und ihre Entsprechungen in der Vernetzung eröffnen völlig neue Möglichkeiten. Die damit verbundene zunehmende Komplexität, die Unsicherheit, die Unbeständigkeit und die Mehrdeutigkeit erzeugen Chancen. Sie bergen aber auch gleichzeitig beängstigende Risiken mit disruptivem Charakter. Neu ist vor allem die Geschwindigkeit und die Wucht des Wandels.

Für kein Unternehmen ist es sinnvoll, die Gegebenheiten von heute fortzuschreiben, selbst wenn das aktuelle Tagesgeschäft im Moment gut laufen sollte. Die Digitalisierung bei allen Stakeholdern wird unausweichlich zu einer Transformation des eigenen Geschäftsmodells führen. Das Ziel dieses Weges wird nur erreichen, wer sein künftiges, unternehmerisches Idealbild vollständig aus der Perspektive seines Kunden entwirft und den Weg in die Digitalisierung entschlossen und konsequent, keinesfalls aber halbherzig geht. Nur eine solche Strategie wird erfolgreich sein. Sie muss und wird radikal sein. Und sie ist Chefsache.

Die Herausforderungen erfordern eine intelligente Anpassung der Unternehmensstrukturen im inneren und nach aussen sowie eine entsprechende Neuausrichtung der Arbeitsplätze und Berufsprofile. Diese zeigen sich vermehrt in vielseitigen und flexiblen Arbeits- und Organisationsformen, wie kooperativen Formen der Zusammenarbeit und einem intelligenten Mix aus Internen und Externen.

Die Verfügbarkeit über passende, meist hochqualifizierte, Mitarbeiter wird zur Königsfrage: *„Wie finden wir qualifizierte Menschen, die über genau die erforderlichen Kompetenzen verfügen und uns flexibel für genau den Zeitraum zur Verfügung stehen, für den wir sie brauchen?“* Und dieser Zeitraum fängt meistens genau nach der Stellung dieser Frage an. Also sofort. Und ausserdem müssen Entscheider sicher sein, dass diese Personen ihr Leistungsversprechen halten und zu vernünftigen Kosten zur Verfügung stehen.

## KERNAUFGABEN AUF DER ENTSCHEIDUNGSEBENE

Vorab ist festzuhalten: Auch wenn digitale Themen wie 4.0, Big Data, Automatisierung und Transformation die Schlagzeilen der Diskussion bestimmen, ist das normal laufende Tagesgeschäft nicht zu vernachlässigen. Dieses ist wichtig für ein sicheres Standbein und die Realisierung aktueller Erträge. Es absorbiert auch – in berechtigter Weise - einen Grossteil der Zeit der Mitarbeiter im Unternehmen.

Alles was jetzt noch kommt – und zwar zwangsläufig – ist eine wichtige Investition, und zwar eine, die parallel geleistet werden muss: Ein Unternehmen muss gleichzeitig die Kompetenz ausbauen, die neuen Anforderungen von Kunden, Lieferanten oder wichtigen Schlüssel-Mitarbeitern zuerst einmal zu verstehen, seinen eigenen Kurs zu definieren und dann aktiv zu gestalten.

Die notwendige und grundlegende Voraussetzung für Entscheider besteht – und vielleicht ist das überraschend - in einem fragenden Blick nach innen: *Wie steht es um die eigene Einstellung zu den Veränderungen?* Es geht um innere Zuversicht und Vertrauen, die Situation realistisch betrachten und einschätzen zu können und es zu schaffen. Dazu gehört die persönliche Stärke, das Aktuelle und Sicherheit gebende loslassen zu können. Ebenso die Bereitschaft, beim Wandel alle Unschärfen, Unwägbarkeiten und Risiken anzuerkennen und dazu „ja“ sagen zu können. Letztlich gilt es, diese Haltung als ganzer Mensch auszustrahlen. Das ist die zentral für eigene Motivation, Führung der Mitarbeiter und den Austausch mit Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten, Eigentümern oder Investoren im digitalen Zeitalter.

Zusammengefasst gilt es, im jetzigen Moment drei Dinge gleichzeitig tun zu können:

- (1) Bewährtes zu leben, also die aktuellen Produkte und Dienstleistungen zu erstellen (Tagesgeschäft);
- (2) Neues für die Zukunft zu schaffen. Also schnell bestimmte neue Themen (die als wichtig erkannt werden) aus der Ideen- und Planungsphase auch wirklich mit Konzentration, Fokus und Kraft ins Leben, d.h. in die Praxis, transformieren zu können;
- (3) Sich selbst zu führen und die Mitarbeiter mit zu nehmen.

