

Auswahl von Interim Managern: 5 Tipps aus 17 Jahren Praxis

Die Entscheidung für die richtige Interim Managerin bzw. den richtigen Interim Manager muss meist schnell, aber auch fundiert, getroffen werden. Erforderlich ist ein Mix aus guter Vorbereitung und Durchführung unter Berücksichtigung der Fallstricke.

1. Job-Description / Anforderungsprofil

Aufgrund des schnellen Wandels und hohen Neuigkeitsgrades vieler Aufgaben ist manchmal nur unzureichend bestimmbar, welche Qualifikation erforderlich ist. Meist ist auch nicht genau zu sagen, wie die Anforderungen sich im Projektverlauf entwickeln. Daher wird es „Grauzonen“ im Anforderungsprofil an die Kandidaten geben.



„Das Anforderungsprofil ist das Allerwichtigste“

Zur Grauzone gehört auch, dass Sie als Entscheider (manchmal sind es ja mehrere) verschiedene Schwerpunkte als wichtig ansehen oder unterschiedliche Erwartungshaltungen hegen. Dazu können Sie stehen. Die Erstellung eines schriftlichen Anforderungsprofils ist jedoch das Allerwichtigste – auch wenn Sie mit einem Interim Management Provider zusammenarbeiten, der Sie unterstützt!



Experten für die passgenaue Auswahl von Interim Managern: Hans-Dieter Riechmann (links) und Dr. Harald Schönfeld (rechts), Geschäftsführer der butterflymanager GmbH, im intensiven Findungsprozess geeigneter Interim Manager.

Praxistipp: Legen Sie im Vorfeld 3-5 „must haves“ im Bereich der formellen Qualifikation oder der fachlichen, methodischen oder persönlichen Kompetenzen fest. Die interne Diskussion und eine präzise Formulierung kostet vielleicht etwas Zeit, hilft aber, eine Basis zu legen. Auf die können Sie später diskussionslos aufsetzen – und Ihre Entscheidung zweifelsfrei begründen.

2. Soft-Faktoren

Bei Interim Managern ist die Persönlichkeit wichtig. Diese entscheidet über die Passung in

eine bestimmte Kultur des Unternehmens, der Branche oder über den erfolgreichen Umgang mit bestimmten Bezugspersonen wie Mitarbeitenden oder Kunden.

Praxistipp: Wie bei den Hard-Facts sollte Einigkeit bei den Entscheidern bestehen, worauf man bei Kandidaten bei den Soft-Facts achten möchte. Die Nutzung eines anerkannten und vielfach verfügbaren Diagnostic-Tools kann helfen. Die Diskussion der Ergebnisse mit dem Kandidaten ist zum einen eine

(Fortsetzung auf Seite 10)

(Fortsetzung von Seite 9)

Geste der Fairness, hilft aber auch, die „nüchternen“ Auswertungen mit dem persönlichen Eindruck zum Kandidaten in Verbindung zu bringen und die eigenen Gefühle in Worte fassen zu können.

3. Expertenstatus

Es ist nicht immer der Fall, dass die Entscheider in der Tiefe beurteilen können, wie sehr ein Experte nun wirklich über eine Kompetenz oder ein aktuelles Wissen in einem Spezialgebiet verfügt. Es besteht die Gefahr, dass ein Kandidat, gerade wenn er dringend die Arbeit braucht, blendet und das erst später bei ausbleibenden Erfolgen bemerkt wird.

Praxistipp: Suchen Sie im Web nach Fachartikeln, Vorträgen, Fallstudien oder Diskussionsbeiträgen des Kandidaten zu dem anstehenden Thema. Gewinnen Sie im Interview einen Eindruck, wie sehr die Person in eine „Community“ einbezogen ist und wie sie dort ankommt. Diskutieren Sie das ruhig mit dem Kandidaten im Interview.

4. Zusammenspiel

Ein erfolgreicher Führungs- oder Arbeitsstil ist immer mehr von Vernetzung und Zusammenarbeit geprägt. Der Erfolg eines Interim Managers hängt davon ab, wie sehr er sich in diesen sozialen Systemen bewegen und konstruktiv einbringen kann, oder diese sogar steuert.

Praxistipp: Diskutieren Sie genau diese Herausforderung mit dem Kandidaten im Interview. Fragen Sie konkret, wie er das sieht und was er diesbezüglich



„Kann etwas Gemeinsames entstehen?“

braucht, um in der konkreten Situation erfolgreich zu sein. Diese Rückmeldung ist in jedem Fall ein wertvoller Input für die Gestaltung Ihrer Organisation.

5. Erwartungen beider Seiten

Praxistipp: Sprechen Sie im Interview mit dem Kandidaten konkret über die anstehende Aufgabe, Ihre Ziele, Ihre dahinter liegende Motivation und Ihre konkreten Erwartungen. Das hilft dem Interim Manager enorm, um auch von seiner Seite beurteilen zu können, ob er das erfüllen kann. Und zudem gibt es ihm eine gute Handlungsanleitung, um später im Projekt selbst Entscheidungen in Ihrem Sinne treffen zu können.

Fragen Sie ihn ganz offen und direkt, ob es sich dazu „committen“ kann und was er auch von seiner Seite von Ihnen braucht. Wenn Sie den Eindruck gewinnen, dass „etwas Gemeinsames“ entstehen kann, sprechen Sie konkret darüber, wie eine erfolgreiche Zusammenarbeit vom ersten Tag an aussehen könnte. Professionelle Interim Manager haben genaue Vorstellungen davon, wie ein Interim Management Projekt erfolgreich auf die Schiene gesetzt wird. (Siehe Beitrag von René Bollier, Seite 4-5).



„Thematisieren Sie mit den Interim Managern die Softskills!“