Juni
2020

DER SCHMETTERLING

Corona-Exit: Schneller durchstarten mit professionellen Interim Managern!

Die Zeit nach Corona erfordert neue Prioritäten. Diese müssen unverzüglich mit aller Kraft angeschoben werden. Interim Manager stehen für Umsetzungsgeschwindigkeit. Notwendige Transformationsprozesse und dringende Sonderaufgaben können so unverzüglich mit der notwendigen Fokussierung realisiert werden. Diese Ausgabe unserer Kundenzeitschrift umfasst folgende Themen: Was ist der Mehrwert eines Interim Managers? Wie sehen die letzten 10 Tage eines Projektes aus, damit die Wirkung nachhaltig ist? Und aktuell: Was können wir aus der Corona-Krise für den Bereich People Management lernen?

Seite 2-4: Interview mit Martin Steidl, einem Interim Executive mit langjähriger Sanierungserfahrung und Dr. Harald Schönfeld, Geschäftsführer der butterflymanager GmbH: „Corona und Interim Management: Gestärkt aus der Krise hervorgehen!“

Mehrwert: So rechnet sich ein Interim Manager

Was bringt einem Unternehmen der Einsatz eines Interim Managers? Was ist der Nutzen? Wie rentieren sich seine Kosten? Kann man den Wert eines Interim Managers überhaupt messen?

Die letzten 10 Tage eines Interim Managers

Ein guter Interim Manager hinterlässt nachhaltige Verbesserungen. Er hat sein Testament übergeben. Es ist geklärt, wie auf dem frisch geteerten Weg gefahren und fein justiert werden kann.

butterflymanager®

Corona und Interim Management: Gestärkt aus der Krise hervorgehen!

Interview mit Krisenmanager Martin Steidl und Dr. Harald Schönfeld

Martin Steidl – Interim Executive mit langjähriger Sanierungserfahrung - gilt in Deutschland als einer der erfahrensten Interim Manager für die Bewältigung von Krisen. Für das Krisenmanagement sieht er drei Phasen: (1) Die Auswirkungen der Krise eindämmen, (2) die wirtschaftlichen Verluste während der Krise gering halten, sowie (3) einen reibungslosen Neustart nach der Krise ermöglichen. Dr. Harald Schönfeld, der Geschäftsführer von butterflymanager, betont in der aktuellen Situation vor allem die Unterstützungsleistung von Interim Managern: Damit das Durchstarten nach der Krise die erforderliche Schnelligkeit in der Umsetzung erhält.

Was ist in der aktuellen Corona-Exit-Phase für Unternehmen besonders wichtig?

Martin Steidl: Es kommt jetzt auf aktives und vorausschauendes Handeln an. Meine Erfahrung zeigt (mir), dass Unternehmen und die Mitarbeiter sehr davon profitieren, wenn Sie „für die Tage danach" jemanden an der Seite haben, der Krisen schon oft erlebt und gemeistert hat. Schreck und Erstarren sind verständlich, sie müssen aber dann (auch) schnell den Fragen weichen, was sich im Markt verändert hat, welche Prioritäten neu gesetzt und unverzüglich – also jetzt schon im Sommer - mit aller Kraft realisiert werden müssen.

Dr. Harald Schönfeld: Gerade das Management des Mittelstandes arbeitet seit Monaten an der Belastungsgrenze: Körperlich und emotional. Durch die Krise zeigt sich nun sehr radikal, was nicht mehr funktioniert, was wir nicht mehr brauchen und von dem nun in konsequenter Weise Abschied genommen werden kann.

Auf der anderen Seite eröffnen sich natürlich Chancen. Um beides tun zu können, braucht es eine kompetente Ergänzung des notwendigen neuen Wissens und – sei es nur temporär - gezielt mehr Kapazitäten, z.B. für die Leitung von Sonderprojekten. Es muss ja auch getan werden können!

Dr. Harald Schönfeld

Zusätzlich kommen noch die verständlichen Ansprüche von allen Seiten – einschliesslich der Belegschaft - hinzu, dass alles ruck zuck hochgefahren und „durchgestartet" werden soll. Nicht zu reden davon, dass all das, was jetzt „neu" ist, und die Zukunft sichern soll, auch wirklich funktioniert und keine Fehler passieren. Der Wettbewerb schläft ja nicht. So kommen kompetente Interim Manager ins Spiel, die nicht nur sofort zur Verfügung stehen, sondern eine echte Entlastung sind!

Martin Steidl

Können wir davon ausgehen, dass sich durch diese Krise ganze Prozessketten ändern werden?

> „Durchstarten erfordert Schnelligkeit in der Umsetzung."

(Fortsetzung auf Seite 3)

(Fortsetzung von Seite 2)

„Eher radikal und konsequent, als moderat und zögerlich."