Dabei entstehen sechs Engpässe:

1. Kapazität: *„Wer soll das denn machen, vor allem parallel zum Tagesgeschäft, bei dem doch alle schon vollkommen ausgelastet sind? Die Arbeitsqualität soll ja auch nicht leiden.“*
2. Wissen: *„Wie bekommen wir das erforderliche neue Wissen? Intern aufbauen und Mitarbeiter entwickeln oder von extern hereinholen – make or buy ... oder beides, je nach den Anforderungen und Dinglichkeit?“*
3. Organisation: *„Wie organisieren wir uns neu nach innen und aussen? Wie organisieren wir die Arbeit, die mehr in Projekten geschehen wird? Suchen wir uns Kooperationspartner, an die wir outsourcen oder mit denen wir gemeinsam bestimmte Dinge machen? Wie motivieren und belohnen wir in solchen Strukturen und Prozessen unsere Mitarbeiter? Wie geben wir ihnen Perspektiven?“*
4. Kapital: *„Wie planen, beschaffen, optimieren und bewerten wir die notwendigen Kapitalströme und ggfs. Ihre andere Qualität?“*
5. Methoden: *„Wie planen wir diesen ständigen Transformationsprozess? Wie setzen wir das um und wie kontrollen wir das im Sinne einer ständigen Verbesserung von uns selbst?“*
6. Kultur: *„Wie erhalten oder schaffen wir in all dem Wandel ein Umfeld, in dem wertebasiert und sinnstiftend gelebt und gearbeitet wird?“*

## ORGANISATION DER FLEXIBILITÄT UND **CHANCENNUTZUNG**

Intelligente Systeme übernehmen immer mehr diejenigen Aufgaben, die standardisiert werden können. Der Mensch – gerade in Berufen mit höherer Bildung und gestalterischen Aufgaben - wird im Zuge zunehmender Digitalisierung bzw. Automatisierung wieder wichtiger. Die Beziehung zur Technik wird dabei durch intelligente Kooperation bestimmt.

*Nach einer aktuellen Studie von Deloitte für die Schweiz, die aus unserer Sicht auf den gesamten deutschsprachigen Raum zutrifft, bestehen sehr gute Aussichten in Jobs, bei denen sich menschliche Arbeitskraft nur geringfügig durch Roboter ersetzen lässt. Das sind vor allem **Geistesarbeiter und „Humane Kräfte“**, z.B. im akademischen Bereich der Gesundheitsberufe, bei Führungskräften und im Management sowie bei Ingenieuren. Dies umschließt gegenwärtig etwa 40 Prozent der Schweizer Bevölkerung. Tendenziell steigt die Beschäftigung in diesen Zukunftsfeldern stark an.*

*Weitere 30 Prozent der Bevölkerung sind in einem zweiten Cluster versammelt. Hier finden sich z.B. Fachkräfte im Finanz- und Technikbereich, Assistenzberufe im Gesundheitswesen, Baukonstrukteure, Gestalter oder Hauswirtschaftsleiter. Diese Berufe, die in den letzten 25 Jahren ein mäßiges Wachstum aufwiesen, unterliegen einem mittleren Automatisierungsrisiko. Experten rechnen damit, dass diese Jobs sich im Zuge der Digitalisierung inhaltlich verändern werden. Deshalb auch ihr Name, der einer Idee des Arbeitsmarktökonom Lawrence Katz entstammt: „**Neue Handwerker**“. Computer werden menschliche Arbeit in diesen Jobs nicht ersetzen, sondern sie werden diese ergänzen.*

*Im dritten Cluster sind die Jobs vereinigt, denen ein sehr hohes Automatisierungsrisiko attestiert wird. Rund 30 Prozent der Beschäftigten arbeiten derzeit in diesem Bereich. Es sind eher **einfach strukturierte Berufe** im Verkauf, im Sekretariat, am Schalter oder an der Kasse. Die dort tätigen Menschen leisten mehrheitlich Routinearbeit, die relativ leicht von Algorithmen erledigt werden kann. Die Beschäftigung ist in vielen von diesen Jobs bereits heute stark zurückgegangen. Dieser Trend dürfte sich in Zukunft verstärken.*

## BESCHLEUNIGER: KOOPERATIONEN UND PROJEKTARBEIT

Innerhalb der Unternehmen zeigt sich – als effizienter Beschleuniger der Entwicklung – ein Trend zur Organisation der Arbeit in kooperativen Formen der Zusammenarbeit. Immer mehr arbeiten Experten – auch unternehmensübergreifend und simultan - in Projekten für einen definierten Zeitraum zusammen.

