

# Management Special

Expertise aus Wirtschaft  
und Personalmanagement

Ausgabe 7 • 2011



## Sehr geehrter Leser,

Vakanzüberbrückungen im Management, die Einführung einer neuen Software für die Personalplanung, eine Umstrukturierungsmaßnahme zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit – all dies sind Projekte, bei denen Unternehmen immer häufiger auf externe Führungskräfte und Spezialisten zurückgreifen. Die Motivation kann dabei unterschiedliche Gründe haben: mangelnde Ressourcen, fehlendes internes Know-how oder der Wunsch nach neuen Impulsen, die auch gleichzeitig umgesetzt werden können.

Interim Management bietet sich in jeder der oben genannten Situationen als perfekte Lösung an. In dieser Ausgabe des **Management Special** stellen wir Ihnen die Vorzüge dieses innovativen Führungs-Tools genauer vor.

Wir bieten Ihnen einen Überblick über potenzielle Einsatzbereiche und erklären, warum Unternehmen – unabhängig von den Vorzeichen des Projektes – immer vom Einsatz des Interim Managers profitieren. Unsere Experten verdeutlichen in ihren Gastbeiträgen, warum bereits heute Management immer auch Interim Management bedeutet, es nur oftmals nicht als solches wahrgenommen wird. Dass ein Interim Manager in seinem Job auf weit mehr als nur Führungserfahrung angewiesen ist, erfahren Sie in unserem Interview aus erster Hand. Ein Best-Practice-Beispiel verdeutlicht den praktischen Mehrwert, den das Tool Unternehmen bietet. Welches Potenzial Interim Management für Ihr Unternehmen bietet, können Sie mithilfe unserer Checkliste selbst überprüfen.

Bei der Lektüre des **Management Special** wünsche ich Ihnen nun viel Vergnügen!

Peter Blerch,  
Vorstand der DIS AG

## Inhalt

### Das ungenutzte Potenzial des Interim Managers

Nicht nur als „Retter in der Not“ sind externe Führungsexperten ein Gewinn für Unternehmen. Vielmehr profitieren Sie in jeder Situation vom Wissen, das von außen in die Organisation transferiert wird.

Seite 2

### Management ist immer Interim Management

Dr. Reinhard K. Sprenger ist überzeugt: Führung wird nur in besonderen Situationen gebraucht. Für ihn ist daher jedes Management ein Engagement auf Zeit.

Seite 4

### Eher Berufung als Beruf

Zwei Interim Manager sprechen über Erfolg, Herausforderungen und ihre persönliche Motivation, diesen Beruf zu ergreifen.

Seite 6

### Maßgeschneiderte Lösung auf Zeit

Der Personalchef eines internationalen setzt seit über sieben Jahren auf Interim Management und nennt die wichtigsten Faktoren für einen erfolgreichen Einsatz.

Seite 8

### Checkliste

Ob und Wann Interim Management für Ihre Situation und Ihr Unternehmen die beste Lösung ist, finden Sie hier heraus.

Seite 9

## Das ungenutzte Potenzial des Interim Managers

Während die Arbeitnehmerüberlassung von Facharbeitern oder kaufmännischen Fachkräften weit verbreitet und für viele Unternehmen längst zum Flexibilisierungsstandard geworden ist, befindet sich das Interim Management in Deutschland noch weitestgehend in den Kinderschuhen. Dabei bietet der Einsatz der externen Spezialisten nahezu in jeder Situation einen Mehrwert für das Unternehmen.

Neuere empirische Untersuchungen zeigen, dass fast 80 Prozent der deutschen Unternehmen Interim Management noch nicht genutzt haben und fünf Prozent dieses Tool noch nicht einmal kennen. In den Führungsetagen deutscher Unternehmen scheint es dem Interim Management an Akzeptanz zu fehlen. Noch immer herrscht vornehmlich die Ansicht, dass die Vernetzung innerhalb des Unternehmens sowie die intime Kenntnis unternehmenskritischer Ressourcen unverzichtbare Pfeiler jeder Führungstätigkeit darstellen.

Eine solche Ansicht greift jedoch zu kurz, denn nicht alle Führungsaufgaben erfordern unternehmensinternes Wissen oder eine starke unternehmensinterne Verflechtung. Ganz im Gegenteil: Es existieren auch Aufgaben, die Kenntnisse verlangen, die im Unternehmen gar nicht vorhanden sind.

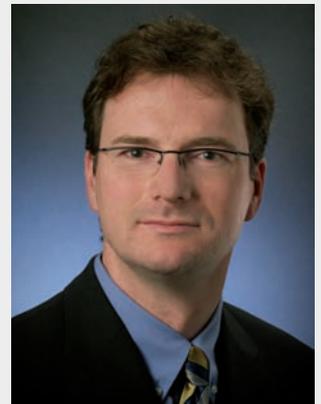
### Unternehmensretter mit branchenübergreifender Erfahrung

Restrukturierungsmandate etwa sind Aufgaben, die Interim Managern anvertraut werden. Sie erfordern weniger unternehmensspezifisches als vielmehr externes Know-how, verlangen nach breiter und branchenübergreifender Erfahrung. Sie sind für das einzelne Unternehmen nicht an der Tagesordnung, für den erfahrenen Manager auf Zeit aber sehr wohl. Weitere wichtige Punkte bei der Umstrukturierung oder Sanierung eines angeschlagenen Unternehmens sind Objektivität und Neutralität: Hier ist die unternehmensinterne Vernetzung, und damit gegenseitige Abhängigkeit sowie kollegiale Verbundenheit, wenig förderlich. Gerade ein Sanierer kann und soll auf eben solche Vernetzungsverpflichtungen im Unternehmen keine Rücksicht nehmen, um ein objektives und konsequentes Turn-Around-Management vornehmen zu können. Dies ist mit dem Einsatz eines externen Sanierungsexperten garantiert. In der Praxis hat sich, basierend auf dieser Erkenntnis, auch schon die Rolle eines Chief Restructuring Officers (CRO) herausgebildet, ein Spezialfall des Interim Managers, der besonders häufig vorkommt.

