

## Die ersten 100 Stunden im Interim-Management-Projekt – Wie wir Bewegung in Unternehmen bringen

Ein Fachbeitrag von DDIM Interim Manager Dr. Werner Boysen



*Wie sieht eigentlich der Start in ein Interim-Management-Projekt aus? In diesem Artikel veranschauliche ich, wie Interim-Management-Projekte typischerweise entstehen und wie Projekte aus meiner Erfahrung heraus erfolgreich gestartet werden können. Sie erfahren, welche vorbereitenden Schritte durchlaufen werden, bevor die eigentliche Projektarbeit vor Ort beginnt. Dieser Artikel ist hoffentlich nicht nur für Interim Manager eine Bestätigung ihrer professionellen Praxis, sondern auch für (potenzielle) Auftraggeber von Interim-Management-Projekten informativ und interessant. Weitere Beiträge der DDIM.fachgruppe // Projekt- und Programm-Management finden Sie im [DDIM Blog](#) und bei [LinkedIn](#).*

Politische Mandatsträger und Top-Manager werden an ihren ersten 100 Tagen im Amt gemessen. Nach 100 Tagen wird erstmalig eine Bilanz gezogen, wie erfolgreich die Persönlichkeit ihr Mandat gestartet hat. Bei uns Interim Managern läuft die Zeit deshalb deutlich schneller. Von uns wird erwartet, dass wir zügig wirksame Lösungen herbeiführen. In der Regel sind dafür anspruchsvolle Veränderungsprozesse zu initiieren und zu führen. Etwas überspitzt spreche ich daher von den ersten 100 Stunden im Interim-Management-Mandat – eine Aussage, die meiner Erfahrung nach nicht übertrieben ist.

Norddeutsche gelten als ehrliche Häute, und deshalb gebe ich zu, dass für einen Interim Manager das Engagement für ein Projekt tatsächlich schon deutlich vor dem formalen Projektstart im

Unternehmen beginnt. Der Weg zum Projekt führt über die Vermarktungsphase, den Erstkontakt mit einem Klienten, den Weg zum Projekt-Fit und die Definition des Projektziels, des Auftrags sowie des Projektplans.

### **Vermarktungsphase: Wie Interim Manager Projektmandate erhalten**

Dienstleistungen sind immaterieller Natur. Auftraggeber von Interim-Management-Mandaten können die Qualität der Dienstleistungen nicht erkennen, bevor sie die Dienstleistung erhalten haben. Ein Interim-Management-Mandat ist kein komplett vorkonfigurierbares Produkt wie beispielsweise ein 5er BMW, in dessen Qualität Kunden ex ante vertrauen können. Wir Interim Manager müssen stellvertretend für die Leistung, die wir grundsätzlich erbringen können, dieses Vertrauen durch unsere Persönlichkeit, eine Website, die unsere Expertise erkennen lässt, und aussagekräftige Referenzen und zunehmend auch Online-Bewertungen schaffen.

Leider reicht durch Referenzen belegte gute Arbeit nicht aus, um relevante Mandate zu erhalten. Vielmehr müssen wir bei potenziellen Auftraggebern bekannt sein oder ihnen empfohlen werden. Dafür pflegen wir laufend Beziehungen im Markt und belegen unser Thought-Leadership durch relevante Whitepapers, Veröffentlichungen und Vorträge sowie die Beteiligung an Fachdiskussionen über aktuelle Themen. Alles das hat noch nichts mit Projektarbeit zu tun, ist aber erforderlich, um auf konkrete Interim-Management-Projekte angesprochen zu werden.

### **Erstkontakt: Der Auftakt zu einem Interim-Management-Projekt**

Werden wir von einem potenziellen Auftraggeber auf eine mögliche Unterstützung angesprochen, heißt das noch nicht, dass ein bezahltes Projekt startet. Ein erstes Gespräch dient in der Regel der groben Sondierung, ob die Persönlichkeit des Interim Managers mit der Kultur des Unternehmens zusammenpasst und die Skills zu der Aufgabe passen. Deshalb befassen wir uns vor einem Erstgespräch selbstverständlich mit dem anfragenden Unternehmen, seiner Historie, seiner Kultur und mit den Produkten, seinem Markt sowie den aktuellen großen Themen in der Branche. Oft sind während der Terminabstimmung bereits erste Hinweise auf die wahrgenommene Herausforderung gefallen, die wir natürlich in unsere Vorbereitung auf das Sondierungsgespräch einbeziehen.