Dr. Harald Schönfeld: Absolut! Unsere aktuellen Kundenanfragen nach kompetenten Interim Managern zeigen uns sehr deutlich, an welchen Stellen die Krise zum Anlass genommen wird, ganze Prozessketten auf den Prüfstand zu stellen. Das betrifft das gesamte Unternehmen und alle Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten. Also nicht nur das Supply Chain Management, um die in der Öffentlichkeit diskutierten fatalen Abhängigkeiten von bestimmten Lieferanten in Asien zu beenden. Gerade wenn es um die Restrukturierung von finanziell angeschlagenen Unternehmen geht, wird die Kompetenz gefordert neue, (immer digitaler werdende) Kundenwelten und -bedürfnisse mit in eine ganzheitliche Lösung einzubeziehen. Und zwar eher radikal und konsequent als moderat und zögerlich!

Martin Steidl: Um die Tragweite dieser Forderung nach neuen Prozessketten, ja der Überarbeitung ganzer Geschäftsmodelle, zu erfassen, muss man zunächst eine notwendige Unterscheidung treffen. Prozesse können sein: Wertschöpfungsprozesse, Managementprozesse oder Verwaltungsprozesse.

Die konsequente Ausrichtung der Wertschöpfungsprozesse auf den Kunden ist für die Prozess-Gruppen zentral: Wofür ist der Kunde bereit zu zahlen? Wenn man bei der Preisbildung zudem berücksichtigt, dass jedes Produkt und jede Dienstleistung durch Umsätze mit dazu beitragen muss, dass die Unternehmensführung und die Verwaltungsprozesse (z. B. Instandhaltung, Lohn- und Gehaltszahlung) finanziert werden können, ist doch im Grunde alles klar: Wir müssen die Krise als Chance ansehen, alle unsere „Gewissheiten" auf den Prüfstand zu stellen und dann konsequent handeln.

Dr. Harald Schönfeld: Eine solche Klärung von Denkgewohnheiten und der Neubewertung von Themen, die man bisher für richtig und notwendig gehalten hat, ist meist schmerzhaft. Sie bedeutet ein gewisses Abschiednehmen und ist mit Hoffnung auf eine bessere Zukunft und Sehnsucht nach neuen Sicherheiten verbunden. Es liegt auf der Hand, dass „Neues" durch einen kompetenten und erfahrenen Externen (politisch) neutraler angegangen werden kann, eine höhere Akzeptanz findet und dann auch meist schneller und effektiver umgesetzt wird. Ein vertrauenswürdiger Interim Manager hat keine persönlichen Interessen und ist ausschliesslich der Sache verpflichtet.

Sie sprechen von der Erarbeitung von Reaktionsmaßnahmen – als Vorbereitung auf die nächste Krise?

Martin Steidl: Wenn man sich mit den Grundlagen des Risikomanagements beschäftigt, kann man ableiten, dass es eine Vielzahl von möglichen Risiken für ein Unternehmen gibt. Gleich ob externe oder interne Ursachen: Früher oder später werden alle Risiken ihre Spuren im Ergebnis des Unternehmens

(Fortsetzung auf Seite 4)

(Fortsetzung von Seite 3)

hinterlassen, seien es z.B. Umsatzeinbrüche, Forderungsausfälle, Misserfolge bei Neuanläufen oder Anlagenausfälle.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es ein guter Weg zu Krisenreaktionsmaßnahmen ist, bestimmte Krisen im Unternehmen (einfach) gelegentlich durchzuspielen. Damit erreicht man folgendes:

- Sensibilisierung aller teilnehmenden Entscheidungsträger
- Wahrnehmung des Unterschieds zwischen Ursachen und Wirkungen (z.B. sind Umsatzeinbrüche Ursachen für Ergebniseinbrüche? Umsatzeinbrüche selbst können aber auch Auswirkungen von Lieferschwierigkeiten oder anderen Problemen im Markt sein.)
- Verdeutlichung von Ursache-Wirkungs-Ketten
- Quantifizierbarkeit von Wirkungen in Abhängigkeit von quantifizierten Ursachen

Die hier als Beispiele genannten Krisensimulationen lassen sich sicherlich entsprechend der betreffenden Branchen weiter verfeinern und differenzieren.

Feststehen sollte allerdings, dass man immer „das Unvermeidbare denken muss, um das Undenkbare zu vermeiden".

Dr. Harald Schönfeld: Viele Kunden spiegeln mir im Moment ein sehr spannendes „Post-Corona-Zeitfenster" für die Umsetzung notwendiger Innovationen und Projekte: Sei es im Bereich der Digitalisierung, der Automatisierung oder ganz neuer und intelligenter Wertschöpfungsketten und Arbeitsformen. Das nun mit aller Schnelligkeit und Konsequenz zu nutzen, ist eine riesige Chance für den bisher von manchen als „teuer" empfundenen Standort von Unternehmen in Deutschland, der Schweiz und Österreich. Interim Manager können dabei eine sehr fertilisierende und unterstützende Rolle spielen. Schnelligkeit in der Umsetzung, die Beherrschung moderner Führungs- und Arbeitsmethoden und eine entsprechende Persönlichkeit, die zur Kultur des Kunden passt, sind natürlich Voraussetzung.

> „Das Unvermeidbare denken, um das Undenkbare zu vermeiden."

Welchen Mehrwert hat ein Interim Manager für Ihr Unternehmen?