Obwohl der Anlass des Interim Managements in diesem Fall weniger strategisch nach vorne gerichtet ist, lässt sich auch in diesen Fällen ein Mehrwert für das Unternehmen erkennen. Der Interim Manager bringt hier in der Regel kritisches Know-how mit, nämlich die Erfahrung eines Turn-Around Managers. Auch wenn dieser Einsatz nicht von vorne herein intendiert war, leistet er einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen und kann helfen das Überleben zu sichern.

### Externes Know-how gezielt ins Unternehmen transferieren

Anders als die oftmals vorherrschende Meinung bietet Interim Management jedoch weit mehr als nur die „letzte Rettung in höchster Not“. In einer Studie, in der wir die Beweggründe von Unternehmen für den Einsatz von Interim Management untersucht haben, konnten wir feststellen, dass Interim Manager gezielt für Aufgaben eingesetzt werden, die selten oder einmalig anfallen und häufig externes Wissen erfordern. So stellen beispielsweise die Einführung eines neuen Softwaresystems, die Entwicklung neuer Technologien und deren produktorientierte Umsetzung oder ein Initial-Public-Offering für viele Unternehmen Führungsaufgaben dar, für die das entsprechende Expertenwissen zumeist nicht im Unternehmen vorrätig ist. In solchen Fällen muss das Know-how ganz gezielt von Außen ins Unternehmen eingebracht werden. Temporäre Führungskräfteengpässe aufgrund unerwarteter Fluktuation oder Krankheit sind weitere wesentliche Gründe für den Einsatz eines Interimmanagers. Es ist jedoch zu erkennen, dass der Anteil von Projektaufgaben beim Einsatz von Interim



**Prof. Dr. Rüdiger Kabst** ist Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Zu seinen derzeitigen Forschungsinteressen gehören das internationale Personalmanagement, Family-friendly Work Practices, Employer Branding, demographischer Wandel und Managementpraktiken wie Outsourcing, Downsizing oder Interim Management. Rüdiger Kabst ist unter anderem Co-Herausgeber der wissenschaftlichen Fachzeitschrift „Management Revue: The International Review of Management Studies“ sowie der Personalfachzeitschrift „PERSONALquartely“. Das „Personalmagazin“ zählt ihn zu den 40 führenden Köpfen im Personalwesen in Deutschland

### Ansprechpartner

Wünschen Sie weiterführende Informationen oder haben Sie eine Frage? Wenden Sie sich an uns, wir helfen gerne weiter!

**Prof. Dr. Rüdiger Kabst**  
Justus-Liebig-Universität Gießen  
FB Wirtschaftswissenschaften  
BWL VIII: Personalmanagement,  
Mittelstand und Entrepreneurship

Telefon: 0641/9922 100  
E-Mail: ruediger.kabst@wirtschaft.uni-giessen.de

Managern zunimmt. Während früher wohl die Vakanzüberbrückung dem Ansatz einmal den Namen gab, stehen nach Ansicht der im Rahmen der Studie interviewten Geschäftsführer und Personalleiter heute eher strategisch wichtige Themen mit einem zeitlich begrenzten Projektcharakter im Vordergrund.

### Vorbehalte abbauen – Potenziale nutzen

Somit wird Interim Management zunehmend als ergänzendes Instrument zur Leistungssteigerung von Personal und Unternehmen insgesamt eingesetzt: etwa zur Entwicklung oder Einführung neuer Produkte, Systeme und Bereiche. So kann bislang nicht vorhandenes, externes Wissen in das Unternehmen transferiert werden, welches zudem auch noch kurzfristig verfügbar ist. Interim Management wird in diesem Fall in einem gezielt verschlankten Unternehmen als effizienzorientiertes Instrument zur Ergänzung der Kompetenz und Leistungsfähigkeit der unternehmensinternen Ressourcen verwendet.

Damit sich Interim Management auch in Deutschland durchsetzen und das Potenzial in vollem Umfang genutzt werden kann, muss ein Umdenken in den Unternehmen stattfinden. Interim Management muss als gezieltes und ergänzendes Instrument neben anderen Personalpraktiken verstanden werden, das dem Ziel dient, die Flexibilität des Unternehmens zu steigern. Vorbehalte gegenüber Interim Management (fehlende interne Unternehmenskenntnisse, wenig strategisch ausgerichtetes Handeln, Kostengesichtspunkte) sind nicht haltbar und müssen überwunden werden. Denn klar ist: Unternehmen, die auf den Einsatz von Management auf Zeit setzen, zeigen Entschlossenheit. Probleme werden nicht vertagt, sondern einer schnellen und effizienten Lösung zugeführt. Interim Management, auch das zeigen die Ergebnisse, ist nicht als temporäres Phänomen oder eine zyklische Mode anzusehen. Es ist vielmehr ein eigenständiges Marktsegment dar, das voraussichtlich auch in Deutschland in naher Zukunft ein weitläufig akzeptiertes und genutztes Instrument des Personalmanagements sein wird.



