

Interimsmanagement - Was unterscheidet den erfolgreichen Entscheidungsträger in den Unternehmen von den besonders Erfolgreichen ? Eine Entscheidungshilfe für die Auswahl eines Interim Managers

Erst wer ... dann was

Es sind nach Auswertung einer Vielzahl von Persönlichkeiten aus Unternehmen nicht deren fachliches Können, die den finalen Unterschied machen; es ist ihre individuelle Art und Weise das Leitungsteam ihres Unternehmens zu rekrutieren und zu selektieren. Die Manager, die eine aufgabenorientierte, leistungsbezogen und intrinsisch verankerte Motivation für Spitzenleistungen haben werden situativ angemessen und effektiv jeder künftigen Herausforderung ihres Unternehmens begegnen und erfolgreiche Lösungen etablieren. Die eher opportunistisch ehrgeizigen, wenngleich fachlich gut ausgebildeten, Manager werden sich oftmals nicht als fähig erweisen, auch gegen Widerstände den erforderlichen Wandel im Unternehmen und bei den stakeholdern zu promoten.

Für die sehr erfolgreichen Firmenlenker entscheidend ist, daß Sie für alle vitalen Projekte ohne Kompromiß nur diese Hochleister mit der Verantwortung zu betrauen. Die Firmenleitung kann und soll nicht alle denkbaren Szenarien und Situationen vorwegnehmen, sondern durch den Einsatz des RICHTIGEN die bestmögliche Voraussetzungen für eine nachhaltig sehr erfolgreiche Firmenzukunft legen. Wichtige Merkmale sind: Leidenschaft, Intelligenz, Kommunikationsfähigkeit, Schwung, Entschlossenheit, kontrolliertes Ego, innerer Frieden, prägender Background, stabiles Familienleben, positive Einstellung sowie einen besonderen Schwerpunkt darauf, die richtigen Dinge richtig zu machen. Weitere Grundprinzipien werden bei den sehr Erfolgreichen gesehen wie: integer leben, eine Gewinnstrategie entwickeln, ein großartiges Management-Team aufbauen, Angestellte inspirieren, eine flexible Organisation schaffen und entsprechende Systeme umsetzen). Diese RICHTIGEN sind aber nicht immer verfügbar, wenn Sie gebraucht werden ! Was tun ?

Jim Collins und sein Team hat in seinem Buch „Der Weg zu den Besten“ beispielsweise festgestellt, „...daß die besten Topmanager alles andere als Sonnyboys sind. "Sie sind still, leistungswillig bis zur Selbstaufgabe zurückhaltend, ja fast schüchtern -- eine paradoxe Mischung aus Bescheidenheit, was ihre Person angeht, und professioneller Willenskraft in allen Belangen des Geschäftslebens." Als nächstes fanden sie heraus, daß Take-off-Manager, bevor sie eine neue Vision und Strategie verkünden, zunächst die falschen Leute rauswerfen und die richtigen an Bord holen. Der Research gipfelt schließlich in der Erkenntnis, daß jeder Take-off eher das Ergebnis eines langsamen Umschwungs als das Produkt einer Alles-oder-Nichts-Situation ist, aus der heraus die Unternehmensrevolution passiert (Peter Felixberger).“

Entschlossen die Vorteile der flexiblen Organisation nutzen - der Manager auf Zeit

Der Erfolg von Heute erfordert andere Leistungsmerkmale, als der Erfolg für Morgen. In vielen Unternehmen wird zwar eine vorausschauende Personalentwicklung und individuelle Weiterbildungspolitik für Manager betrieben; aber das Marktumfeld ist permanent im Wandel und erfordert bislang nicht erforderliche skills des eigenen Linienmanagements. Auch bei strategiekonformer Unternehmensentwicklung entsteht so kurzfristig z.B. durch erhöhten Wettbewerbsdruck, neue Technologien, steigende Organisations- und Ressourcenkosten Handlungsbedarf, um das Unternehmen neu zu positionieren.

