

schloss

projektmanagement, beratung, coaching

Interim Management

Vorgehensweise, Methodik, Praxis

Übersicht

- Was ist Interim Management?
- Einsatzgebiete für Interim Manager
- Auftragsklärung
- Vor- und Nachteile von Interim Management
- Warum eine externe Lösung?
- Ablauf eines Interim Management Projektes
- Kategorien von Interim Management
- Sie suchen einen Interim Manager?

Was ist Interim Management?

- Interim Management ist zeitlich befristet.
- Der Interim Manager ist erfahren und kommt von außen...
- ... und wird in das operative Geschäft eingebunden,
- d.h. er wird in die Aufgaben- und Verantwortungshierarchie integriert und erhält auch entsprechende Weisungsbefugnisse.
- Interim Management beseitigt Engpasssituationen, sichert die Handlungsfähigkeit und leitet langfristige Lösungen ein.
- Der Interim Manager kommt als „Lotse“ an Bord des Unternehmens.

schloss

projektmanagement, beratung, coaching

Der Lotse

Kapitän und Mannschaft bleiben an Bord, der Interim Manager als Lotse unterstützt mit seinem speziellen Wissen das Team und geht dann von Bord; die Meriten und Erfolge bleiben bei der Mannschaft.

Interim Manager steigen direkt in eine Managementfunktion ein und arbeiten ad hoc effektiv und effizient. Im Rahmen der Sozialkompetenz übernehmen sie auch Aufgaben wie Coaching und Förderung von Mitarbeitern.

Einsatzgebiete für Interim Manager

| Laufendes Geschäft | Besondere Situation | Projektmanagement | Coaching |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vakanzen überbrücken • Ergänzung des Know How • Verstärkung von Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgründung • Entwicklung / Aufbau • Reife • Umbruch • Krise • Sanierung / Turn around • Konkurs • Neuausrichtung • Umstrukturierung • Privatisierung | <ul style="list-style-type: none"> • Ausgliederung • Outsourcing • Verkauf • Kauf • Eingliederung • Börsengang • Standort schließen / Märkte aufbauen • Joint Venture • Umsetzung von Beratungskonzepten • Funktionsoptimierung • Qualitätsmanagement • IT-Neueinführung | <ul style="list-style-type: none"> • Generationen-wechsel • Begleitung von Führungskräften • Teamunterstützung • Change Management |

In Anlehnung an Bloemer 2003

Auftragsklärung als zentrales Element

Um ein zielgerichtetes Vorgehen, Handlungsfähigkeit und zeitliche Befristung eines Interim Management-Projektes sicherzustellen ist die Auftragsklärung entscheidend:

,

- Welche Zielvorgaben (Termin, Kosten, Qualität) gibt es?
- Welche übergeordneten Ziele sollen erreicht werden?
- Liegt eine konkrete und eindeutige Aufgabenstellung vor?
- Was ist in-scope / out-of-scope?
- Wie ist die Ausgangssituation?
- Wie sieht das Umfeld aus?
- Welche Prämissen und Einschränkungen gibt es?

Vor- und Nachteile von Interim Management

| Pro | Contra |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Schnelle Verfügbarkeit• Flexibilität• Know How Transfer• Erfahrung• Kostentransparenz• Objektivität• Große Kompetenz• Neue Impulse | <ul style="list-style-type: none">• Fehlendes Unternehmensverständnis• Akzeptanzprobleme• Kosten• Einarbeitungszeit• Mangelnde Kontinuität• Problem Wissenstransfer• Kurzer Planungshorizont eines Interim Managers• Know How Abfluss |

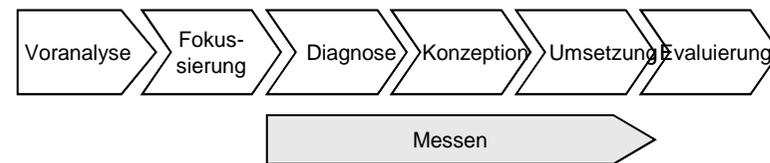
In Anlehnung an Bloemer 2003

Warum eine externe Lösung?

- Interim Management ist gekennzeichnet durch eine Übergangssituation und zeitliche Befristung, was sich nur schwer mit der Personal - und Ressourcenplanung in Unternehmen vereinbaren lässt.
- Der Interim Manager ist flexibel und unvoreingenommen. Er bringt neue Sichtweisen und Erfahrungen ein.
- Engpasssituationen können überbrückt werden.
- Eine externe Lösung unterstützt die zeitliche Befristung.
- Der Interim Manager ist Partner und nicht Rivale der eigenen Mitarbeiter, sein Ausscheiden nach Projektende ist von Anfang an geplant.

Ablauf eines Interim Management Projektes

Im Gegensatz zum sequentiellen Ablauf eines klassischen Beratungsprojektes ist Interim Management aufgrund seiner Einbindung in das operative Geschäft gekennzeichnet durch die Parallelisierung von Aktivitäten.



Beispiel: Klassischer Beratungsprozess

- Analyse und erste Maßnahmen gehen Hand in Hand.
- Eine schnelle Implementierung sichert Handlungsfähigkeit und erste Erfolge.
- Meilensteine sorgen für Transparenz.
- Von Anfang an steht die zeitliche Befristung und die Rücküberführung in die Organisation im Vordergrund.