**Dr. Rodrigo Isidor** ist Habilitand am Lehrstuhl für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship von Prof. Dr. Rüdiger Kabst an der Justus-Liebig-Universität Gießen und Mitglied der interdisziplinären Forschungseinheit Management und Entrepreneurship. Schon während seiner Dissertation beschäftigte er sich mit flexible Formen der Beschäftigung, insbesondere Interim Management. Zu seinen weiteren Forschungsinteressen gehören das Arbeiten in Teams sowie das Extra-Rollenverhalten von Mitarbeitern.

### Buchtip: Interim Management – Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit

Mit zahlreichen praktischen Beispielen für den Einsatz von Interim Managern richtet sich das Buch an Unternehmen, die sich erstmals oder genauer mit dem Thema Interim Management beschäftigen möchten. Das Buch basiert auf einer Studie, für die 4.000 Unternehmen in Deutschland schriftlich befragt und 20 geschäftsführende Gesellschafter, Geschäftsführer, Vorstände und Personalleiter persönlich interviewt wurden. Sämtliche zentralen Fragen werden beantwortet: Wann macht ein Einsatz Sinn und wie lässt sich der Erfolg messen? Wie erfolgt der Wissenstransfer und wie kann die Akzeptanz unter den Mitarbeitern aufgebaut werden? Auf eine wissenschaftliche Analyse der jeweiligen Fragestellung wird die praktische Herangehensweise anschließend durch Fallbeispiele verdeutlicht.

Prof. Dr. Rüdiger Kabst/Dr. Wolfgang Thost/Rodrigo Isidor: Interim Management – Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit, Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, ISBN: 3942543028.

### Ansprechpartner

Wünschen Sie weiterführende Informationen oder haben Sie eine Frage? Wenden Sie sich an uns, wir helfen gerne weiter!

### Dr. Rodrigo Isidor

Justus-Liebig-Universität Gießen  
FB Wirtschaftswissenschaften  
BWL VIII: Personalmanagement,  
Mittelstand und Entrepreneurship

Telefon: 0641/9922 104  
E-Mail: rodrigo.isidor@wirtschaft.uni-giessen.de

## Management ist immer Interim Management

Warum gibt es Führung? Anders gefragt: Was fehlt, wenn Führung fehlt?

In den Sozialwissenschaften gibt es zahlreiche Experimente zum Thema Führung. So auch eines, das eine Situation darstellt, in der es eben keinerlei Führung innerhalb einer Gruppe gibt. Die Fragestellung ist klar: Was passiert in einer solchen Situation? Die Antwort ist ebenso eindeutig: Gruppen, die zusammen auf ein Ziel hin orientiert sind, bilden nach kurzer Zeit wieder neue Führungsstrukturen. Man wählt sich einfach eine neue Führung. Offenbar erfüllt Führung ein Bedürfnis. Auch im Alltag kann man immer wieder erleben, dass in bestimmten Situationen nach „Führung!“ gerufen wird. Doch welche Situationen sind das?



### Verlangen nach Führung in der Krise

Es sind Situationen der Krise. Etwas, was vorher klar und geordnet war, ist plötzlich unklar. Etwas Unvorhergesehenes ist passiert und blockiert den bisher eingeschlagenen Weg des Unternehmens. Das eigentliche Problem dabei ist die Überfülle der Lösungsmöglichkeiten, die sich auf einmal eröffnet. Man weiß vor lauter Optionen gar nicht mehr, was man tun soll. Dann braucht es eine Instanz, die die Paralyse verhindert beziehungsweise auflöst. Dann hat Führung ihren Auftritt. Führung muss in die Verantwortung gehen, etwas Festgefahrenes in Bewegung bringen, eine Entscheidung fällen. Führungskräfte sind also gleichsam „Lückenbüßer“ der Organisation. Sie werden nur dann gebraucht, wenn die vertraute Ordnung versagt. Genau das ist auch die Zeit des Interim Managements.

### Interim Management – für jede Phase den passenden Experten

Interim Management wird gebraucht, wenn es gilt, die zunehmende Unberechenbarkeit der Märkte aufzufangen – ungewisse Entwicklungen auf den Absatz- oder den Beschaffungsmärkten. Die Wettbewerbssituation kann sich plötzlich verändern. Das wirklich Neue bricht auf, das gänzlich Unerwartete, das in Gestalt von Ressourcenknappheit oder eines neuen, aggressiven Marktteilnehmers auftreten kann. Ein Streik, ein verärgerter Großkunde, eine plötzliche Währungsschwankung. Diese gewachsene Volatilität der Märkte macht einen anderen Personaleinsatz notwendig.

## Fortsetzung

Einen, der sich an den strategischen Erfordernissen der Situation orientiert. Denn niemand ist gut für alle Gelegenheiten. Unterschiedliche Phasen der Unternehmensentwicklung bedingen unterschiedliche Anforderungsprofile: Für Aufbaustrategien wird Orientierung nach außen gebraucht, Pioniergeist, Kreativität und Unsicherheitstoleranz. Abschöpfungsstrategien erfordern Orientierung nach innen, Rationalisierungsfähigkeit, Organisationstalent und Kostenbewusstsein. Für Rückzugsstrategien wird Sanierungsfähigkeit gebraucht, Kostenbewusstsein und in besonderem Maße soziale Kompetenz.

