

A small owl with brown and white speckled feathers is perched on a mossy branch. The owl has bright yellow eyes and is looking directly at the camera. The background is a soft, out-of-focus grey.

**Lucilius Interim
Dr. Dietmar Scheja**

Facettenreich, aber unsichtbar?

Wie Interim Manager durch
Fokussierung sichtbar
werden – Februar 2023

Ein Lucilius Interim® Memo

Laut Luk Smeyers, dem Gründer von The Visible Authority¹, haben nur Berater mit einem fokussierten Profil die Chance, auf ihrem Gebiet sichtbare Experten zu werden: Potenzielle Kunden werden ihren Rat aktiv nachfragen; RFPs werden zu einer Formalität; der Preis zu einem Detail. --- In diesem Memo untersuche ich, wie wir Luks Ideen nutzen können, um auch im Interim Management mit konsequenter Fokussierung unsere Margen zu steigern. --- Luk, Danke für Deine Kommentare zum Entwurf dieses Memos.

¹ Siehe www.thevisibleauthority.com zu Luk's Geschichte, seinen Erkenntnissen und Thesen.

Sichtbarkeit und Marge

Für Berater, die sich vom Margendruck befreien wollen, hat Luk Smeyers, der Gründer von The Visible Authority, einen faszinierenden Rat: "Konzentriere Dich auf das kleinste adressierbare Problem, das Du ausgezeichnet löst. Baue ein unverwechselbares Profil auf, indem Du tiefe Expertise in diesem Bereich entwickelst und großzügig teilst. Lasse nicht zu, dass Dein Fokus verwässert." Mit der Zeit, so Luk, wirst Du so sichtbar werden, dass Dein Rat aktiv nachgefragt wird. Wenn potenzielle Kunden ein Projekt in Deinem Bereich angehen, hast Du gute Chancen, zum Zug zu kommen, weil Du Dich durch Dein superklares Profil abhebst. Der Preis wird nur noch ein Detail sein.

Ein Angebot, das uns Interim-Managern, die wir ständig um Zeit für unser Eigen-Marketing ringen, attraktiv erscheinen muss: Denn anerkannte Expertise hilft uns, solche Projekte auszuwählen, die diese Expertise weiter vertiefen, was unseren Fokus, unsere Sichtbarkeit und - wenn wir unser Blatt gut spielen - unsere Honorare weiter stärkt, so dass wir uns noch leichter tun, Projekte abzulehnen, die nicht ‚on-profile‘ sind - ein positiver Kreislauf.

Aber neben Gemeinsamkeiten von Beratung und Interim Management gibt es auch Unterschiede. Und deshalb werde ich hier untersuchen, wie Luks Ideen für unseren Beruf funktionieren können.

“Klare Fokussierung bringt viele Vorteile für Interim Manager – solange sie mit beträchtlicher Geländegängigkeit einher geht.“

But I won't do that

Zuerst zum Thema Fokus. Erinnere Dich an das letzte Mal, als Du eine Stelle besetzen wolltest. Bist Du dabei auf Bewerber gestoßen, die behaupteten, in allem gut zu sein? Warst Du überzeugt? Oder dachtest Du, dass sie entweder nicht ehrlich sind oder sich nicht entscheiden können? Schlimmer noch: Ein CV, der alles kann, hätte es wahrscheinlich gar nicht auf Deinen Top-Stapel geschafft. Meistens suchen wir nicht nach "gut in allem". Wir wollen die beste Person für eine bestimmte Stelle. Auffallen tut uns der CV, der glaubhaft erklärt, warum sein Absender die richtige Wahl für genau diese Stelle ist.

Das Gleiche gilt für einen Interim Manager, der für sein nächstes Mandat pitcht: Der Versuch, jedem möglichen Kunden alles zu sein, macht Dich nicht begehrenswert. Wenn Du Dich für einen bestimmten Auftrag abheben willst, hilft es, glaubwürdige Schwerpunkte zu setzen und klar zu kommunizieren: Zielkunden, zentrale Kompetenzen, der Nutzen, den Du schaffen wirst. Und vielleicht sagst Du auch klar, was Du nicht machst.

Geländegängigkeit

So weit, so gut, aber für Interim Manager ist Fokussierung nicht Alles, denn vor Ort kann das Projekt sich als steinig oder schlammig oder etwas völlig Unvorhergesehenes erweisen.