Das ist spätestens der Zeitpunkt wo sehr erfolgreiche Manager für ihr Unternehmen nach neuen Lösungsansätzen für das Management des Wandels in-time suchen: Und es sind nach Studien vor allem bereits international erfahrene Firmenchefs, die das Instrument des Interimsmanagement bzw. Managements auf Zeit in Ländern wie Großbritannien, USA oder Benelux kennengelernt haben. Sie wissen die benefits aus dem zeitlich befristeten Einsatz erfahrener Corporate Interim Manager für Ihr Unternehmen zu nutzen.

Ein in Deutschland noch relativ neuer Weg eine flexible Organisation zu schaffen ist der Einsatz erfahrener Interim Manager auf Zeit. Der Wandel ist das einzig Beständige in unserer vertikal und sektoral integrierten und international vernetzten Wirtschaft. Die Beharrungskräfte der menschlichen Natur in der Suche nach Stabilität und Sicherheit, in Verbindung mit dem Eigenleben von Großorganisationen, gefährden aber die schnelle und zielgerichtete Reaktion der Unternehmensleitung auf neue Herausforderungen. Hier kann ein erfahrener Interim Manager mit gutem standing viel zum Guten hin bewirken

Typische Situationen, in denen der Interimmanager mit eigener Biographie als CEO oder CFO gefragt sind, sind dabei so vielfältig wie unterschiedlich in den Anforderungen:

**Interimsmanagement - International erfahrene Linienmanager auf Zeit
Was unterscheidet den erfolgreichen Entscheidungsträger in den Unternehmen von den besonders
Erfolgreichen ? Eine Entscheidungshilfe für die Auswahl eines Interim Managers**

Fortsetzung

Restrukturierungs- oder Sanierungsbedarf, turn-around Projekte, Revitalisierung des Unternehmens, post-deal Integrationen oder die Überbrückung von Vakanzen; alles Situationen in denen der vermeintlich schnelle Zugriff auf second-best Lösungen, wie Einsatz eigenen Personals, Zusatzverantwortung für bereits am limit operierenden Leistungsträgern, oder die Verschiebung von vitalen Unternehmensprojekten bis zur Neubesetzung durch Executive Search Berater, mit unwiederbringlichen Zeit- und Effizienzverlusten verbunden sind. Diese Zeit- und Effizienzverluste können vergleichbar wie beim verspäteten launch eines Neuproduktes während dessen Produktlebenszyklus´ später nicht mehr eingefangen werden. „Time-to market“ bezogen auf die Reaktionsfähigkeit der Firmenleitung auf neue Herausforderungen, das macht den Einsatz von Interimsmanagern so attraktiv. Die Konditionen sind adäquat und sichern ein gutes payback

Interim Management: Agentur und Direktkandidaten

Allerdings müssen für den Einsatz von Interimsmanagern einige Voraussetzungen erfüllt sein: Es darf sich nur um wirklich praxiserfahrene, in einer Vielzahl von turbulenten Umfeldern bereits bewährten Executives handeln. Sehr wichtig ist Handlungskompetenz, erworben durch langjährige Praxiserfahrung in Leitungspositionen unterschiedlicher Branchen, Märkten und Unternehmensformen, sowie erfahren im Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeiterkulturen (cross-culture skills), als add-on zu den beschriebenen, meist biographisch früh disponierten Persönlichkeitsmerkmalen der Interim Management Hochleister.