Ein All-in-One-Modell gibt es nicht: Ein Aufbau-Manager ist nicht unbedingt auch ein guter Abschöpfungsmanager. Und ein Abschöpfungsmanager nicht unbedingt ein guter Rückzugsmanager. Anders gesagt: Die meisten Manager sind Fehlbesetzungen. Sie waren mal sehr erfolgreich – in bestimmten Situationen. Die haben sie erfolgreich gemeistert, was ihren Ruf begründete. Dann änderten sich die Situationen, aber sie kleben an ihren Stühlen, obwohl sie eigentlich woanders eher gebraucht werden.

Interim Management verhindert genau das: stattdessen bietet es strategiegebundenen Einsatz eines Managers entsprechend der Entwicklungsphase des Unternehmens. Ist diese Phase beendet, endet auch der Einsatz des Interim Managers.

**Strukturen aufbrechen, bevor es zu spät ist**

Interim Management ist dem traditionellen Management auch überlegen, wenn es gilt, die Erfolgsfalle zu verhindern. Denn auch wenn es heute noch so unwahrscheinlich klingt, gehen Sie davon aus: Was Sie hierher gebracht hat, wird Sie nicht dorthin bringen. Jedenfalls nicht sicher. So, wie wir den Nachmittag unseres Lebens nicht mit dem gleichen Programm leben können wie den Morgen, so kann auch die Zukunft des Unternehmens nicht mit den Mustern der Vergangenheit gemeistert werden. Je schneller sich die Umwelt ändert, desto schneller haben sich aber auch unsere Erfolgsrezepte überlebt. Selbstzufriedenheit lähmt Unternehmen und bringt sie langfristig in Schwierigkeiten. Damit Neues entsteht, müssen wir das Alte loslassen, die Vergangenheit, und sei sie noch so glorreich. Wer starr am bisher Erfolgreichen festhält, fliegt früher oder später aus dem Markt. Eher früher: Nichts steht dem Verfall so nahe wie hohe Blüte. Interim Management verhindert die Erfolgsfalle.

**Vakanzen überbrücken und Zeit gewinnen**

Die dritte Kernfunktion des Interim Managements ist die personelle Überbrückung auf Zeit. Ein Nachfolger wird gesucht, der Richtige ist noch nicht gefunden. Man will

noch keine „endgültige“ Entscheidung fällen; die Nachfolgeplanung ist noch unklar. Man will sich Zeit lassen bei der Neubesetzung, man will nicht den erst Besten nehmen. Wie oft schon wurden Management-Positionen fehl besetzt, weil man sich zeitlich unter Druck setzte. Und dann nur den Besten der kurzfristig Verfügbaren nahm. Ein Fehler! Nimmt man alle Kosten und Folgekosten zusammen, dann bezahlt man einen Fehlgriff auf einer Management-Ebene leicht mit einer siebenstelligen Summe. Allzu oft sollte man sich das nicht leisten. Auch das ist also die Zeit des Interim Managements: Manager als Überbrückung – so haben Sie Zeit, sich umsichtig und seriös den „Richtigen“ auszusuchen.

**Der exzellente Interim Manager ist ein Fremdoptimierer**

Und danach? Was kommt nach dem Übergang? Dann trennt sich bei den Interim-Managern die Spreu vom Weizen. Gute Interim Manager schaffen es, dass die Mitarbeiter ihnen vertrauen; exzellente Interim Manager schaffen es, dass die Mitarbeiter sich selbst vertrauen. Dass sie wissen: Ich verfüge über eigene Ressourcen der Problemlösung; ich kann diese Situation bewältigen. Genau das will ein exzellenter Interim Manager: Er hat ein Konzept der „Führung zur Selbstführung“. Ihm geht es darum, die Überzeugung der Selbstwirksamkeit bei den Mitarbeitern wieder aufzubauen. Er ist nicht Selbstoptimierer, sondern Fremdoptimierer. Denn: Ist die Krise erfolgreich gemeistert, läuft alles wieder in ruhigen Bahnen, dann gibt es – siehe oben - eigentlich keinen Grund mehr für Führung. Blicke die Führungskraft in ihrem Job, wäre sie schnell unpassend. Führung ist damit im Grunde immer Kurzzeit-Führung. Man braucht sie für kurze, zumeist krisenhafte Situationen. Ist diese Situation bewältigt, dann muss Führung den Mitarbeitern aus dem Weg gehen. Denn: Management ist immer Interim Management.



**Dr. Reinhard K. Sprenger** gilt als profiliertester Management-Berater und Führungsexperte Deutschlands. Zu den Kunden des promovierten Philosophen, der in Zürich und Santa Fe (New Mexico) lebt, zählen nahezu alle großen DAX-Unternehmen. Er ist bekannt als kritischer Denker, der nachdrücklich dazu auffordert, neues Denken und Handeln zu wagen. Der 58-Jährige ist als Autor tätig, coacht Vorstände und berät bei der Entwicklung von Personalsystemen. Zudem ist Dr. Sprenger Mitglied des Aufsichtsrats der DIS AG und Berater der DIS Interim Management GmbH.

**Linktipp**

Website Dr. Sprenger  
[www.sprenger.com](http://www.sprenger.com)

**Ansprechpartner**

Wünschen Sie weiterführende Informationen oder haben Sie eine Frage? Wenden Sie sich an uns, wir helfen gerne weiter!