Angenommen, Du sollst aufgrund Deines Datenmodellierungsprofils ein BI-Projekt wieder beleben, das "wegen seines schlechten Konzepts" stockt. Vor Ort stellst Du fest, dass der IT-Leiter und die CFO erbitterte Feinde sind und dass er alles tut, um das (von ihr geleitete) Projekt zu Fall zu bringen. Ein technisches Problem findest Du auch: Der Output der FiBu passt nicht in das BI-Datenmodell. Und: Die Leiterin der FiBu kannte das Problem, hat es ihrer Chefin aber verschwiegen, weil sie Angst hatte, schlechte Nachrichten zu überbringen. Was für den CEO, der so stolz auf die angstfreie Lernkultur ist, die er „im letzten Quartal im Alleingang aus dem Nichts geschaffen“ hat, noch inakzeptabler wäre als das Problem selbst.

Der konzeptionell denkende Berater passt sein Datenmodell an die neuen Erkenntnisse an und betrachtet die Arbeit als erledigt.

Im Interim Mandat willst Du mehr: Du willst die Situation in einen Erfolg verwandeln. Verstehen. Vertrauen aufbauen. Sehen, welche Beziehungen noch zu retten sind. Unterstützung mobilisieren und trotz unterschiedlicher Interessen tragfähige Bündnisse bilden. Du wirst auch die buchhalterische Behandlung der Problem-Transaktion überarbeiten und die Änderung der Buchhaltung erklären. Und den CEO behutsam mit der kulturellen Realität vertraut machen.



Die Fähigkeit zu managen, was auch immer hinter dem Problem steckt, für das Du engagiert wurdest, macht einen großen Teil Deines Wertversprechens als Interim Executive aus: Du wirst gesucht, weil Du fokussierte Beratung mit den umfassenden Problemlösefähigkeiten von Generalisten kombinierst. Diese Geländegängigkeit ist ein absolutes Muss, ganz gleich, wie trennscharf und präzise Dein Profil ansonsten definiert ist.

Bei Zeitmangel überspringen

Zwei weitere Aspekte werden die Zeit, die Du in Profilbildung investierst, begrenzen:

- Luk sagt, dass Berater sichtbar werden, indem sie hochwertige Inhalte großzügig teilen. Aber hochwertige Inhalte zu erstellen, wenn Du bis zu den Ellbogen in einem entgleisten Projekt steckst, ist schwierig. Du kannst die Aufgabe auslagern, aber das kann auf Kosten der Authentizität gehen, und im Interim Management ist Stimmigkeit zentral.

- Außerdem werden Interim Manager wahrscheinlich eine geringere Rendite erzielen als Berater: Selbst das fokussierteste Profil kannst Du nur einmal verkaufen.

Schlussfolgerung und Handlungsansätze

Interim Manager profitieren von einem klaren, unverwechselbaren Profil, das aus bewusster Fokussierung und einem stetigen Fluss passender Inhalte entsteht. Hinter jeder Positionierung muss aber die Fähigkeit stehen, mit allem fertig zu werden, was sich als die Realität im Mandat herausstellt. In Anbetracht der mangelnden Skalierbarkeit ihrer Person werden Interim-Profis daher weniger Zeit auf Inhalte und Profilbildung verwenden als Berater. Und sie werden nicht vergessen, dass Interim Management ein höchst persönliches Geschäft bleibt.

Möchtest Du mit einer gezielten, profilierten Positionierung mehr Sichtbarkeit erreichen? Oder nur Deinen eigenen Ansatz kalibrieren? Hier meine Empfehlungen zum Vorgehen:

- Definiere, von Deinen Stärken ausgehend, Zielkunden, Kernkompetenz, die Situation, die Du bewältigst wie kein Zweiter, und fange an, auf dieser Frequenz zu senden.
- Überlege, wie viel Zeit Du nachhaltig für die Erstellung von Inhalten aufwenden kannst, und investiere diese Spanne konsequent, egal, ob es viel oder wenig ist.
- Nutze Pausen zwischen zwei Projekten, um die Spanne aufzustocken.
- Konzentriere Deine Inhalte auf das, was Du am besten kannst; lasse alles andere beiseite.
- Teile Deine eigenen Gedanken; vermeide inhaltsleere Plattitüden.

Die Vorzüge klarer Profilierung hat auch einer meiner Mentoren hervorgehoben, als ich anfang: "Es gibt 12.000 Interim Manager in Deutschland, also sehr viele. Es wird daher immer, wenn Sie für einen Auftrag pitchen, für den Sie gut passen, einen Mitbewerber geben, der exzellent passt. Klären Sie also, was Sie am allerbesten können, und fokussieren Sie auf diesen Kern!"

Dietmar Scheja

Geschrieben in Frankfurt und Bregenz

Januar/Februar 2023

LUCILIUS INTERIM Dr Dietmar Scheja
Financial Leadership ad interim

Danke für die fokussierten Eulen an Richard Lee auf unsplash.com