Eine solche Projektarbeit, zumal bei im Verlauf und im Ergebnis unsicheren Aufgabenstellungen, wie es bei vielen Innovationen fast schon normal ist, verlangt eine besondere Art der Bindung mit diesen Experten. **Erforderlich ist eine Zusammenarbeit, die sehr schnell begonnen werden kann und mit kurzen Ausstiegsoptionen versehen ist.** Bei vielen Themen geht es ja gerade darum, Erfolg versprechende Ideen und Ansätze auch schnell einmal ohne große Kostenfolgen starten und wieder beenden zu können, wenn man eine Chance nutzen möchte, aber dann merkt, dass daraus nichts wird. Diese Fähigkeit zum Experiment (aber professionell, schlank und kostensparend durchgeführt!) ist kennzeichnend für die Innovationsfähigkeit vieler Unternehmen.

Notwendig ist dafür eine gewisse Flexibilität im Hinblick auf den Ort, die Zeit und die beteiligten Menschen. Die erforderliche Mischung an Kompetenzen und Rollen für eine erfolgreiche Projektarbeit wird immer mehr eine aus internen und externen Mitarbeitern sein. Nach Abschluss des Projektes gehen die Kollegen wieder auseinander oder finden sich in anderer Zusammensetzung bei einer neuen Aufgabe wieder zusammen. Der interne Mitarbeiterpool ist zur Bewältigung all dieser Anforderungen jedoch meist überschaubar, im fest strukturierten Tagesgeschäft gebucht und absorbiert oder in seinen Kapazitäten an der Aus- und Belastungsgrenze. Der Aufbau neuer Kompetenzen braucht Zeit, so wichtig die Weiterbildung ist! Die Beschaffung von Mitarbeitern mit Spezialkompetenzen am Arbeitsmarkt oder eine gezielte Abwerbung von Wettbewerbern wird dabei nicht leichter; sei es für die Führung von gesamthaften Prozessen oder von (Teil-) Projekten oder einfach für das Abarbeiten von unvorhergesehenen Arbeitspaketen. Der Kampf und die besten Software-Entwickler ist nur ein Beispiel.

Die Nachfrage am Markt nach flexiblen, mobilen und hochqualifizierten Managern und Ingenieuren mit besonderen Kompetenzen in einem Spezialgebiet, gepaart mit Arbeitsmethodik und kommunikativ-kulturellen (Team-) Kompetenzen ist hoch.

In letzter Konsequenz läuft dies darauf hinaus, einen Teil der internen Projekte und Aufgabenstellungen bewusst in der Zusammenarbeit mit Externen aus zuverlässigen und bewährten Quellen zu bearbeiten. Dies können auf der Macro-Ebene Kooperationsstrategien mit anderen Unternehmen aus der gleichen Branche, mit Organisationen und Institutionen wie Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Einkaufs- oder Vermarktungsgemeinschaften sein, mit denen sich Synergien in der Leistungskette finden lassen. Es kann auch eine intelligente Outsourcing-Strategie sein, bei der Teilbereiche von zuverlässigen Dienstleistern übernommen werden, die durch Spezialisierungs- und Skaleneffekte manche Aufgabe höchst professionell und kostengünstig anbieten können. Shared-Service-Center oder Entwicklungsdienstleister sind dafür Beispiele. Auf der Micro-Ebene handelt es sich um professionelle Projekt- und Interim Manager, mit denen sich eine Zusammenarbeit auf Zeit vereinbaren lässt; sei es (indirekt) über Interim Management Provider oder (auf direktem Wege) über darauf spezialisierte Plattformen.

## PROFESSIONALITÄT UND FÜHRUNG IN DEN PROJEKTEN DURCH INTERIM MANAGER

Für selbständige oder freiberufliche Interim Manager gehört die Übernahme solcher Führungsrollen und Projektarbeit zum Tagesgeschäft. Sie übernehmen anspruchsvolle Projektaufträge für wechselnde Auftraggeber in Serie, zumeist für 6 bis 12 Monate.