**Dr. Reinhard K. Sprenger**

Managementberater  
Telefon: +41 79/936 23 82  
E-Mail: [reinhard@sprenger.com](mailto:reinhard@sprenger.com)

## Eher Berufung als Beruf

Interim Manager bringen Unternehmen zurück auf Kurs, besetzen vakante Stellen, führen Prozesse ein. Auf jede gemeisterte Herausforderung folgt gleich die nächste. Management Special sprach mit zwei Interim Managern über einen Beruf, bei dem es vor allem auf eines ankommt: die innere Überzeugung.

**Management Special:** Frau Petersen, Herr Pappmehl. Sie haben sich bewusst für eine Tätigkeit als Interim Manager entschieden. Was ist das Besondere an diesem Beruf?

**Maren Petersen:** Das Besondere und Reizvolle an dem Beruf des Interim Managers sind die abwechslungsreichen, immer neuen Aufgaben und Herausforderungen. Zudem bin ich unabhängig und kann meine persönliche und berufliche Entwicklung nach meinen Vorstellungen gestalten. Eine Karriere, wie ich sie als Interim Manager gemacht habe, wäre mir als Angestellte in Festanstellung sicherlich nicht möglich gewesen.

**André Pappmehl:** Ich schätze insbesondere die Erfahrung, tatsächlich unabhängig und als der eigene Chef unterwegs zu sein. Ebenfalls gefällt mir die Freiheit, nur solche Aufträge anzunehmen, die mich persönlich reizen und spannend sind.

**Management Special:** Gibt es auch Nachteile im Beruf des Interim Managers?

**Petersen:** Sicherlich gibt es die. Da ich meist in Projekten keinen Urlaub nehme, genieße ich ein paar Wochen des Nichteinsatzes. Findet sich jedoch nicht auf Anhieb ein Folgejob, muss ich auch schon mal die Zähne zusammenbeißen.

**Pappmehl:** Der Schritt zur Tätigkeit als Interim Manager muss eine gründlich überlegte Entscheidung sein, denn er geht auch mit finanziellen Risiken einher. Manager auf Zeit sind zum Erfolg verdammt, denn nur erfolgreich abgeschlossene Projekte generieren wiederum neue Aufträge.

**Management Special:** Wie wichtig ist die kontinuierliche Weiterbildung im Beruf als Interim Manager?

**Petersen:** Ohne lebenslanges Lernen geht es im Beruf des Interim Managers nicht. Ich habe als HR-Generalistin angefangen, spezialisiere mich kontinuierlich weiter und lerne mit jedem Projekt hinzu. Zusätzlich bilde ich mich aktiv in den Bereichen Mediation und Teambuilding weiter. Für den Erfolg eines Projektes ist es wichtig, die Mitarbeiter professionell ins Projekt mit einzubeziehen und mögliche Hürden gemeinsam mit ihnen zu meistern.

**Pappmehl:** Wissen veraltet heute sehr schnell. Es ist sozusagen zu einem „Instantprodukt“ geworden. Insofern ist es unerlässlich, sein Wissen immer aktuell zu halten. Ich persönlich nutze hierzu Instrumente wie Benchmarking, Erfahrungsaustausch, umfangreiche Lektüre und auch das

Internet zu Recherchezwecken. Auch meine Dozententätigkeit im Rahmen eines Master-Studienganges der FOM mit jungen HR-Managern ist eine Quelle der Inspiration.

**Management Special:** Was macht einen Interim Manager erfolgreich, welche Schlüsselqualifikationen muss er mitbringen?

**Petersen:** Das wichtigste ist, dass man aus voller Überzeugung Interim Manager ist. Ohne Herzblut geht es in diesem Job nicht. Darüber hinaus ist eine schnelle Auffassungsgabe wichtig. Ich muss innerhalb kürzester Zeit verstehen, wie ein Unternehmen „tickt“, und daraus Schlüsse für mein Handeln und meine Aufgaben ziehen. Dabei muss ich jederzeit neutral bleiben, auch Verschwiegenheit ist ein Selbstverständnis.

**Pappmehl:** Neben einer exzellenten Fach- und Führungskompetenz sollten Interim Manager den konstanten Wandel tatsächlich lieben. Ich sehe die Tätigkeit als Interim Manager nicht nur als einen Beruf – sondern vielmehr als eine Berufung an. Auch der richtige „Cultural fit“ hat hohen Stellenwert, weil eine gute Passung zum Klienten erfolgsentscheidend ist. Flexibilität, Stressresistenz, Gelassenheit und Humor sind nicht schädlich - Verlässlichkeit, Verschwiegenheit, Loyalität und ein sehr hohes Engagement sind Pflicht.

**Management Special:** Würden Sie auch einen Auftrag ablehnen, wenn Sie sich nicht sicher wären, ob Ihre Qualifikationen den Anforderungen entsprechen?

**Petersen:** Wenn sich im vorbereiteten Gespräch mit dem potenziellen



**Maren Petersen** ist seit 2007 als Interim Managerin tätig. Die heute 52-jährige hat ein interdisziplinäres Studium der Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Soziologie und Arbeitsrecht absolviert und arbeitete unter anderem im internationalen Marketing eines Konsumgüterherstellers, im internationalen Vertrieb eines Chemie-Großhändlers und zuletzt als Leiterin Personal bei einem Finanzdienstleistungsunternehmen. Ihre Kernkompetenzen als Interim Managerin liegen im Bereich der operativen Personalarbeit sowie in den Bereichen HR-Prozesse und HR-Controlling.