Was bringt Ihnen der Einsatz eines Interim Managers? Wie rentieren sich seine Kosten? Kann man den Wert eines Interim Managers überhaupt messen? Executive Interim Manager Siegfried Lettmann zeigt, worin der Nutzen, der eigentliche Mehrwert seiner Mandate liegt.

Wie bei anderen Investitionen stellt sich auch beim Interim Management stets die Frage, welche Vorteile es tatsächlich bringt. Ich möchte an dieser Stelle eine (wenn auch sicher nicht vollständige) Antwort auf diese Frage liefern. Worin also liegt der greifbare Mehrwert eines Interim Managers?

1. Der monetäre Mehrwert

Ein „Mehrwert" kann in unterschiedlichen Faktoren liegen. Beginnen wir mit dem sogenannten „Return on Interim Management" (RoIM), der analog zum „Return on Investment" (RoI) anderer betrieblicher Ausgaben berechnet wird.

Ein Interim Manager ist eine Investition. Und wie bei anderen Investitionen auch, zeigt sich ihre Sinnhaftigkeit erst im Hinblick auf die zusätzliche Rendite, die dadurch ermöglicht wurde. Die Einsatzart spielt dabei eine entscheidende Rolle: Ein Manager auf Zeit, der „nur" eine Vakanz überbrückt, wird üblicherweise keine höhere Rendite nach sich ziehen, als eine festangestellte Person an der gleichen Position das täte.

Executive Interim Manager Siegfried Lettmann (Mitte) ist spezialisiert auf die (digitale) TRANSFORMATION IN VERTRIEB UND MARKETING. In seinen Mandaten fungiert er als Leiter in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Produktmanagement oder übernimmt auf Zeit die Unternehmensführung. Für seine Arbeit wurde der erfahrene Interim Manager bereits mehrmals ausgezeichnet. An der European Business School ist er auch Studienleiter des Interim Executives Programme, der einzigen universitären Weiterbildung für Interim Manager im deutschen Sprachraum.

Ein solcher Einsatz sorgt dafür, dass Agenden und wichtige Aufgaben nicht liegen bleiben und Mitarbeiter, Kunden und andere Steakholder einen kompetenten Ansprechpartner haben – was an sich wertvoll ist. Es entstehen daher keine maßgeblich höheren Gewinne, jedoch kann die Vermeidung von Opportunitätskosten durchaus wertvoll sein.

> „Ein Interim Manager ist eine Investition."

Die reine Vakanzüberbrückung ist jedoch nicht der Fokus im Interim Management. Die Spezialität der Interim Manager ist heute in der Mehrzahl die Übernahme besonderer (oder auch besonders schwieriger) Veränderungen (Change Management). Hier steigert sich dann auch der RoIM zu Bestwerten auf. In meinen Projekten betrug die Rendite, die sich aus den Einsätzen ergab, stets ein Vielfaches der Kosten, die der Einsatz verursachte. Hier betrug der RoIM mehr als das Zehnfache, entsprach also einer Investitionsrendite von über 1000 Prozent.

(Fortsetzung auf Seite 6)

(Fortsetzung von Seite 5)

Beispiel: Bei einem meiner letzten Mandate habe ich die Vertriebsstrukturen eines Maschinenbauers restrukturiert. Ziel war eine höhere Marktdurchdringung, die aber mit einer Fusionierung von zehn Vertriebsgesellschaften und einer entsprechenden Reduzierung des Overheads einherging. Der Kapitalwert des Projektes war – je nach Planungshorizont – 7 bis 8-stellig. Meine Kosten waren da mit ca. 250 Tsd. Euro eher bescheiden.

Interim Manager lohnen sich also vor allem dann, wenn schwierige oder weitreichende Veränderungen umgesetzt werden sollen - noch mehr, wenn man etwaige Opportunitätskosten abwägt. Zum Beispiel, wenn ein Interim Manager es ermöglicht, einen neuen Markt zu eröffnen, der sonst nicht erschlossen worden wäre, oder sein Einsatz einen wichtigen Kunden hält, der sonst abgesprungen wäre.

Meine Empfehlung deshalb: Sogar, wenn es hauptsächlich darum geht, eine personale Leerstelle vorübergehend zu schließen – betrauen Sie Ihren Interim Manager mit Sonderaufgaben. Aufgaben, die Sie „schon länger gerne gelöst hätten". Wenn er schon an Bord ist, kann er seinen RoIM (Return on Interim Management) so unabhängig von der eigentlichen Vakanzüberbrückung erhöhen. Davon profitieren letztlich beide Seiten.

Die Inhaberin der SIHGA GmbH, Jane-Beryl Simmer, für die ich kürzlich ein umfassendes Projekt verantworten durfte, erklärte am Ende des Mandates: „Wenn ich die Kosten für den Interim Manager mit dem wirtschaftlichen Ergebnis vergleiche, relativiert sich dieser Preis schnell zu einem sehr ansprechenden Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Kosten wurden in Form eines wirtschaftlich messbaren Mehrwertes mehrfach erwirtschaftet, so dass es sich um eine sinnvolle und vorteilhafte Investition handelte." Ähnliches erklärte auch Meiko-CEO Dr. Stefan Scheringer nach einem meiner Mandate: „Bei so wichtigen Maßnahmen hängt viel daran, dass man den bestmöglichen Kandidaten mit solchen Aufgaben betraut. Man muss sich also die Frage stellen, ob man sich ein billigeres Angebot leisten kann. […] Insofern sind die Kosten auf jeden Fall angemessen."

