

## Ein DDIM Interview mit dem ehemaligen DDIM Fachgruppenkoordinator Martin Viermann und seinem Nachfolger Dr. Eberhard Müller im Juni 2022

*In den DDIM.fachgruppen haben sich Mitglieder zusammengeschlossen, die in gleichen Branchen und Funktionen oder an vergleichbaren Aufgabenstellungen und Sonderthemen arbeiten. Die Mitglieder sind auf ihren Gebieten Experten, sie tauschen ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus. Eines der wichtigsten Ziele ist es, Interim Management in den einzelnen Disziplinen bekannter zu machen sowie mehr Nähe zur Industrie, zu Verbänden und zu Fachmedien herzustellen. Koordiniert wurden die Fachgruppen bis zum Frühjahr 2022 von Martin Viermann – DDIM Mitglied, ehemaliger Fachgruppenleiter der DDIM.fachgruppe // Projekt- und Programm-Management und Executive Interim & Program Manager. Die Koordination der Fachgruppen übernimmt nun Dr. Eberhard Müller – ebenfalls DDIM Mitglied, Leiter der DDIM.fachgruppe // Digitalisierung und Industrie 4.0 und Interim Executive & Senior Consultant für Einkauf, SCM, Logistik und weitere Branchen. In einem exklusiven DDIM Interview berichten die beiden Experten über ihre Erfahrungen und Erwartungen rund um die Fachgruppenarbeit in der DDIM.*

### **DDIM: Vielleicht stellen Sie sich erst einmal in ein, zwei Sätzen vor. Herr Viermann, möchten Sie anfangen?**

**Martin Viermann:** Gern. Seitdem ich 2014 die Entscheidung getroffen habe, mich selbstständig zu machen, unterstütze ich Führungskräfte und ihre Teams dabei, ambitionierte Ziele zu erreichen. Mein funktionaler Kern liegt hierbei im Servicemanagement. Im Grunde richte ich meine Rolle nach dem, was eigentlich passieren bzw. erreicht werden muss. Eine Ausprägung davon ist auch Interim Management. Im Grunde funktioniere ich wie eine Art Außenbordmotor, wobei ich Teams dabei unterstütze, zügig und effektiv klar definierte Ziele zu erreichen. Ich bin zudem Dozent an der Rhine-Waal University of Applied Sciences und unterrichte dort Unternehmensentwicklung und -strategie sowie Leadership und Projektmanagement.

### **DDIM: Vielen Dank, Herr Viermann! Herr Dr. Müller, stellen Sie sich kurz vor?**

**Dr. Eberhard Müller:** Ich bin jetzt schon seit fast 15 Jahren Interim Manager. Und ich habe relativ früh entschieden, DDIM Mitglied zu werden, und das war eine sehr gute Entscheidung. Es ist ein Forum, in welchem man sehr viele erfahrene Kollegen trifft. Und es hat mir in der Tat geholfen, zügig Fahrt aufzunehmen im Business. Ich arbeite für global aufgestellte, produzierende Unternehmen aus den Branchen Maschinenbau, Automotive, Chemie, aber auch Windindustrie und Elektrotechnik/Elektronik. Einmal hatte ich auch ein Mandat im Bereich Medizintechnik. Ich helfe Unternehmen in zwei Rollen. Die eine Rolle ist die General-Management-Rolle, wenn es um Business-Unit-Leitung geht, um wichtige Projekte oder auch darum, Geschäftsmodelle aufzustellen.

Und die zweite Rolle, die ich einnehme, ist funktionsspezifisch. Hier geht es um drei Rollen: Einkauf, Supply Chain und Logistik. Und deshalb fokussiere ich mich auf produzierende Unternehmen, die vor großen Herausforderungen stehen und externe Experten ins Boot holen wollen, um neue Blickwinkel einzunehmen und professioneller zu werden.

### **DDIM: Herr Viermann, wie sind Sie Fachgruppenkoordinator in der DDIM geworden?**

**Martin Viermann:** Als „Solo-Business-Professional“ suche ich immer eine relevante Vereinigung von Gleichgesinnten. Und das war in dem Fall die DDIM. 2014 bin ich Mitglied geworden. Dabei habe ich im Bereich der Fachgruppenarbeit in der DDIM Entwicklungspotenzial entdeckt, zu deren Entfaltung ich im Laufe der Zeit einen kleinen Beitrag leisten konnte. Zum Managertreffen 2014 gab es eine Vorstandsinitiative mit dem Ziel, die Fachgruppen auf ein neues Level zu bringen.