In dieser frühen Phase ist es für uns eine Optimierungsaufgabe, den Aufwand für die Vorbereitung mit der Auftragswahrscheinlichkeit abzugleichen, wohl wissend, dass diese beiden Parameter nicht unabhängig voneinander sind: Mit der Qualität der Vorbereitung können wir unserem Klienten Kompetenz und Interesse vermitteln. Gute Vorbereitung hilft aber auch uns, gezieltere Fragen zu stellen, und zu entscheiden, ob wir das skizzierte Mandat übernehmen möchten.

## **Erstkontakt: Der Auftakt zu einem Interim-Management-Projekt**

Werden wir von einem potenziellen Auftraggeber auf eine mögliche Unterstützung angesprochen, heißt das noch nicht, dass ein bezahltes Projekt startet. Ein erstes Gespräch dient in der Regel der groben Sondierung, ob die Persönlichkeit des Interim Managers mit der Kultur des Unternehmens zusammenpasst und die Skills zu der Aufgabe passen.

Deshalb befassen wir uns vor einem Erstgespräch selbstverständlich mit dem anfragenden Unternehmen, seiner Historie, seiner Kultur und mit den Produkten, seinem Markt sowie den aktuellen großen Themen in der Branche. Oft sind während der Terminabstimmung bereits erste Hinweise auf die wahrgenommene Herausforderung gefallen, die wir natürlich in unsere Vorbereitung auf das Sondierungsgespräch einbeziehen.

In dieser frühen Phase ist es für uns eine Optimierungsaufgabe, den Aufwand für die Vorbereitung mit der Auftragswahrscheinlichkeit abzugleichen, wohl wissend, dass diese beiden Parameter nicht unabhängig voneinander sind: Mit der Qualität der Vorbereitung können wir unserem Klienten Kompetenz und Interesse vermitteln. Gute Vorbereitung hilft aber auch uns, gezieltere Fragen zu stellen, und zu entscheiden, ob wir das skizzierte Mandat übernehmen möchten.

## **Der Weg zum Projekt-Fit**

Im Anschluss an ein von beiden Seiten positiv empfundenen Orientierungsgespräch wird oft ein Termin für ein weiteres Gespräch angesetzt, in dem die Aufgabenstellung und die Vorgehensweise detailliert werden sollen. Für diese Phase lohnt sich für uns eine tiefergehende Vorbereitung auf die mandatspezifische Materie, um im Gespräch sowohl die Problemstellung als auch die Zielsetzung möglichst konkret zu hinterfragen und abgrenzen. Wir überlegen uns auch grundsätzliche Lösungsansätze und geeignete Vorgehensweisen. Eine fundierte Vorbereitung des Vertiefungsgesprächs trägt nicht nur zur Qualität des Gesprächs bei, sondern kann auch den Einstieg in das Projekt erleichtern.

Vordergründig sollte dieses Gespräch klären, was der Auftraggeber konkret vorhat: Möchte er die Rentabilität seines Geschäftes verbessern? Beabsichtigt er eine Restrukturierung? Möchte er neue Verfahren einführen? Oder möchte er ein Unternehmen veräußern? Außerdem sollte herausgearbeitet werden, welche Leistung der Auftraggeber von uns erwartet: Braucht er eine Analyse, ein Konzept, ein fachliches Gutachten oder einen Umsetzungsleitfaden, oder braucht er eine Umsetzungsleistung? Schließlich sollte sich im Gespräch herauskristalisieren, ob darüber hinaus wertvolle Kontakte oder eine methodische Bereicherung des Teams erwartet werden.

Über Fakten hinaus geht es in diesem Gespräch auch darum, die Interessenlage der Auftraggeber und aller Stakeholders hinter der Kulisse zu erfassen. Manchmal sind mehrere Gesellschafter in die Entscheidung eingebunden. Dabei kann nicht selbstverständlich von gleichgerichteten Interessen ausgegangen werden. Je besser wir eine möglichst konkrete Vorstellung von den zu erwartenden Ergebnissen und dem Nutzen unseres Einsatzes sowie erwartbarer Konflikte im Vorfeld miteinander herausarbeiten, desto zielschärfer kann das Projekt angelegt und kanalisiert werden. Oft stellen wir fest, dass sich die zunächst vorgegebene Aufgabenstellung in der realen Unternehmensumgebung erweitert oder sich sogar grundsätzlich verändert.