Management des Tagesgeschäfts	Führung durch Veränderungssituationen
Stabiles Managen	Flexibles Gestalten
Fokus auf Prozesse	Fokus auf Personen
Formale Entscheidungen	Informelle Entscheidungen
Tiefgehende Problemanalyse	Rasche Problemanalyse
Meistens ausreichende Ressourcen	Ressourcen oft knapp bemessen
Fixe Verantwortlichkeiten	Flexible Verantwortlichkeiten
Erprobte Entscheidungsfindung	Kreative Problemlösung
Bewährte Schemata	Neue Wege
Effizienz	Effektivität
Starre Strukturen und Rahmenbedingungen	Flexible Strukturen, Rahmenbedingungen ergeben sich im Laufe der Maßnahmen
Viele Informationen	Wenig Informationen

Bild: Für den Change sind andere Kompetenzen nötig als für das Tagesgeschäft. Quelle: Siegfried Lettmann

2. Sicherheit für Ihre wichtigsten Vorhaben

Der Faktor „Sicherheit" kann nur schwer in finanziellem Gegenwert gefasst werden: Die hohe Umsetzungssicherheit, die Interim Manager durch ihre reichhaltige Erfahrung schaffen. Scheiternde Veränderungsprojekte kosten die Unternehmen jedes Jahr hohe Summen. Ein Experte, der auch komplexe Projekte sicher zum Erfolg führt, vermeidet diese Fehlinvestitionen.

Gerade bei Change-Vorhaben sind Interim Manager hervorragend aufgehoben. In den meisten Unternehmen sind größere Change-Projekte eher selten – was auch an der Schwierigkeit der konkreten Umsetzung liegt. Der Grund: Change-unerfahrene Führungskräfte versuchen häufig, Veränderungen genauso anzuleiten, wie sie das Tagesgeschäft anleiten.

(Fortsetzung auf Seite 7)

(Fortsetzung von Seite 6)

Das funktioniert meistens nicht! Mutaree hat das übrigens in einer Studie beziffert, und festgestellt, dass sogar nur jedes fünfte Veränderungs-Projekt erfolgreich ist.

Für den Change sind völlig andere Zugänge und Kompetenzen nötig als für die tägliche Routine. Wer das nicht berücksichtigt, läuft große Gefahr, die Ziele nicht oder nicht vollumfänglich zu erreichen. Denn die Anforderungen sind an einigen Stellen nahezu diametral. (siehe Tabelle auf Seite 6)

Für Interim Manager gehört Change hingegen zum Arbeitsalltag. Sie haben derartige Projekte, die in den Kundenunternehmen mehr oder weniger singulär sind, schon mehrfach erfolgreich umgesetzt. Das trifft auch auf viele meiner Kollegen zu: Laut AIMP gilt durchschnittlich jeder fünfte Interim-Einsatz Change- oder Restrukturierungs-Vorhaben. Diese Erfahrung ist ein enormer Pluspunkt und verschafft Ihren wichtigsten Aufgaben die höchstmögliche Sicherheit.

Interim Manager gründen ihre hohe Umsetzungssicherheit dabei nicht nur auf der Erfahrung, sondern auch auf der Kombination unterschiedlicher Zugänge. Namentlich, dass wir in einer Person den Prozeß im Hinblick auf das fachliche, die Führung- und die Strategie übernehmen können. Wir planen derartige Projekte also nicht nur, sondern begleiten die Umsetzung als Führungskraft, Projektleiter und Change-Manager gleichzeitig. Das verringert die interne Komplexität der Vorhaben und sorgt dafür, dass durch kurze Entscheidungswege und klare Zuständigkeiten die Abläufe flexibler und schneller werden. Dass wir dabei mit einem stets aktuellen Instrumentarium und umfangreichen Methodenkenntnissen arbeiten, sollte selbstverständlich sein.

3. Die steigende Relevanz der Geschwindigkeit

Die Schnelligkeit, mit der Interim Manager ihre Aufgaben abarbeiten, kann heute erfolgsentscheidend sein. In der McKinsey-Umfrage „Disruptive forces in the industrial sectors“ gaben 85 % der Befragten aus der Industrie an, dass größere Disruptionen ihre Unternehmen verändern würden, und 74 % erklärten ergänzend, dass es vor allem die Geschwindigkeit des Wandels sei, auf die man reagieren müsse.

> „Für den Change sind besondere Kompetenzen nötig.“

In einer Zeit, in der stetig neue Aufgabenstellungen auftauchen und somit auch neue Kompetenzen benötigt werden, muss man sich die Frage stellen, wie man mit der Entwicklung Schritt halten will. Interim Manager können die nötigen Kompetenzen sehr kurzfristig verfügbar machen – Chancen bieten sich oft nur jenen, die rasch agieren und reagieren können.