### Linktipp

Interim Management Professionals  
[www.bridge-imp.de/blog.html](http://www.bridge-imp.de/blog.html)

### Ansprechpartner

Wünschen Sie weiterführende Informationen oder haben Sie eine Frage? Wenden Sie sich an uns, wir helfen gerne weiter!

### Maren Petersen

Interim Managerin  
Maren Petersen Personalmanagement  
Telefon: 0172/384 36 15  
E-Mail: [info@maren-petersen-personalmanagement.de](mailto:info@maren-petersen-personalmanagement.de)

## Fortsetzung des Interviews

Auftraggeber herausstellt, dass ich nicht die Richtige für den Job bin, dass es geeignetere Interim Manager gibt, dann kommuniziere ich das auch so. Das entspricht auch dem Ehrenkodex der Interim Manager. Nicht zuletzt geht es auch um meinen Ruf und den des Providers, der den Auftrag vermittelt.

**Papmehl:** Eindeutig ja! Wenn einige Kollegen versuchen, sich als „Alles-Könnner“ zu vermarkten, halte ich dies für zu kurz gedacht. Insofern kann es bei spezifischen Fachthemen durchaus eine kluge Entscheidung sein, besser spezialisierte Kollegen zu empfehlen.

**Management Special: Wenn ein Interim Manager in einem Projekt scheitert: Was sind mögliche Ursachen?**

**Petersen:** Der Auftrag muss klar definiert sein: Es darf hier keine Unschärfen, keinen „blinden Fleck“ geben. Ansonsten können sich böse Überraschungen ergeben und den Erfolg gefährden. Auch die Einbindung der relevanten Mitarbeiter in das Projekt ist entscheidend. Prozesse, die ich einführe, müssen von den Mitarbeitern verstanden und mitgetragen werden. Denn ich verlasse am Ende das Unternehmen wieder, die Mitarbeiter aber bleiben und müssen mit den Entscheidungen leben.



**Papmehl:** Ursache kann zum einen sein, ein ungeeignetes Mandat nicht abgelehnt zu haben. Zum anderen könnten sich aber auch die Konstellationen während des Projektes so gravierend verändert haben, dass die ursprünglichen Ziele faktisch nicht mehr erreichbar sind. In diesem Fall eine elegante Beendigung zu gestalten, ist eine Kunst für sich.

**Management Special: Warum haben Sie sich für die DIS Interim als Provider entschieden?**

**Petersen:** Ein Provider hat meist ein größeres, zumindest aber ein anderes Netzwerk als ich selbst als Interim Manager. Mit der DIS Interim wollte ich schon immer zusammenarbeiten, da ich die angebotenen Projekte allesamt sehr spannend fand. Mit meinem jetzigen Projekt am Bodensee hat es nun glücklicherweise geklappt. Ein weiterer Vorteil: Vom ersten Anruf bis zur endgültigen Vermittlung des Projektes verging nur rund eine Woche. So muss es sein.

**Papmehl:** Die DIS Interim ist seinerzeit auf mich zugekommen und das Projekt sowie die Chemie mit dem Auftraggeber passten sofort gut. Exklusive Partnerschaften zwischen Interim Providern und Interim Managern halte ich zwar für eine Fiktion, dennoch sucht man sich natürlich lieber anerkannte, verlässliche Provider aus, die unaufgefordert und zur richtigen Zeit passende Mandate anbieten können.

**Management Special: Was war bislang Ihr spannendstes oder reizvollstes Projekt?**

**Petersen:** Jedes Projekt hat seinen speziellen Reiz. Ich lerne gerne Unternehmen unterschiedlicher Größe in verschiedenen Regionen kennen. Es ist spannend, die individuellen Unternehmenskulturen und -sprachen kennenzulernen, die vor allem von den Menschen mit ihren unterschiedlichen Mentalitäten geprägt werden. Die spannendste Herausforderung ist der Beruf selbst – und er ist das Beste, was mir überhaupt passieren konnte.

**Papmehl:** Über konkrete Projekte spreche ich nicht - dies ist eine Frage der Loyalität und Vertraulichkeit gegenüber meinen Kunden. Persönlich reizen mich anspruchsvollen Aufgaben in einem schwierigen Umfeld. Insofern finde ich Change Projekte natürlich besonders spannend.



**André Papmehl** hat sich nach über 20 Jahren im internationalen Personalmanagement und langjähriger Verantwortung als Personalchef für die Selbständigkeit entschieden. Heute unterstützt er Kunden in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung als Berater und Interim Manager. Der 52-Jährige absolvierte ein Studium der Europäischen Betriebswirtschaft an der ESB Business School in London und Reutlingen und war vor seiner Selbständigkeit als Führungskraft für angesehene Unternehmen wie Daimler, Bosch und Amazon tätig.

**Ansprechpartner**

Wünschen Sie weiterführende Informationen oder haben Sie eine Frage? Wenden Sie sich an uns, wir helfen gerne weiter!