Infolgedessen haben wir 2015 acht weitere Fachgruppen aufgebaut. Das ist für mich quasi die Wiege gewesen, aus der heraus sich die Fachgruppenorganisation so entwickelt hat, wie sie heute ist.

Es stellte sich dann die Frage, wie wir die Fachgruppen – unter Beibehaltung des größtmöglichen Gestaltungsspielraumes der einzelnen Ressorts – minimal organisieren können. In dem Zuge ist dann ein fachgruppenübergreifendes Konzept entstanden, das bis heute quasi als „Leitplanken“ dient, zwischen denen sich die Fachgruppen entwickeln können. Wir waren uns einig, dass es einen zentralen Ansprechpartner geben sollte, der den Dialog zwischen den Fachgruppenleitern aus der Mitte heraus koordinieren und moderieren sollte. Und in diese Rolle bin ich dann quasi organisch hineingewachsen.

**DDIM: Und wie haben Sie sich die Entwicklung der Fachgruppenarbeit vorgestellt?**

**Martin Viermann:** Ich habe mir die Entwicklung der Fachgruppenarbeit in drei Phasen vorgestellt: Wir haben wir Fachgruppen aus verschiedenen Arbeitsgebieten, die harmonisch in sich und nebeneinander funktionieren. Hierzu war der 2. Schritt wichtig, nämlich den Austausch zwischen den einzelnen Fachgruppen über die Fachgruppenleiter zu fördern, um voneinander zu lernen und ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln, wie wir mit den Fachgruppen in die Zukunft gehen. Und etwa zwei bis drei Jahre später gingen wir in die 3. Phase über, in der wir uns überlegt haben, wie wir die einzelnen „Silos“ der Fachgruppen mehr zur Zusammenarbeit bewegen können. Daraus ist dann quasi das Verständnis des Fachgruppenleiterkreises als „Team von Teams“ entstanden.

Die nächste Herausforderung besteht für mich darin, neben den „Silberrücken“ auch jüngere Professionals aus unserem Fachgebiet zu begeistern. Wir „Senioren“ müssen die „Medioren“ viel stärker unterstützen, damit wir als „Speerspitze“ des Verbandes noch effizienter agieren können. Das wäre quasi eine 4. Phase, die wir ansteuern sollten.

Für mich war die Tätigkeit als Fachgruppenkoordinator und Fachgruppenleiter keine Pflicht, sondern vor allem sinnvoll und erforderlich, um den jeweiligen Kreis zusammenzuhalten. Und ich persönlich habe das als sehr bereichernd erfahren! Ich habe sehr viel Herzblut in die Fachgruppenarbeit gesteckt, wurde im Gegenzug aber auch reich beschenkt – durch neue Perspektiven, Ideen und Anregungen der Managerkollegen, von denen ich viel gelernt habe. Wir haben miteinander und voneinander gelernt. Und insofern war das für mich insgesamt eine sehr gute und auch sinnvoll eingesetzte Zeit!

**DDIM: Herr Dr. Müller, was war Ihre Motivation für das Engagement in den Fachgruppen und diese besondere Rolle, die Sie jetzt übernehmen?**

**Dr. Eberhard Müller:** Ich bin der festen Überzeugung, dass wir in der Interim Management Branche, auch wenn wir, gemessen an anderen Branchen, relativ klein sind, ein starkes Sprachrohr brauchen. Das kann kein Einzelner sein, das kann nur über einen Verband laufen, der sich mit anderen Wirtschafts- und Industrieverbänden vernetzt. Wir haben in den letzten Jahren viel erreicht, keine Frage. Aber es muss weitergehen. Wenn ich mir überlege, wie viel Wertbeitrag Interim Management in den Unternehmen leisten kann, insbesondere bei anstehenden Transformationen und Change-Projekten, und wenn ich mir auf der anderen Seite anschau, wie viele Firmen Interim Management nutzen, ist da noch eine Menge Potenzial. Und dieses Potenzial positiv zu adressieren, ist eine Aufgabe für unseren Verband, und auch politisch dafür zu sorgen, dass wir als Selbstständige akzeptiert werden. Man muss den Blick weglenken von „Wir müssen Geld

sparen!“ und stattdessen mehr über den Wertbeitrag nachdenken. Und dieser ist im Interim Management sehr hoch.