Interim Manager führen als kurzfristig eingesetzte Führungskräfte ohne klassische disziplinarische Weisungsbefugnis und müssen daher mit ihrer fachlichen, methodischen und persönlichen Autorität überzeugen. Für die Studie „Holste, E. & Felfe, J. (2017): Interim Leadership Personalities, Helmut Schmidt-Universität“ wurden 248 abgeschlossene Interim Mandate ausgewertet. Interim Management erweist sich dabei als Königsdisziplin für erfahrene Führungskräfte. Und: Die erfolgreichsten Interim Manager (die Top 15%) unterscheiden sich in Persönlichkeit und Führungsverhalten von weniger erfolgreichen Interim Managern.

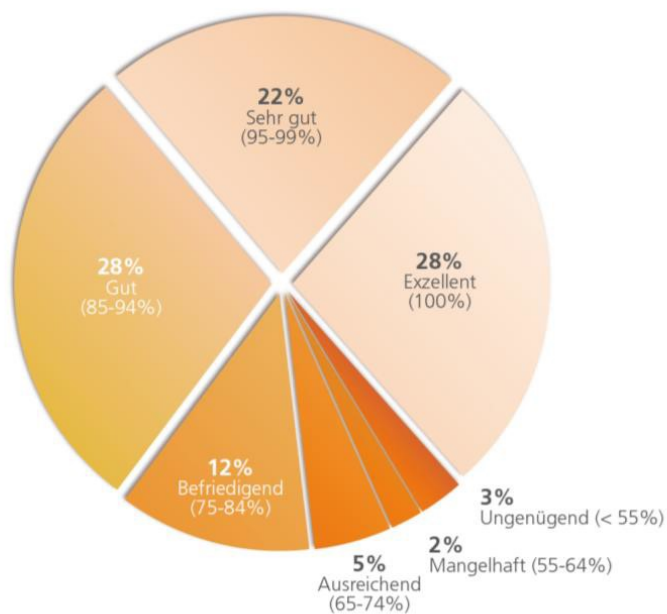


Abb.: Die meisten Interim Manager erzielen hervorragende Resultate in der Führung

Im Ergebnis weisen die Interim-Mandate eine hohe Erfolgsquote auf. 78% der Projekte werden mit den Schulnoten gut, sehr gut oder exzellent bewertet (Zielerreichungsgrad größer/gleich 85%). 22% aller Projekte wird der maximale Zielerreichungsgrad von 100% Zielerreichungsgrad zugeschrieben. Nur 22% der Projekte schneiden mit Schulnote 3 oder schlechter ab (Zielerreichungsgrad unter 85%).

---

**AUS DER EXECUTIVE SUMMARY (S.3):**

(1) **Positiver Return-on-Invest:** Interim Manager generieren in aller Regel einen deutlich höheren Mehrwert, als sie ihre Kunden kosten. Der abgefragte Index „Return on Interim Management“ (RoIM) ist in 85,7% aller Projekte positiv. D.h., in der Regel rentieren sich die Personalkosten für einen Interim Manager, zum Teil sogar um ein Vielfaches der Tagessätze.

(2) **Nachhaltige Mitarbeitermotivation.** Interim Manager legen grossen Wert auf einen verantwortungsbewussten Umgang mit Mitarbeitern (95,5%) und deren persönlich-berufliche Weiterentwicklung und Förderung (98,4).

(3) **Hochleistungs-Manager.** Interim Manager führen leidenschaftlich gerne (80,4%) und sind sehr leistungsorientiert. Fast alle (96,9%) haben den Anspruch, durchgehend Spitzenleistungen zu erbringen. Das geht jedoch zu Lasten ihrer Work-Life-Balance, denn nur 9,8% geben Freizeit und Privatem den Vorzug vor ihrer Arbeit.

(4) **Sturmerprobte Wellenbrecher.** Die Mehrheit der untersuchten Interim Manager zeigt sich extrem belastbar, auch im Vergleich zu festangestellten Führungskräften. D.h., sie sind psychologisch sehr widerstandsfähig, robust und auch in schwerer See kaum aus der Ruhe zu bringen.

(5) **Hohe Anerkennung unter Mitarbeitern.** Am Projektende haben 9 von 10 Interim Managern (88,9%) die Anerkennung und das Vertrauen der Mitarbeiter für sich gewonnen. Dabei sind sie am Anfang extrem schnell im On-Boarding: Mehr als die Hälfte (54,4%) geniessen bereits nach 4 Wochen das Mitarbeiter-Vertrauen. 84,7% benötigen zwei Monate.