Rund 2/3 der Projekte der professionellen Interimsmanager resultieren nach einer Studie von ATREUS® in 2009 aus deren eigenem Netzwerk und eigener Aktivitäten, rund 1/3 aus der Zusammenarbeit mit Interimsmanager Agenturen. Und hier liegt ein möglicher Fallstrick bei der Entscheidung über den Einsatz des Interimmanagers begründet: Bei vielen der in Deutschland operierenden service providern sind in den Datenbanken zwischenzeitlich viele sogenannter „Schornstein- Biographien“ mit background aus nur einer Industrie und/oder einem Unternehmen gelistet. Sie bringen zwar geprüfte fachliche und sektorenbezogene spezialisierte Expertise mit, verfügen aber nicht über die wesentlichen generalistischen und handlungsorientierten Qualitäten, die einen Interimmanager erst erfolgreich machen. Nach Wegfall ganzer Führungsebenen in vielen Unternehmen besteht echter Bedarf für Manager auf Zeit und andererseits hat der outplacement Prozeß renommierter Großkonzerne dazu geführt, das in den beauty-contests bei den Kundenpräsentationen der provider zunehmend auch Kandidaten erscheinen, für die Interim Management eine „second best“ Option, aber keine Berufswahl aus Überzeugung ist. Das Scheitern in anspruchsvollen Interim Projekten ist damit vorgezeichnet; zum Schaden der Auftraggeber und zum nachhaltigen Schaden für die professionellen Interim Manager.

Wer sich als Unternehmenschef, Inhaber, Aufsichts- oder Beirat erstmals für den Einsatz eines Interim Managers entscheidet, sollte also den allergrößten Wert auf das standing des Kandidaten in einer persönlichen face-to-face Situation, ohne das Blendwerk von powerpoint basierten, Windkanal erprobten Firmenpräsentationen und ohne das coaching durch die Agentur legen. Damit ist bereits die beste Voraussetzung für eine gute Ersterfahrung mit dem Flexibilitätsinstrument Interim Management gelegt.

Ob Direktvertrag zwischen dem Unternehmen und dem Interim Manager, oder über ein Dreiecksvertrag zwischen Auftraggeber, provider und Interim Manager: Wenn Sie die Beauftragung über einen provider als Moderator präferieren, mischen Sie in die Vorschlagsliste des providers zumindest immer auch einen eigenen Direktkandidaten in ihren Auswahlprozeß mit ein; die Qualität ihres Entscheidungsprozesses wird sich signifikant erhöhen: Die sehr erfolgreichen Interim Manager erkennen Sie im persönlichen Gespräch an Ihrer Leidenschaft, Intelligenz, Kommunikationsfähigkeit, Schwung, Entschlossenheit, kontrollierten Ego, inneren Frieden, prägenden Background, stabilen Familienleben, positiven Einstellung, sowie einen besonderen Schwerpunkt darauf, die richtigen Dinge richtig zu machen.

Seite 3

Pressemitteilung von CIM – Corporate Interim Management , Frankfurt/Main

22. Oktober 2009

Interimsmanagement - International erfahrene Linienmanager auf Zeit

Was unterscheidet den erfolgreichen Entscheidungsträger in den Unternehmen von den besonders Erfolgreichen ? Eine Entscheidungshilfe für die Auswahl eines Interim Managers

Fortsetzung

Fazit: Ein Interim Manager mit den beschriebenen Merkmalen der Persönlichen Bescheidenheit und Professionellen Entschiedenheit ist für den Auftraggeber die beste Gewähr dafür, daß unter Unsicherheit mit der Einführung einer flexiblen (atmenden) Organisation in Form eines Managers auf Zeit die Beste aller möglichen Entwicklungen sehr viel wahrscheinlicher wird

Autor: Dipl. Vw. Horst-Jürgen Köhler (54) ist nach Industrielaufbahn, zuletzt als CEO eines internationalen high-tech Unternehmens, seit über 13 Jahren freiberuflicher Corporate Interim Manager. Haben Sie Fragen zum Thema ? Senden Sie eine email an hjkoehler@corporate-interim-management.de . Mehr Informationen und weitere links zum Thema Interimsmanagement finden Sie unter <http://www.corporate-interim-management.de>

CIM freut sich über den Abdruck oder zitieren des Artikels, auch auszugsweise gestattet, nur mit Quellenangabe. Bitte ein Belegexemplar an hjkoehler@corporate-interim-management.de