Siegfried Lettmann

Passend ausgewählte Interim Manager beheben das Kapazitäts- und Kompetenzproblem und sorgen dafür, dass Ideen und Entwicklungen zeitnah in die Praxis, an den Markt, gehen können.

Die Onboarding-Phase eines Interim Managers ist üblicherweise sehr kurz. Wir sind oft in wenigen Tagen eingearbeitet. Zu den gemeinhin raschen Fortschritten verhelfen uns hier auch umfassende Methoden- und Prozesskompetenz sowie Führungsstärke. Das soll nicht heißen, dass nicht auch festangestellte Manager das leisten können. Für diese war es bisher aber oft einfach nicht nötig, derart vielschichtige Kompetenzen zu entwickeln. Das dominierende Routinegeschäft hat diese nicht eingefordert. Abgesehen davon, dass Abstriche zwingend sind, wenn Tagesgeschäft und komplexe Projekte gleichzeitig geschultert werden müssen.

Was wir aus der Corona-Krise für das People Management lernen können!

„Der Weg in eine neue Normalität wird ein Weg in Phasen sein. Sehr wahrscheinlich auch mit Rückschritten verbunden. Das Verhalten von Führungskräften, Mitarbeitern und vor allem auch Kunden ändert sich vorübergehend, möglicherweise aber auch langfristig. Nutzen Sie diese Erfahrungen als Chance für die Zukunft, gestärkt aus dieser Zeit heraus zu kommen. Stärken Sie die Leadership und People Skills in Bezug auf Innovationen, Resilienz aber auch im Umgang mit Krisen. (Don't only talk but build one team now.)"

Interim Managerin Claudia Maurer

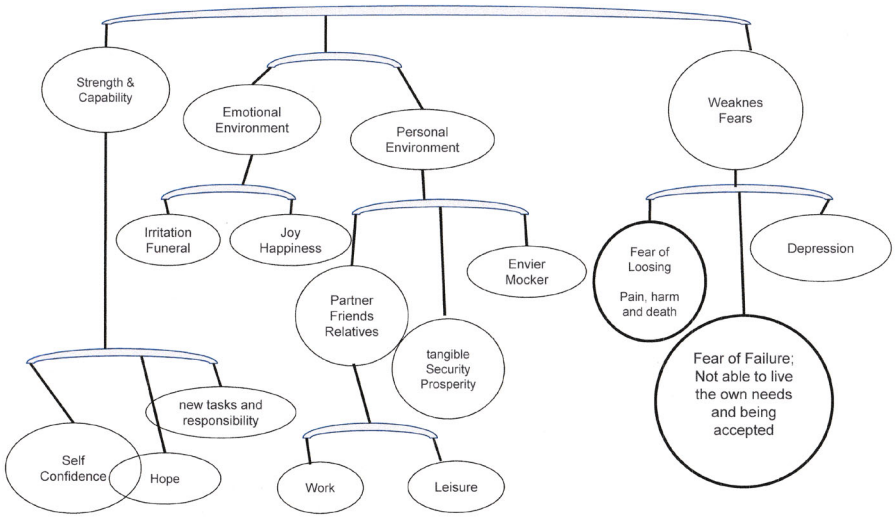
HR-Interim Managerin Claudia Maurer: Sie sichert die Produktivität Ihrer Belegschaft und überblickt alle Personalrisiken und -chancen. Über 30 Jahre Erfahrung, u.a. als verantwortliche Personalleiterin (national und international). Pragmatisch und kompetent in allen das Personal betreffenden Themen im Mittelstand wie in global aufgestellten Konzernen. Seit 2009 Interim-Managerin in HR-Führungs- und Fachfunktionen. Expertise bei allen Aspekten, die das Umgehen mit schwierigen Situationen betreffen. Gibt Sofort-Tipps und Antworten zu Personalthemen in der aktuellen Krisenlage, auch im Umgang mit Behörden.

Bereits jetzt zeichnet sich ab, dass die globale Covid-19 Pandemie für alle von uns den möglicherweise größten Einschnitt in unserer Berufslaufbahn mit sich bringen wird.

Je nach Wirtschaftsbereich sind wenige einzelne Branchen Profiteure, aber der weit überwiegende Teil erlebt einen immensen Einschnitt in seiner Wirtschaftskraft: Entweder durch plötzlich abreißende Lieferketten, zusammenbrechende Absatzmärkte oder aber einfach durch die komplette Schließung des Geschäftsbetriebes. Damit verbunden gibt es einen Effekt auf jeden einzelnen Beschäftigten, der damit direkt oder indirekt in seiner Existenz betroffen ist.

Das hat Auswirkungen auf die Gefühle aller Mitarbeitenden, die im People Managemt in alle Massnahmen einbezogen werden müssen. Diese menschlichen Gefühle sind ein sehr sensibles Gebilde, das man sich auch gut als „Mobile" (siehe Grafik) vorstellen kann. Sicherlich kennen wir fast alle diese filigranen Gebilde aus der Kindheit. Wir sind dann emotional stabil, wenn die positiven und negativen Gefühle in Einklang sind. Die eine Seite des Mobiles bilden die positiven Gefühle in Bezug auf die eigenen Stärken und Fähigkeiten sowie ein positives emotionales und persönliches Umfeld; aber auf der anderen Seite finden sich die negativen, Angst machende Gefühle wie Angst vor Verlust, Angst vor Fehlern oder Angst vor Krisensituationen. Diese haben eine viel stärkere Wirkung auf die Persönlichkeit, wenn man sie anstösst.