(6) **Fachlich und persönlich begeisternd.** Interim Manager punkten bei Mitarbeitern fachlich vor allem durch ihre Kompetenz, Erfahrung und bisherige Erfolge (96,4%). Persönlich überzeugen sie durch ihre Vorbildrolle, ihren Optimismus und Stabilität (85,9%). Dadurch können sie Widerstände positiv entkräften und Veränderungen zum Erfolg führen.

## RECRUITING VON EXTERNEN: ENTSCHEIDUNG FÜR DEN RICHTIGEN KANAL

Das Recruiting von Mitarbeitern, ob für Festanstellungen oder für Projekte oder zur Überbrückung von Vakanzen, für „von intern“ oder „von extern“, hat sich in den letzten Jahren verändert. Mit dem Erfolg von z.B. Google, XING, LinkedIn und Facebook etablieren sich bereits neue Beschaffungskanäle (Social-Recruiting) neben den bekannten Stellenbörsen im Internet oder Ausschreibungen auf der eigenen Homepage. Klassische analoge Kanäle wie Zeitungsanzeigen oder die Zusammenarbeit mit Personalberatungen bzw. Headhuntern bestehen und funktionieren für bestimmte Zielgruppen weiterhin. Insgesamt standen noch nie so viele Möglichkeiten zur Rekrutierung von Personal zur Verfügung. Ein modernes HR-Management hat in den letzten Jahren bereits ein Verständnis für die Dynamiken der immer wichtiger werdenden neuen digitalen Kanäle aufgebaut. Dies immer mehr unter Berücksichtigung der mobilen Endgeräte potentieller Bewerber wie Smartphones und Tablets und der Gewöhnung der Nutzer an schnelle, responsive Systeme, die jederzeit zur Verfügung stehen und alle wichtigen Fragen beantworten können.

Die aktuelle Herausforderung besteht vor allem in der Beurteilung, welcher der am Markt vorzufindenden Kanäle für das eigene Unternehmen und das gesuchte Personal am besten passt. Ganz konkret: *„Welcher der Kanäle ist für welche Jobs am besten geeignet, bringt also die meisten qualifizierten Kandidaten? Wie wird dort die Qualität gesichert? Und wie attraktiv ist das für das Unternehmen auch unter Berücksichtigung der Kosten?“*

Voraussichtlich wird dies auf eine Mehr-Kanal-Strategie herauslaufen, segmentiert nach gesuchten Gruppen: Führungskräften und Spezialisten (nach Berufsgruppen). Dann noch unterschieden nach Festanstellung auf der einen Seite und „von extern“ auf der anderen Seite, wie z.B. Interim Manager (über Interim-Provider oder direkt) für die höherqualifizierten (Führungs-) Aufgaben und Zeitarbeiter bzw. Spezialisten von Ingenieurdienstleistern auf der anderen Seite.

So gross die Rolle der Technik, die Prozesse, Organisationsformen und die richtigen Personen bei diesen Aufgaben auch sind: Das Ergebnis – und damit der Unternehmenserfolg - wird von den Kriterien abhängen, nach denen entschieden und gearbeitet werden soll. Diese am Anfang des Prozesses zu entwickeln und dafür zu sorgen, dass sie sich überall wiederfinden und von allen beteiligten Menschen danach gearbeitet wird, ist Chefsache.

## QUALITÄTSSICHERUNG BEI INTERIM MANAGERN ALS **KERNANFORDERUNG**

Da es sich um für den Unternehmenserfolg kritische Aufgaben oder Projekte handelt, ist die Sicherung der Qualität sowohl auf der Macro-Ebene bei den Kooperationspartnern, als auch auf der Micro-Ebene mit den Projekt- und Interim Managern von höchster Bedeutung. Dies gilt vor allem für die Identifikation der richtigen Partner und Plattformen für die Zusammenarbeit. Für die Auswahl von Interim Managern empfiehlt sich ein mehrstufiges Verfahren:

- (1) Vorauswahl unter Einschaltung von Profis wie renommierten Interim Management Providern oder Nutzung einer qualitätssichernden Quelle bzw. Plattform im Internet.
- (2) Persönliche Gespräche mit der „Shortlist“ unter Einbindung der relevanten Stakeholder. In den Unterlagen und Gesprächen mit Kandidaten gilt es, nicht nur die fachlichen Aspekte der Qualifikation und die Beherrschung relevanten Know-hows zu betrachten. Von großer Bedeutung ist die Beherrschung der im jeweiligen Fall zielführenden (Arbeits-) Methoden und vorliegende Erfahrungen aus vergleichbaren Situationen. (*Tipp: Fragen Sie den Interim Manager, wie er methodisch vorgehen würde und warum.*) Die kulturelle Passung ist hingegen ein Sonderfall: Eine zu große Nähe zur vorherrschenden Kultur (z.B. Stallgeruch der Branche und Beherrschung der entsprechenden Sprache) kann ein Vorteil für schnelle Akzeptanz sein. Doch Vorsicht: Gerade, wenn Veränderungen gefragt sind, ist das richtige Maß an Abstand und Verschiedenartigkeit (Diversity) gefragt. (*Tipp: Je mehr Veränderung notwendig ist, desto grösser sollte die Diversity sein. Widerstehen Sie einem Impuls, die Aufgabe nach Ähnlichkeit mit Ihnen oder bestimmten Kollegen im eigenen Hause zu besetzen.*)

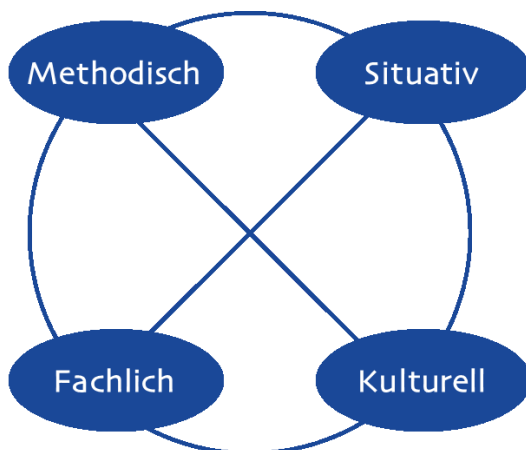


Abb.: Auswahlkriterien für einen Interim Manager

Die sorgfältige Auswahl der richtigen Menschen – gerade für Führungsaufgaben und wichtige Themen in Projekten - ist von herausragender Bedeutung. Es sich fachliche, methodische, situative und kulturelle Aspekte zu betrachten.



## FÜR DIE PRAXIS: DREI WICHTIGE FRAGEN & ANTWORTEN ZU INTERIM MANAGERN

### FRAGE 1: ÜBER WELCHE QUELLEN KANN MAN INTERIM MANAGER BESCHAFFEN?

Grundsätzlich bestehen zwei Wege: Direkt und indirekt:

**Direkter Weg:** Suche und Ansprache im eigenen persönlichen Beziehungsnetzwerk oder über auf Interim Management spezialisierte Plattformen im Internet. Es gibt dabei solche Plattformen, die für nachfragende Unternehmen kostenpflichtig sind und solche, die ihren Service kostenfrei anbieten. Das Augenmerk sollte darauf liegen, ob und wie diese Plattformen die Qualität der dort vorzufindenden Kandidaten sichern.

Plattformen empfehlen sich vor allem für solche Unternehmen, die (a) genau wissen, was sie wollen, die (b) selbst den Vertrag mit dem Interim Manager zu selbst direkt verhandelten Konditionen abschließen wollen und die (c) bewusst einen unmittelbaren Suchweg mit direktem, eigenem Kontakt zu mehreren Kandidaten (ggfs. auch über mehrere Auswahlstufen hinweg) beschreiten wollen.

**Indirekter Weg:** Zusammenarbeit mit Personalberatungen, die auf Interim Management spezialisiert sind. Der Fachausdruck dafür ist „Interim Management Provider“. Eine qualitätsgesicherte Auswahl für die deutschsprachigen Länder findet sich z.B. beim AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider) [www.aimp.de](http://www.aimp.de).

Die Zusammenarbeit mit renommierten Providern empfiehlt sich für Unternehmen, die (a) bisher noch über wenig Erfahrung mit dem Einsatz von Interim Managern verfügen, die (b) die professionelle Recherche, Qualitätssicherung, Beratung und Einschätzung der erfahrenen Consultants des Providers schätzen und die (c) gerne den Vertrag über einen professionellen Dienstleister laufen lassen wollen und den Interim Manager darüber abrechnen möchten (Vertragssicherheit).

Die Honorierung eines Providers ist üblicherweise erfolgsbasiert. Die Beratung des nachfragenden Unternehmens, die Vorauswahl und Vorstellung von Kandidaten ist im ersten Schritt i.d.R. kostenfrei. Kommt es daraufhin zu einer Zusammenarbeit des nachfragenden Unternehmens mit einem Interim Manager, wird die Dienstleistung des Providers über einen Tagessatz honoriert, in dem eine gewisse Provider-Marge eingeschlossen ist. Diese beträgt in vielen Fällen zwischen einem Viertel und einem Drittel des Tagessatzes.