### **Projektziel, Auftrag und Projektplan**

In dieser Orientierungsphase unterscheide ich zwischen dem unmittelbar erwarteten Projekt-Output und den langfristigen, nachhaltigen Wirkungen, die das Projekt herbeiführen soll. Erwartungen mit Möglichkeiten abzugleichen, ist eine anspruchsvolle und notwendige Aufgabe in dieser Phase. Besteht Konsens über die Erwartungen, können sinnvolle Maßnahmen und Aufgaben für den Interim Manager abgeleitet werden – nicht umgekehrt.

Nun können auch messbare Phasenziele bezüglich der kurzfristigen Ergebnisse und der nachhaltigen Wirkung abgesteckt und Aufwand und Umfangs der Einsatzphasen eingegrenzt und verbindlich vereinbart werden. Ich spreche alle vertragsrelevanten Aspekte für das Interim-Management-Mandat, einschließlich des Projektbudgets, an und führe sie einer Vereinbarung zu. Wichtig ist auch die Einigkeit über die Projektstruktur (Projekt-Sponsor, Projektleitung, Projekt-Office, Fachgruppen), die Autorisierung und die formale Projektkommunikation (Jour-fixes, Berichtswesen, Arbeits-Meetings).

Geprägt von großen Managementberatungen gestalte ich den Interim-Management-Vertrag gern so, dass der Inhalt gleichzeitig als Arbeitsgrundlage für die Ausführung des Mandats dient. Damit Projekte aber auch in dynamischen Umfeldern gelingen, achte ich bei der Erstellung der Vereinbarung darauf, dass Schwerpunkte und Aktivitäten im Laufe eines Interim-Management-Mandats mit veränderten Anforderungen anpassungsfähig gehalten werden können. Es kommt ja nicht auf das Abarbeiten definierter Tätigkeiten an, sondern auf das Erreichen der vereinbarten Ergebnisse. Als Interim Manager müssen wir nicht nur diese Flexibilität bewältigen können, sondern den Konsens hierfür auch vor der Mandatsunterzeichnung mit unseren Auftraggebern vereinbaren.

Diese Vorarbeit nimmt erhebliche Zeit in Anspruch und bedeutet für uns Interim Manager Aufwand, ohne Sicherheit, dass wir den Zuschlag für das Mandat erhalten werden. Diesen Aufwand leisten wir aber, um einen professionellen Start in das Interim-Management-Mandat und den Projekterfolg zu sichern.

## Start in das Interim-Management-Mandat

Endlich im Mandat angekommen – jetzt beginnen die 100 Stunden zu zählen – hilft es, bereits einen hypothetischen Lösungsansatz entwickelt zu haben, also schon Annahmen über die Ursachen für Fehlentwicklungen und Erfolg versprechende Wirkungshebel in das Projekt einzubringen. Wichtig ist, dass diese Annahmen weit genug ausgreifen, um relevante Wirkung entfalten zu können.

Als erfahrener Interim Manager habe ich auf Grundlage der Vorbereitung ein Bündel von Maßnahmen vor meinem Auge, das meiner Hypothese entsprechend wirksam sein sollte. Ich unterscheide dabei scharf zwischen sofort wirksamen und mittel- bis langfristig wirksamen Maßnahmen und versuche im Team, zügig zu erkennen, ob die Sofortmaßnahmen getragen werden, um sie dann – ggf. nachgeschärft – schnell einzuleiten.

Um meine Hypothese zu untermauern oder sie widerlegt zu finden, stelle ich dann belastbares Zahlenmaterial zusammen und höre in Gesprächen mit den Fach- und Führungskräften aufmerksam zu. Oft haben sie nämlich ein zutreffendes Gespür für Dinge, die im Argen liegen und geben sogar wertvolle Hinweise für Verbesserungsmaßnahmen.

Großes Verbesserungspotenzial zeigt sich in der Regel nicht vorrangig in den betrieblichen Funktionen, sondern an den Schnittstellen im Prozess. Um etwas bewegen zu können, ist es für mich deshalb besonders interessant, Dissidenzen an Schnittstellen zu erkennen und die Beteiligten dazu zu ermutigen, gemeinsam Lösungsvorschläge für die wahrgenommenen Spannungen zu erarbeiten. Dadurch verbessert sich auch das Prozessverständnis und als Nebeneffekt auch die Motivation und das Betriebsklima. Spüren Mitarbeiter, dass sie etwas bewirken können und dass ihr Engagement wertgeschätzt wird, setzen sie sich eher für weitere Schritte ein.