Die DDM muss sich kompetent präsentieren und die Fachgruppen stehen im „Schaufenster“. Wir zeigen unsere Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Führungskompetenz, stellvertretend mit den Fachgruppenmitgliedern, die sich auch entsprechend positionieren können. Wir sind keine Vertriebsorganisation, um es ganz klar abzugrenzen. Aber den Appetit auf Interim Management würden wir gerne erhöhen und das können die DDIM Fachgruppen leisten. Die Fachgruppenmitglieder tauschen sich sehr offen und unkompliziert aus und bearbeiten gemeinsame Themen. Viele Fachgruppen haben bereits Fach- und Handbücher herausgebracht, z. B. die Fachgruppen Vertrieb & Marketing, Food oder Digitalisierung. Letzteres trägt den Titel „Digital Insights“ und thematisiert unterschiedliche Blickwinkel auf Digitalisierung. Und genau da müssen wir weitermachen.

**DDIM: Absolut! Herr Viermann, was waren in den vergangenen Jahren die größten Herausforderungen in den Fachgruppen und was haben die Fachgruppen diesbezüglich bewegen können?**

**Martin Viermann:** Auf die einzelnen Fachgruppen bezogen ist es sicherlich für jeden Fachgruppenleiter eine enorme Herausforderung, eine solche Fachgruppe in einen „steady state“ zu bringen. Damit meine ich, dass es nicht ganz einfach ist, einen Haufen kompetenter und erfahrener Individualisten, die wir ja alle sind, zusammenzuführen, zu bündeln – in Richtung gemeinsamer Interessen – und dann auch zu moderieren. Das ist an sich schon eine erhebliche Herausforderung.

Und die gleiche Herausforderung hat sich auch im Kreis der Fachgruppenleiter gezeigt. Also die Attraktivität zu schaffen und eben diesen Kreis dann zu einem Team von Teams zusammenzubringen und zu halten. Das war ein ständiges Bestreben. So etwas gelingt nicht mit einem Mal, das ist ein kontinuierlicher Prozess.

Eine weitere Herausforderung für alle Fachgruppen ist es, für eine aktive Mitarbeit der Mitglieder zu sorgen. Wir sehen sehr aktive Mitglieder, die sich wirklich einbringen. Andererseits sehen wir aber auch das Gegenteil. Hier ein faktisches, aber auch ein emotionales Gleichgewicht zu schaffen, ist nicht ganz einfach.

**DDIM: Was können Sie dazu sagen, Herr Dr. Müller? Welche Vorteile und Chancen sehen Sie grundsätzlich in den Fachgruppen?**

**Dr. Eberhard Müller:** Wie ich schon angedeutet habe, der offene und ehrliche interne Austausch. Also über den Markt, über Herausforderungen im Mandat, z. B. methodischer Art, über Megatrends in den jeweiligen Gebieten, sei es in der Funktion, in der Branche oder bei aktuellen Themen, wie Digitalisierung. Auch da gibt es Megatrends, über die wir diskutieren und zu denen wir auch Veranstaltungen oder andere Möglichkeiten zum Austausch organisiert haben. Das finde ich ganz wichtig für eine Fachgruppe, dass man sich vor interessanten Partnern bzw. Management-Kollegen öffnet und es dadurch die Möglichkeit gibt, über Dinge zu reden, die sonst vielleicht nicht an der Tagesordnung stehen. Der Vorteil jedes Mitgliedes besteht darin, dass es sich selbst positionieren kann. Stellvertretend für unseren Verband und stellvertretend für die anderen Kollegen.

Und um die Leute nicht nur ins Boot zu holen, sondern auch an Bord zu halten, motivieren Möglichkeiten, wie z. B. Online-Veranstaltungen, Online-Seminare, der organisierte Austausch mit ausgewählten Partnern oder auch die Mitwirkung durch Bücher oder Buchbeiträge. Als Interim Manager müssen wir eine aktive Rolle einnehmen, uns entsprechend

positiv darstellen, offen sein, schauen, wie wir uns selbst weiter qualifizieren können und uns sehr intensiv mit Kollegen austauschen. Und da sind die Fachgruppen natürlich eine wunderbare Plattform – für den, der das erkannt hat und mitmacht.

**DDIM: Eine sehr spannende Sichtweise, Herr Dr. Müller! Herr Viermann, was war nun die Idee hinter dem Wechsel? Warum haben Sie die Fachgruppenkoordination an Herrn Dr. Müller übergeben? Und was möchten Sie den Fachgruppen, bzw. insbesondere Ihrem Nachfolger, mit auf den Weg geben?**

**Martin Viermann:** Es war für mich an der Zeit. Ich war sieben Jahre lang Fachgruppenkoordinator in der DDIM. Und ich finde, dass Dinge irgendwann auch mal wieder ein bisschen anders gemacht werden sollten. Sonst landet man immer wieder da, wo man schon ist. Sieben Jahre halte ich für eine gute Zeit. Aber der Grund war eigentlich ein anderer. Ich habe im Rahmen der Reflektion und Neuordnung meiner eigenen Ressourcen festgestellt, dass meine ehrenamtlichen Tätigkeiten inzwischen einen Umfang angenommen haben, dass andere – für mich auch wichtige – Dinge einfach zu kurz kamen.