### FRAGE 2: WAS KOSTEN INTERIM MANAGER?

Als Daumenregel gilt: Der Tagessatz eines Interim Managers liegt bei ca. 1% des Bruttojahresgehaltes eines vergleichbaren festangestellten Managers. Bei hochwertigen Managementpositionen kann dieser Wert auch bei 0,8% liegen. Somit sind im Bereich der Unternehmensführung oder bei Projektleitungen Tagessätze von 1.300 bis 1.800 EUR in Normbereich. Diese Angaben beziehen sich auf repräsentative Analysen des AIMP (Arbeitskreis der Interim Management Provider). Hinzu kommt die Bezahlung der Übernachtung vor Ort und der (Familien-) Heimfahrten am Wochenende.

Die Kosten eines Interim Managers scheinen dabei gute „Investitionen“ zu sein. Die betreffende Kennziffer „RoIM“ (Return on Interim Management) ergab in einer viel beachteten Studie (Quelle:

Heuse Interim Management) das denkwürdige Ergebnis, dass 8 von 10 Einsätzen von Interim Managern mehr als das Doppelte ihres Honorars einbrachten. In 20 Prozent konnte sogar mehr als das Zehnfache [!] erwirtschaftet werden. Aus diesen Gründen gilt in der Praxis die absolute Höhe des Tagessatzes eines Interim Managers nicht als der Maßstab, nach dem geurteilt wird. Es stellt sich die Frage, wie schnell und wie effektiv der betreffende Interim Manager hoffentlich (in seiner Hebelwirkung) sein wird. Dies führt zur nachfolgenden Frage.

---

**FRAGE 3: WAS MACHT IN DER PRAXIS DEN UNTERSCHIED ZWISCHEN EINEM „GUTEN“ UND EINEM „SEHR GUTEN“ INTERIM MANAGER AUS?**

Als Führungskraft oder wichtiges Mitglied in kritischen Projekten kommt einem Interim Manager eine wichtige Hebelwirkung zu. Für ein nachfragendes Unternehmen ist es also sehr wichtig, „*genau den richtigen, genau den zu uns passenden*“ Interim Manager zu finden.

Was macht den Unterschied aus? Der potentielle Kunde muss das Gefühl entwickeln, dass der Interim Manager ihn versteht – mehr noch, dass er sich sachlich und emotional in seine Schuhe versetzen kann. Und ihn dann mit aller Kraft darin unterstützt, seine Vorstellungen und Ziele zu erreichen. Ein Interim Manager ist daher jemand, der (1) die Situation und die Menschen vollumfänglich in möglichst vielen Dimensionen annehmen kann und (2) mit Energie und besonderer fachlicher, methodischer und kultureller Kompetenz "bewegen" bzw. "machen" kann.

Das Kennzeichen wirklich guter Interim Manager ist die Fähigkeit, sich zugunsten des Kunden von seinen eigenen Ich-Bedürfnissen lösen zu können. Darin liegt eine besondere Rolle und Kompetenz. Und das hat mit Menschenwissen und Methodenkompetenz zu tun: Der Fähigkeit, mit Unsicherheiten, Zweifeln, Ängsten und Leid in konstruktiver Weise umgehen zu können. Dies beim Kunden und bei sich selbst. Der Kompetenz, aktiv Zuwendung und Hoffnung geben zu können! Dabei das erhaltene Vertrauen zu spiegeln und immer wieder bestätigen und bestärken zu können.

"Sehr gut" haben Kunden den Einsatz des Interim Managers bewertet, wenn aus einer "*Tätigkeit für den Kunden*" eine "*Zusammenarbeit mit dem Kunden*" geworden ist. In diesen Fällen waren alle Beteiligten in die Lösungsumsetzung eingebunden. Das Resultat ist ein gemeinsames, hinter dem alle stehen.