**André Papmehl**

Interim Manager  
Papmehl Management Consulting  
Telefon: 07445/8523095  
E-Mail: info@papmehl.com

## Maßgeschneiderte Lösung auf Zeit

**Thomas Adler setzt in seiner Funktion als Personalverantwortlicher seit mehr als acht Jahren auf Interim Management – mit durchweg positiven Resultaten**

Mit dem Instrument Interim Management habe ich mich zum ersten Mal im Jahr 2003 beschäftigt, als ich für ein deutsches Unternehmen arbeitete, das zu einem amerikanischen Konzern gehört. Amerikanische Unternehmen mussten zu diesem Zeitpunkt entsprechend dem Sarbanes-Oxley-Act (SOX) neue Regularien zur Verbesserung der Bilanzberichterstattung einführen. In unserem Unternehmen fehlte das entsprechende Know-how, somit mussten wir auf externe Spezialisten zurückgreifen. Eine Möglichkeit wäre es gewesen, mit einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder einer Unternehmensberatung zusammenzuarbeiten. Dort wechseln jedoch oft die Berater und es war uns wichtig, dass die SOX-Einführung von einer Person verbindlich betreut und verantwortet wird. Aus diesem Grund fiel der Entschluss, auf einen qualifizierten Interim Manager zurück zu greifen. Eine Entscheidung, die sich nachträglich auch als richtig erwiesen hat. Denn der Interim Manager hat nicht nur die nötigen Prozesse eingeführt, sondern auch alle relevanten Mitarbeiter entsprechend geschult, so dass diese nach Beendigung des Projektes die Berichterstattung eigenständig übernehmen konnten.

### Interim Manager als Finanzchef

Auch bei weiteren passenden Gelegenheiten in anderen Unternehmen habe ich nach dieser positiven Erfahrung auf das Tool Interim Management zurückgegriffen. Zuletzt galt es, die Stelle eines Finanzchefs neu zu besetzen. Diese war in Folge der Teilung eines Schwesterunternehmens vakant. Der Rekrutierungsprozess war zwar bereits angelaufen, verlief jedoch nicht so schnell und erfolgreich wie ursprünglich gedacht und es war keine Option, eine vorschnelle Entscheidung einer guten vorzuziehen. Somit war es für die Übergangszeit das Beste, einen Interim Manager einzusetzen. Innerhalb von zwei Tagen vermittelte uns die DIS Interim einen fachlich wie menschlich geeigneten Kandidaten. So hatten wir bei der endgültigen Besetzung ausreichend Zeit und konnten am Ende einen sehr guten Kandidaten für uns gewinnen. Dieser wurde anschließend vom Interim Manager eingearbeitet und zusätzlich bei der Erstellung des Jahresabschlusses tatkräftig unterstützt.

### Erfolgsfaktoren

Zunächst ist es von großer Bedeutung, dass ein Interim Manager nicht nur fachlich, sondern auch menschlich zum Unternehmen passt. Dies trägt maßgeblich zur Akzeptanz im Team und damit zum erfolgreichen Gelingen des Einsatzes bei. Nach meinen Erfahrungen bringen von zehn Kandidaten, die über die benötigten beruflichen Kompetenzen verfügen, drei auch die treffenden Soft Skills und eine zusagende Persönlichkeit mit. Man sollte sich außerdem stets darüber im Klaren sein, dass der Einsatz für eine vorübergehende Zeit erfolgen wird. Ich muss mir als Auftraggeber überlegen, welches die Hauptanforderungen sind und worauf ich für den interimistischen Einsatz im Zweifel auch verzichten kann. Oft unterschätzt ist in diesem Zusammenhang die frühe und transparente interne Kommunikation des Einsatzes. Ich habe Interim-Management-Projekte im Unternehmen immer als das vorgestellt, was er ist: ein zeitlich begrenztes Projekt, eine interimistische Überbrückung einer Vakanz. Die Reaktionen waren stets positiv, die Mitarbeiter haben den Interim Manager vom ersten Tag an wirkungsvoll unterstützt. Auch muss man sich im Klaren darüber sein, dass ein Interim Manager seinen Beruf aus Überzeugung gewählt hat. Der Gedanke, einen solchen für eine permanente Besetzung zu gewinnen, sollte gar nicht erst in Erwägung gezogen werden.

### Zusammenarbeit mit einem Partner macht vieles leichter

Als sinnvoll sehe ich auch die Zusammenarbeit mit einem kompetenten Provider an. Dieser klärt im Vorgespräch alle Fragen, die den geplanten Einsatz betreffen, sodass er die Situation, die Aufgaben und Herausforderungen genau einschätzen kann. Auf dieser Basis kann er mir dann zeitnah geeignete Kandidaten vorstellen. Denn ein Provider verfügt über ein großes Netzwerk an Interim Managern. Diese kennt er genau und kann aufgrund von Erfahrungen und Referenzen eine auf den Einsatz individuell zugeschnittene Vorauswahl treffen. Er fungiert zudem als fester Ansprechpartner für alle vertraglichen Dinge. Bei der Anbahnung, bei der Abrechnung und schließlich bei der Nachbetreuung. Das spart Zeit, Nerven – und nicht zuletzt auch Geld.



**Thomas Adler** ist seit dem 1. September 2010 Director Human Resources EMEA in einem international tätigen Unternehmen, das zu einem chinesischen Konzern gehört. Nach einer Ausbildung zum Industriekaufmann, einem Abendstudium zum Betriebswirt und Qualifizierungen zum Fachkaufmann für Organisation und zum Personalfachkaufmann übernahm er 1991 erstmals Personalgesamtverantwortung in einem japanischen High-Tech Produktionsunternehmen. Es folgten weitere Anstellungen in deutschen, japanischen, amerikanischen, französischen und schweizerischen Konzernen, darunter etwa Automobilzulieferer, Finanzdienstleister und IT-Unternehmen.

### Ansprechpartner

Wünschen Sie weiterführende Informationen oder haben Sie eine Frage? Wenden Sie sich an uns, wir helfen gerne weiter!