Feelings in balance: Die Effekte auf die Gefühlswelt der Mitarbeitenden sind in allen Massnahmen des People Managements zu berücksichtigen.



(Fortsetzung auf Seite 9)

(Fortsetzung von Seite 8)

„Kommunizieren Sie so früh und offen wie möglich!“

Wissend um diese Schwingungen und auch persönlich um die ersten Erfahrungen aus Corona reicher, sollten wir uns fragen, was wir daraus schon jetzt lernen können? Für viele sind Begriffe wie Innovationsmanagement, Change Management, Resilienz etc. viel gehörte „Buzzwords“ aus dem Instrumentenkasten der Berater.

Doch wenn man sich Unternehmen anschaut, welche sich jetzt in der Krise sehr schnell gewandelt haben, waren es solche, die sich eingestanden haben, dass der eingeschwungene und bewährte Weg so nicht mehr funktioniert. Mit innovativen Ideen, wenn auch bei manchen aus der Not heraus, haben sie geschaut, was sie anders machen können. Im Hinblick auf das People Management lag der neue Fokus darauf, Selbstvertrauen im Management und in der Belegschaft zu stärken. Zudem darin, Hoffnung zu schöpfen und Innovation durch das Suchen und Umsetzen von neuen Themenfeldern zu fördern.

„Stärken Sie das Selbstvertrauen Ihrer Belegschaft!“

Für mich damit – neben allen der Krise geschuldeten ad hoc Aktivitäten - die Do’s und Dont’s im Bereich People Management:

Do`s	Dont´s
Immerwährende Stärkung der Innovationskraft des Unternehmens	Verstärkung der Zukunftsängste durch intransparente oder gar fehlende Kommunikation
Mitarbeiter mitnehmen auf dem Weg der Entscheidungen	Die Chancen der Krise für aktive Veränderung (Hawthorne Effekt) nicht nutzen, sondern in den alten Trott verfallen
Stärkung der eigenen Resilienzkraft als Unternehmensleitung - Vorbild in der Krise. Ggf. auch ein Verändern der Personalauswahlkriterien mit einem stärkeren Fokus auf Resilienz	Ignoranz in Bezug auf die neuen Formate der Kommunikation, die neuen Modelle einer virtuellen Arbeitswelt
Nutzen der riesigen Chance, für das Unternehmen als Team gestärkt aus der Krise hervorzugehen	Zu glauben, es wird nach der Pandemie genau so weitergehen wie vorher
„Walk the talk“ und damit Vorbildfunktion des Managements im nachvollziehbaren Handeln das Gesagte umzusetzen	

Nutzen Sie also die Krise als immense Chance, das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen zu stärken. Die Krise ist keine Sackgasse – man kommt auf alle Fälle anders raus als man rein ist! Und wenn schon Personalabbau unvermeidbar ist – und das sollte immer das allerletzte Mittel sein – dann ist auch dort angezeigt, so früh und offen wie möglich zu kommunizieren.

Der Instrumentenkasten der Personalkostenreduzierung ist vergleichsweise groß, vorausgesetzt man hat durch entsprechend innovative Personalarbeit bereits eine entsprechende Transparenz erlangt.

„Fazit: Nur gemeinsam können wir das schaffen!“

Die letzten 10 Tage im Mandat: Testament und Übergabe

Interim Manager Eckhart Hilgenstock erzählt aus der Praxis: Was tut ein Interim Manager in den letzten zehn Tagen? Aber auch, was ist Aufgabe des Mandanten? Sein Beitrag wird angereichert durch die Erfahrungen in einem Restrukturierungsprojekt als Interim-Geschäftsführer bei der Blaser Swisslube GmbH in Deutschland. Eckhart Hilgenstock wurde 2012 vom AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider) als Interim Manager des Jahres ausgezeichnet. Die Wirtschaftswoche bezeichnete ihn als „Vorzeigetyp der Branche". #Agil #Digital #Sales.

Eckhart Hilgenstock

So wie die Anfangsphase richtungsweisend für den Projekterfolg ist, spielen die letzten Tage im Projekt eine wesentliche Rolle. Der Kunde muss wissen, ob die Ziele erreicht wurden und was die zukunftsweisenden Veränderungen und Learnings sind. Wenn ein fest angestellter Nachfolger (meist mit anderen Schwerpunkten) weitermacht, dann muss dieser Bescheid wissen, was gelaufen ist. Bei der Übergabe der Verantwortung an einen Nachfolger geht es sowohl um Kontinuität als auch darum, seine Power (Erfahrung, Ideen, Kreativität, Emotionen) optimal in Szene zu setzen. Dass dies gelingt, liegt natürlich in den Händen des Nachfolgers, dennoch kann man ihm den Einstieg, die berühmten ersten 100 Tage, erleichtern. Ein guter Interim Manager hinterlässt nachhaltige Verbesserung.