**Konkret:** Schauen Sie sich – ob Sie das über eine Plattform in Internet tun oder über einen Provider – zunächst die Unterlage eines Interim Managers an. Der CV eines Interim Managers ist dann INHALTLICH attraktiv und konkret hilfreich, wenn die letzten Projekte ähnliche Aufgaben und Rahmenbedingungen widerspiegeln, wie sie bei Ihnen jetzt konkret anstehen. Ebenfalls, wenn über die positive Veränderung von Messgrößen / Zielkriterien / KPIs berichtet wird, die auch Sie bewegen wollen. Und das nachhaltig in der Wirkung und belegbar. In einem zweiten Schritt empfehlen wir ein persönliches Gespräch, um darin das Gefühl für diesen Menschen und die Beziehung zu ihm auszuloten. Sie wissen dann, ob Sie vertrauen können – und warum er eine gute Wahl für Sie ist. Ein sehr guter Interim Manager wird Ihnen seinen Lösungsweg am Ende des Kennenlerngespräches aus seiner Perspektive auf den Punkt bringen können.

## ZUSAMMENFASSUNG:

Die zunehmende Digitalisierung führt dazu, dass ein grosser Teil der Projekte und Aufgabenstellungen bewusst in flexiblen Organisationsstrukturen und in kooperativer Form, d.h. in der Zusammenarbeit mit Externen, bearbeitet wird. Der zentrale Erfolgsfaktor professioneller Interim Manager ist eine Kombination aus Schnelligkeit und langfristiger Wirksamkeit. Wird die Führung in Projekten durch Interim Manager übernommen, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit für einen hohen Mehrwert. Die Nachfrage nach solchen, in der Projektarbeit erfahrenden Managern und Spezialisten mit besonderen Kompetenzen in einem fachlichen Spezialgebiet, gepaart mit Arbeitsmethodik und kommunikativ-kulturellen (Team-) Kompetenzen wird daher noch mehr zunehmen. Gerade Unternehmen, bei denen viele hervorragend qualifizierte eigene Mitarbeiter – parallel zur Projektarbeit - in einem anspruchsvollen Tagesgeschäft gebunden sind, brauchen jedoch verlässliche Quellen für ihre externen Ressourcen. Weil es sich um wichtige Aufgaben handelt, ist genau hinzusehen, damit auch wirklich passende und leistungsfähige Mitarbeiter gefunden werden.

Auf Projekt- und Interim Manager spezialisierte Plattformen mit hohem Qualitätsanspruch (wie [www.unitedinterim.com](http://www.unitedinterim.com)) bieten sich als zuverlässige und kostenfreie Quelle dafür an, mit externen Projekt- und Interim Managern ins Gespräch zu kommen und eine gute Wahl zu treffen.

## QUELLEN:

AIMP - Arbeitskreis Interim Management Provider (2016): 11. AIMP-Providerumfrage. Marktvolumen – Trends – Projektstrukturen. [http://www.aimp.de/wp-content/uploads/AIMP\\_PROVIDERUMFRAGE\\_2016\\_FOR\\_SITE.pdf](http://www.aimp.de/wp-content/uploads/AIMP_PROVIDERUMFRAGE_2016_FOR_SITE.pdf)

DELOITTE und Handelszeitung (2017).: Gesellschaft mit Robotern. Arbeitsmarkt in der digitalen Ära, Handelszeitung, Nr.2, 12.Januar 2017, S.8f <http://www.handelszeitung.ch/konjunktur/ersatz-durch-roboter-jeder-zweite-job-gefaehrdet-910769>

Holste, E. & Felfe, J. (2017): Interim Leadership Personalities, Helmut Schmidt-Universität“

[http://www.butterflymanager.com/wp-content/uploads/2017/02/Interim\\_Leadership\\_Personalities\\_Studie\\_butterflymanager.pdf](http://www.butterflymanager.com/wp-content/uploads/2017/02/Interim_Leadership_Personalities_Studie_butterflymanager.pdf)

Ludwig Heuse GmbH: Interim Management in Deutschland 2013 und folgende Jahre. [http://www.interim-management.de/c/Heuse\\_Studie\\_2013\\_Interim\\_Management\\_Deutschland.pdf](http://www.interim-management.de/c/Heuse_Studie_2013_Interim_Management_Deutschland.pdf)

Schönfeld, Harald: Beurteilung eines Interim Managers (2016): Der Unterschied zwischen gut und sehr gut. <https://www.linkedin.com/pulse/beurteilung-eines-interim-managers-der-unterschied-sch%C3%B6nfeld-dr->

---

Der Inhalt dieses White Papers ist urheberrechtlich geschützt. Die Nutzung – auch in Auszügen – ist jedoch unter Hinweis auf den Urheber: „UNITEDINTERIM (2017): Radikal digital: Wenn spezielle Kompetenzen in den Projekten dringend gebraucht werden. Die richtigen Interim Manager finden und einsetzen, White Paper“ gestattet.

UNITEDINTERIM®

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