### Thomas Adler

Director Human Resources EMEA  
AEG Electric Tools GmbH  
Telefon: 07195/12-306  
E-Mail: thomas.adler@TTI-EMEA.com

## Ist Interim Management das richtige Tool für Ihr Unternehmen?

Steht Ihr Unternehmen vor unerwarteten Herausforderungen? Sollen wichtige Projekte umgesetzt werden, ohne die internen Ressourcen zu belasten? Suchen Sie neue Wege, um den Erfolg Ihres Unternehmens zu steigern? Dann kann der Einsatz von Interim Management für Sie

eine Option sein. Die nachfolgenden Fragestellungen können Ihnen helfen, potenzielle Einsatzfelder für externe Spezialisten zu bestimmen. Testen Sie selbst, ob in Ihrem Unternehmen Bedarf an Unterstützung durch externe Führungskräfte besteht. Beantworten Sie sich dazu folgende Fragen.

### Ja Nein Was lässt Sie über Veränderung nachdenken?

- Ist ein kritisches Ereignis unerwartet eingetreten, auf welches ihr Unternehmen schnellstmöglich reagieren muss?
- Ist eine Führungsposition auf unbestimmte Zeit vakant, die dringend besetzt werden muss?
- Findet demnächst ein Generationswechsel statt oder steht ein Unternehmenszusammenschluss bevor?
- Sind neue rechtliche oder steuerliche Vorschriften umzusetzen?

### Ja Nein Betrachten Sie Ihr Unternehmen aus der Innenperspektive: Soll es profitabler, effizienter, effektiver werden?

- Gibt es Prozesse und Verfahren, die optimiert werden könnten?
- Gibt es Systeme und Technologien, deren Einsatz vieles erleichtern würde?
- Könnte ihr Unternehmen Rohstoffe und Produktionsmittel günstiger einkaufen?
- Gibt es Abteilungen, deren Tätigkeiten teilweise oder ganz ausgelagert werden könnten?
- Könnte Ihr Unternehmen an einem anderen Standort bessere Voraussetzungen vorfinden?

### Ja Nein Betrachten Sie Ihr Unternehmen aus der Außenperspektive: Möchten Sie Ihre Marktposition verbessern und wachsen?

- Könnte sich ihr Unternehmen durch Zukauf eines Unternehmens verstärken?
- Gibt es Märkte, die ihr Unternehmen noch nicht erschlossen haben? Auch international?
- Liegt die letzte Patentanmeldung ihres Unternehmens schon lange zurück?
- Könnte Ihr Unternehmen seine Produkte mit passenden Services aufwerten?
- Gibt es Vertriebskanäle, die bisher ungenutzt oder vernachlässigt wurden?
- Gibt es Marketing- und Kommunikationsaktivitäten mit denen Ihr Unternehmen neue Zielgruppen erreichen könnten?

### Ja Nein Betrachten Sie die Unternehmens- und Führungskultur:

- Könnte Ihr Unternehmen als Arbeitgeber noch attraktiver werden und Ihre Mitarbeiter noch länger an Sie binden?
- Gibt es Konfliktsituationen im Management?
- Sollte die Unternehmenskultur neu ausgerichtet werden?

Fragen, die Sie eher mit „Ja“ beantworten können, geben einen Hinweis auf geeignete Einsatzmöglichkeiten von Interim Managern. Nun gilt es zu prüfen, ob Ihnen für die Umsetzung des entsprechenden Projektes die nötigen internen Ressourcen, das nötige Know-how uneingeschränkt zur Verfügung stehen. Wenn ja, wie schnell sind diese abrufbar? Ganz gleich, ob es sich um eine unerwartete Situation mit hoher Dringlichkeit, oder um ein aktiv zu planendes Projekt handelt: Der Einsatz eines Interim Ma-

nagers hält nicht nur die Handlungsfähigkeit ihres Unternehmens aufrecht, da er keinerlei zusätzlichen Ressourcen im Unternehmen bindet. Vielmehr endet sein Einsatz im Unternehmen, wenn das Ziel „seines“ Projektes erreicht ist. Das macht Kosten kalkulierbar und Erfolg planbar. Wünschen Sie weitere Informationen zum Thema Interim Management? Gerne beraten wir Sie ganz unverbindlich. Nehmen Sie Kontakt mit uns auf. Am schnellsten geht das über unsere Homepage unter [www.dis-interim.com](http://www.dis-interim.com).

#### Impressum

##### Herausgeber

DIS AG  
Niederlasser Lohweg 18  
40547 Düsseldorf  
Telefon: 01802/347000\*  
Fax: 0211/530 653 733  
E-Mail: [management-special@dis-ag.com](mailto:management-special@dis-ag.com)  
Internet: [www.dis-ag.com](http://www.dis-ag.com)

##### Konzept & Redaktion

Boris Kandels  
DIS AG (verantwortlich)

##### Satz & Gestaltung

crossrelations GmbH (GPRA)  
Corporate Communications Consultants  
[www.crossrelations.de](http://www.crossrelations.de)

\* 0,06 €/Anruf aus dem dt. Festnetz,  
aus dem Mobilfunknetz max. 0,42 €/min.

Um diesen Newsletter lesefreundlich zu gestalten, verwenden wir in der Regel nur männliche Sprachformen, zum Beispiel „Mitarbeiter“. Natürlich sind damit nicht nur männliche, sondern auch weibliche Beschäftigte gemeint.