Kategorien von Interim Management

Interim Management kommt typischerweise in verschiedenen Anforderungsszenarien zum Einsatz:

- Projektmanagement
- Krisenmanagement
- Change Management
- Expertenmanagement
- Überbrückungsmanagement

Projektmanagement

Problemlösung in Form von Projekten macht Sinn, sofern:

- das zu lösende Problem relativ komplex ist,
- der Lösungsweg zunächst unbekannt ist,
- das Projekt sich zeitlich begrenzen lässt,
- bereichs-/fachübergreifende Zusammenarbeit erforderlich ist und
- das Problem strategische Bedeutung besitzt.

Der Einsatz eines Interim Manager in Projekten kann sowohl in der zentralen Koordination/Projektmanagement als auch in fachlichen Arbeitsaufträgen als Experte erfolgen.

Krisenmanagement

- Der Handlungsdruck im Unternehmen ist evident.
- Interim Management soll die Handlungsfähigkeit sicherstellen.
- Die Krise ist zugleich Bedrohung und Chance zur Veränderung.
- Krisenbewältigung und Krisenkommunikation sind elementare Bestandteile des Krisenmanagements.
- Krisenmanagement erfordert eine „Erste Hilfe“ im Unternehmen.

schloss

projektmanagement, beratung, coaching

Erste Hilfe

Krisenmanagement und Erste Hilfe haben viel gemein:

- Ruhe bewahren.
- Sicherheit und Halt vermitteln.
- Struktur schaffen
- Handlungsfähigkeit wiederherstellen.
- Brückenfunktion / Überführung in die Regelorganisation

Krisenmanagement: Arten von Krisen

Zu unterscheiden sind:

- Überlebenskrise
- Steuerungskrise
- Veränderungskrise

Aber auch:

- Krise des Unternehmens
- Krise der betroffenen Manager/Mitarbeiter

Krisenmanagement: Handlungsmodelle

Psychologische Modelle lassen sich auch auf Unternehmenskrisen übertragen:

| Ciampi | Schnyder | Sonneck |
|---|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Krisen Anlass verstehen2. Gemeinsame Krisendefinition erarbeiten3. Gefühle ausdrücken bzw. entlasten4. Gewohnte Bewältigungsstrategien reaktivieren5. Nach neuen Lösungen suchen6. Rückblick und Bilanz | <ol style="list-style-type: none">1. Kontakt herstellen2. Problemanalyse3. Problemdefinition4. Zieldefinition5. Problembearbeitung6. Termination7. Follow Up | <ul style="list-style-type: none">B – Beziehung aufbauenE - Erfassen der SituationL - Linderung der SymptomatikL - Leute einbeziehen, die unterstützenA - Ansatz der Problembewältigung |

Krisenmanagement: Strategien zur Krisenbewältigung

Entsprechend der situationsspezifischen Voraussetzungen und Anforderungen kommen unterschiedliche Strategien zur Krisenbewältigung in Frage:

- Ganzheitliches Krisenmanagement
- Verkauf des Unternehmens
- Liquidation
- Sanierung
 - Portfoliosanierung
 - Organisatorische Sanierung
 - Finanzielle Sanierung
 - Behavioristische Sanierung

schloss

projektmanagement, beratung, coaching

Change Management

Unter Change Management ist hier nicht der kontinuierliche Fluss der Veränderungen und Weiterentwicklungen zu verstehen, sondern vielmehr die Transformation des Unternehmens in einen neuen stabilen Gleichgewichtszustand.

Die damit einhergehenden grundlegenden Veränderungen sind mit Verunsicherungen, Ängsten und ggf. auch mit Leistungsabfall und Fluktuation verbunden. Change Management wirkt dem entgegen.

schloss

projektmanagement, beratung, coaching

Expertenmanagement

Außerordentliche Situationen erfordern mitunter außerordentliche Expertise.

Ein erfahrener Interim Manager kommt von außen, trägt zur Problemlösung und zum Know How Transfer bei und scheidet dann wieder aus dem Unternehmen aus.

Überbrückungsmanagement

Der Einsatz eines Interim Managers schafft neuen Handlungsspielräume für kreative Problemlösungen:

- Mehr Zeit für die langfristige Lösungssuche
- Zeit für Personalentwicklung (Qualifizierung eines geeigneten Kandidaten) oder Organisationsentwicklung (Reorganisation)
- Zeitliche Überbrückung bis zur Verfügbarkeit einer langfristigen Lösung

Sie suchen einen Interim Manager?

Wie wäre es mit:

- 13 Jahre Erfahrung in Projektmanagement und Interim Management
- Seit 11 Jahren als selbständiger Unternehmer/Freiberufler
- Schwerpunkte in Programm- und Projektmanagement (IT und Non-IT), Umsetzungsberatung, Organisationsberatung, Risikomanagement und Prozessmanagement
- Branchenerfahrung in Industrie, IT, Telekommunikation, Handel
- Betriebswirtschaftlicher Hintergrund **und** IT-Erfahrung
- Flexibel und lösungsorientiert
- Mit ausgeprägter Sozialkompetenz

schloss

projektmanagement, beratung, coaching



Bernhard Schloß
Dipl.-Kfm. (Univ.)

Böhmfelder Str. 25
D-85080 Gaimersheim

Tel.: +49 - (0)8458 – 368668
Fax: +49 - (0)8458 – 3494363
Mobil: +49 - (0)172 – 8957623
E-Mail: mail@bernhardschloss.de
Homepage: www.bernhardschloss.de