Der Engagement Prozess

Wer die Ausbildung zum Interim Executive an der European Business School (EBS) gemacht hat, kennt Prof. Dr. Jacques J.A.M. Reijniers und sein Buch „Interim Management - a true profession". Ich durfte nach der Prüfung zwei Fallstudien für die nachfolgenden Jahrgänge leiten. Das hat mir geholfen, den Engagement Prozess (also den systematischen Ablauf eines Interim Management Projektes) zu verinnerlichen. Er bringt Qualität und Geschwindigkeit.

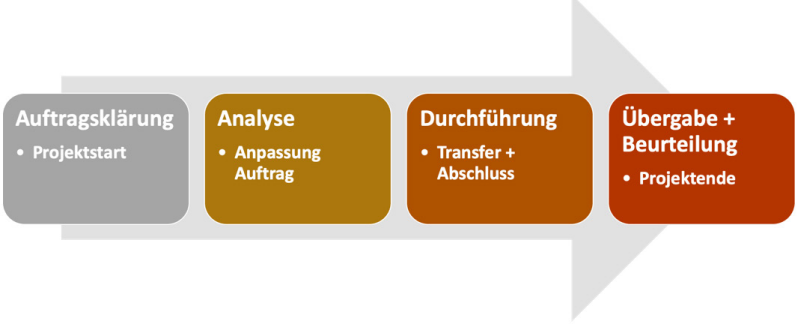
Dieser hat vier **4 Phasen**:

In den letzten 10 Tagen eines Mandats findet die Übergabe und die Beurteilung statt: Wie in jedem Projekt wird die Qualität, das Budget und die Zeit beurteilt. Der Kunde sollte darauf achten, dass er sowohl eine Beurteilung zur Reflektion durchführt, als auch einen übersichtlichen Abschlussbericht erhält.

Beurteilung

Der Kern der Evaluierung ist die Reflektion, ob die Ziele in der Organisation erreicht wurden und ob sich etwas verändert hat.

(Fortsetzung auf Seite 11)



(Fortsetzung von Seite 10)

Haben die Menschen begonnen, das Neue zu leben? Und ist klar, wie es weiter gehen kann, und dabei dem Nachfolger Raum für eigene Kreativität lässt? Nach der Übergabe ist es die Verantwortung des Nachfolgers, wie es weiter geht. Das muss sich für den Nachfolger gut anfühlen. Er sollte das Gefühl haben, dass er den geteerten Weg kennt, Ziel und Strategie klar ist und er darauf brennt, Gas zu geben.

Übergabe

Professor Reijniers spricht vom Transfer der Verantwortung zum Nachfolger und vom Transfer des aktuellen Status. Fast keinem Interim Executive fällt es leicht, das Projekt abzugeben. Oft fühlt es sich an, als ob die Kinder noch in die Schule gehen. Da macht es keinen Unterschied, ob ein Vollprofi übernimmt.

Die Emotionen bleiben. Gerade habe ich das Übergabedokument für Blaser Swisslube in Deutschland geschrieben. Und es fühlte sich wie ein Testament an. Exakt so, wie es Professor Reijniers benannt hat. Schreiben ist für mich langsam denken. Vieles, was ich meinem Nachfolger, Geschäftsführer Matthias Baumbusch - dem erhofften Vollprofi, noch sagen musste, fiel mir ein. Ich habe das in einem Mindmap geparkt und mit ihm und meinem zentralen Ansprechpartner beim Kunden, Urs Kündig, in zwei Tagen durchgesprochen. Von allen Seiten wurde darauf geachtet, dass alle Informationen wohl sortiert in einem strukturierten Wissenspool - in unserem Fall Microsoft SharePoint - so hinterlegt sind, dass es gefunden wird.

„Ich kann jedem nur wärmstens eine Übergabe empfehlen, wie ich Sie genießen durfte."
Matthias Baumbusch,
GF Blaser Swisslube GmbH

Kurzfristige Ergebnisse in einem Interim Mandat sind wünschenswert, um den ROI zu erhöhen und Vertrauen aufzubauen. Dennoch sind sie nicht der Kern von Interim Management. Die Verankerung der strategischen Änderungen, um eine Kontinuität in der Zukunft zu gewährleisten muss das Ergebnis sein.

Alle wichtigen informationen für die Übergabe wurden in einem strukturierten Wissenspool hinterlegt. Bei Blaser gab es zwei Voraussetzungen für den Erfolg:

1. Eine familiengeführte Schweizer AG, die mittelfristig agiert, in aktueller Wirtschaftslage antizyklisch investiert und jetzt Marktanteile gewinnt. Die mit ruhiger Hand eine Restrukturierung in Deutschland und einen Entwicklungsplan bis 2025 beauftragte, der innerhalb einer Woche vom Verwaltungsrat genehmigt wurde und schnell implementiert wurde; mit viel Rückenwind aus der Schweiz.

2. Die Einstellung neuer, zusätzlicher Mitarbeiter, die die Veränderung mit ihrer externen Sichtweise und den fehlenden alten Verhaltensmustern erleichtern.