Ich kann und möchte Eberhard Müller eigentlich überhaupt nichts mit auf den Weg geben. Er ist so erfahren, dass jeder Rat fast anmaßend klingen würde. Hinzu kommt aber, dass er durch und durch „DDIMler“ und überzeugter sowie erfolgreicher Fachgruppenleiter ist. Die Koordinationsrolle sollte m. E. immer aus der Mitte der Fachgruppen heraus erfolgen, was uns mit Eberhard Müller prima gelungen ist.

**DDIM: Herr Dr. Müller, was sind Ihre Visionen? Haben Sie konkrete Pläne für Ihre Tätigkeit als Fachgruppenkoordinator?**

**Dr. Eberhard Müller:** Martin Viermann hat durch seine Moderatorentätigkeit und seine Geduld in einem sehr heterogenen Kreis, wie bei den Fachgruppenleiter-Meetings, aber auch mit dem Management innerhalb der Fachgruppe, immer sehr gute Arbeit leistet. Letztendlich wollen wir Interim Management für unsere Kunden interessant machen, potenzielle Kunden mit ins Boot holen und die Branche nach vorne bringen. Und da gilt der alte Grundsatz „Der Köder muss nicht dem Angler schmecken, sondern dem Fisch.“ Also müssen wir uns die Fragen stellen: Wie stellen wir uns im „Schau-fenster“ dar? Was bieten wir an, um uns attraktiver zu machen, damit sich mehr Firmen aktiv fürs Interim Management entscheiden?

**DDIM: Sehr spannend! Herr Viermann – abschließend – welche Herausforderungen sehen Sie in den nächsten zwei bis drei Jahren in der Branche?**

**Martin Viermann:** Eine Herausforderung ist m. E., das Geschäftsmodell Interim Management einmal strukturell zu hinterfragen. Ist Interim Management tatsächlich zukunftsfähig? Die Unternehmen scheinen mir für Interim Management nicht so offen zu sein, wie wir es uns wünschen. Interim Manager werden in der Reputation häufig mit Scheinselbstständigkeit in Verbindung gebracht. Wir sehen in der Folge, dass sich unsere Profile verbreitern – Richtung Berater, Coaches, Trainer etc. Ist Interim Management die richtige Antwort auf die vielfältigen Fragen, denen wir im Markt begegnen? Sind wir nicht eigentlich „Solo-Business-Professionals“ mit unterschiedlichen Schwerpunkten im Markt, die in außergewöhnlichen Situationen einen Beitrag leisten können? Die Fachgruppen können m. E. mit ihren unterschiedlichen Fokusgebieten sehr viel dazu beitragen, diese Diskussion zu fortzuführen und das Profil dessen, was wir eigentlich sind, oder sein

wollen, zu schärfen und nach zu außen zu tragen.

**DDIM: Wie sehen Sie das, Herr Dr. Müller? Wo sehen Sie zukünftig die Herausforderungen der Branche?**

**Dr. Eberhard Müller:** Interim Management ist ein Tool, Zeitarbeit ein anderes Tool. Politik und Wirtschaft tun sich momentan unwahrscheinlich schwer, hier eine vernünftige Lösung zu finden. Also, dass wir von dem Denkschema wegkommen „Ich bin jetzt angestellt bei einer Firma, oh, jetzt habe ich keinen Job, jetzt bin ich arbeitslos.“ oder „Oh, jetzt muss ich eine Arbeitslosigkeitsbrücke bauen, um dann in den Vorruhestand zu gehen.“ Das ist für mich viel zu einfallslos. Es gibt noch andere Denkmodelle. Mein Anspruch lautet: Freiheitlicher, selbstorganisierter und eigenverantwortlicher.

Wir müssen uns als Unternehmer – Interim Manager sind ja auch Unternehmer – die Frage stellen: Wie stellen wir uns auf in diesen verrückten, turbulenten Zeiten, in denen wir uns momentan befinden? Und wie schaffen wir es, mehr Flexibilität hinsichtlich Kapitaleinsatz, Mitarbeiterereinsatz etc. zu generieren? Viele Firmen haben das schon erkannt. Die zahlen nur noch das, was sie wirklich brauchen. Und da können wir einen Beitrag leisten.

**DDIM: Vielen Dank für Ihre Zeit. Wir wünschen Ihnen beiden auf Ihrem Weg alles Gute und viel Erfolg!**