Der Beitrag des Auftraggebers ist immens wichtig. Nicht nur bei der Entscheidungsfindung, sondern auch bei der Implementierung und insbesondere der Kommunikation.

Urs Kündig, Managing Director EMEA, Blaser Swisslube AG

Das Testament

Ein transparenter Transfer an den Nachfolger sollte für jeden Interim Executive implizit Teil des Projektes sein. Der Kunde muss jedoch eingebunden werden und mitmachen. Er muss sich die Zeit nehmen, das Wissen (Information in Kontext) aufzunehmen, kritisch zu hinterfragen und mit eigenen Gedanken anzureichern.

Meine persönliche Gliederung umfasst:

1. Management-Zusammenfassung
2. Erfolge
3. Was hat der Interim Executive gemacht?
4. Was sollten die Prioritäten für die Zukunft sein?
5. Ist das Ergebnis verstanden und akzeptiert? Hätten Dinge anders implementiert werden sollen?
6. Gibt es Übereinstimmung in Bezug auf die weiteren Prioritäten?

(Fortsetzung auf Seite 12)

(Fortsetzung von Seite 11)

Gerade die konstruktive Auseinandersetzung mit dem Nachfolger ist der springende Punkt. Und die Praxis zeigt: Wenn man sich dabei reibt, kommt meist viel Gutes dabei heraus.

Transfer von Nützlichem

Wir alle haben längst akzeptiert, dass lebenslanges Lernen zu einer guten Organisationsentwicklung und zur Förderung der Mitarbeiter gehört. Ein Teil davon ist Feedback. „Nebenbei" zu vermitteln, wie das geht, kann ergänzender Teile eines Interim Management Projektes sein. Ich glaube daran, dass die nachfolgenden drei Themen Teil jedes Interim Mandates – zumindest auf Geschäftsführungsebene - sein sollten. Warum? Die Beschleunigung im Geschäft nimmt weiter zu - ja ich habe bewusst Beschleunigung, nicht Geschwindigkeit geschrieben. Wiederkehrende Aufgaben sollen effizient erledigt werden und Aktionen auf Zuruf sollten minimiert werden. Inwieweit das auf die Schiene gesetzt ist und weiter zu verfolgen ist, wäre ebenfalls am Ende eines Projektes zu besprechen.

Führungsrhythmus

Der Führungsrhythmus integriert die eigenen Aktivitäten in die übergeordnete Organisation. Ich empfehle dringend strategische Aktionen von operativen zu trennen, wie es im Buch ‚Tod durch Meeting' empfohlen wird.

Die Vermischung führt zu Verwirrung bei den Mitarbeitern und zu Ineffizienz. Es gibt es drei große Cluster, die es zu organisieren gilt: Rhythmus mit dem Kunden, Rhythmus mit dem eigenen Team und Rhythmus mit den Vorgesetzten. Einmal eingeübt werden Abstimmungen und Ergebnisse sehr viel effektiver und effizienter erreicht. Mitarbeiter wissen, wohin ihre Themen gehören und unterbrechen den Arbeitsfluss nicht mit zu vielen ad-hoc Aktionen und Fragen. Jeder kommt vorbereitet und Meetings werden kürzer.

Agile Arbeitsweise

Häufig finde ich bei meinen Auftraggebern hierarchische Strukturen mit ausgefeilten Genehmigungsprozessen, die in der Hierarchie hoch gereicht werden. Entscheidungen müssen dann getroffen werden, wenn sie anstehen, sonst sind sie wertlos. Das heißt für mich, dass ich gerne alle Entscheidungen, die den Kunden betreffen, an die Mitarbeiter delegiere, die direkt mit dem Kunden zu tun haben. Natürlich wird das beobachtet und ausgewertet, um zu lernen. Frühe Fehler erlauben schnelles Lernen. Ja, der Kontrollverlust ist für Manager ungewohnt. Aber lohnenswert.

Interim Manager Eckhart Hilgenstock

Er distanziert die Marktbegleiter. Natürlich geht das nicht in ein paar Monaten. Das kann auch mal ein bis zwei Jahre dauern, bis eine konservative Organisation das gelernt hat und kontinuierlich weiterentwickelt. Training und agile Coaches helfen. Es lohnt sich. Wie wollen Sie in Zukunft Mitarbeiter gewinnen, wenn Sie altmodisch arbeiten? Und langsam sind? Der Satz, die Schnellen fressen die Langsamen, ist uns allen lange bekannt.

Feedback - Kultur

Feedback hat nichts mit Hierarchie zu tun. Die Beobachtung meines Mitarbeiters und das beherzte Feedback ist sehr viel wert. Feedback gehört für mich an jede Stelle. An das Ende einer Aktivität, an das Ende eines Meetings, an das Ende eines Kundentreffens, an das Ende eines Bewerbungsgespräches. Es gibt viele Gelegenheiten besser zu werden.

butterflymanager GmbH
Bahnhofstrasse 31
CH-8280 Kreuzlingen

butterflymanager®

Telefon: +41-71-677 01 66
Telefax: +41-71-677 01 68
info@butterflymanager.com
www.butterflymanager.com