## Erfolgsfaktoren im Projektverlauf

Projekte sind nicht statisch. Neue Erkenntnisse müssen kommuniziert werden, Planabweichungen ebenfalls. Mit neuen Erkenntnissen ist möglicherweise das agile Anpassen der Maßnahmen erforderlich, sowohl um die Akzeptanz des Teams zu erhalten als auch um unmittelbaren Output und langfristig nachhaltige Wirkung zu erreichen. Komplexe Situationen verlangen von uns Interim Managern ausgeprägte Leadership-Fähigkeiten und zunehmend auch Projektmanagement-Kompetenzen für VUKA-Umfelder. Es ist keine Selbstverständlichkeit, vor seinen Mitarbeitern dazu zu stehen, dass trotz getroffener Annahmen der Lösungsweg noch nicht feststeht, sondern sich erst beim Gehen allmählich erschließen wird.

Methoden des Veränderungsmanagements zu beherrschen, ist für Interim Manager im Mandat ebenso wichtig. Eine Konfrontation des Teams mit den aktuellen, sich gegebenenfalls

sogar verschärfenden Schwierigkeiten ist ein erster Schritt, um bei Mitarbeitern einen Veränderungswunsch herbeizuführen. In Verbindung hiermit wirke ich darauf hin, dass die Mitarbeiter eine konkrete Vorstellung von einer wünschenswerten und erreichbaren Zielsituation beschreiben. Jetzt wird die durch das Projekt zu überwindende Differenz für jeden sichtbar, ohne dass der Weg selbst schon konkretisiert wäre. Klar wird dadurch allerdings, dass jetzt eine Bewegung nötig wird.

Ideen sind wichtig. Oft haben Mitarbeiter sogar bereits gute Ideen; aber in den meisten Fällen hapert es an einer konsequenten Umsetzung. Um die Belegschaft nun tatsächlich in Bewegung zu versetzen, Sorge ich in meinen Interim-Management-Mandaten dafür, dass Routinen und Strukturen, die eine Veränderung behindern, beherzt zerschlagen werden. Es darf kein „Zurück“ geben. Das nun entstehende Momentum nutze ich, um „beim Gehen“ Schritt für Schritt einen guten Weg zu entwickeln, der die Organisation der Zielsituation näherbringt. Diese Phase des „Move“, in der eine Aufbruchstimmung mit Verlustängsten vermischt ist, muss kommunikativ achtsam begleitet werden.

Gelingt mir das, werde ich einen kreativen und konstruktiven Prozess anstoßen können, der zu wirklich relevanten Verbesserungen führen kann. Gleichzeitig muss ich auch die Kommunikation mit meinen Auftraggebern sorgfältig pflegen, damit sie über den Stand der eingeleiteten Veränderung informiert gehalten werden.

Nach Projektabschluss – eine Phase, die außerhalb des Scopes dieses Artikels liegt – führe ich immer einen formalen Projekt-Review durch, in dem ich mit meinem Auftraggeber sowohl die Ergebnisse feststelle als auch Verbesserungsmöglichkeiten herausarbeite. Außerdem biete ich an, drei Monate nach Projektabschluss ein weiteres Gespräch zu führen, um die nachhaltige Wirkung des Projektes zu beurteilen.

### **Wann ist das Fazit aus den ersten 100 Stunden positiv?**

Die wesentliche Voraussetzung für das Gelingen dieser Ansätze ist, dass Mitarbeiter befähigt und befugt sind, ihre Leistungsbeiträge miteinander abgestimmt an die veränderlichen Anforderungen anzupassen. Das bedingt ein Management, das die Voraussetzungen für eigenverantwortliches, strategisches Denken und Handeln in ihrer Organisation materiell und kulturell schafft und eher durch Moderation und das Setzen von Impulsen führt als durch top-down-Anweisungen.

So ein Veränderungsprozess funktioniert nicht von allein. Weil das Linienmanagement üblicherweise in das Tagesgeschäft eingebunden ist und eine Change-Management-Expertise in der Regel nicht vorliegt, sollte der Transitionsprozess von einem erfahrenen Projektmanager mit Coaching-Qualitäten begleitet werden.

Bewältigt werden können solche Herausforderungen mit Branchenerfahrung, kombiniert mit achtsamem Projektmanagement und dem Einsatz von Methoden des agilen Managements.

### **Fazit**

Interim Management ist ein völlig anderes Geschäft als Linienmanagement im Angestelltenverhältnis. Die von Auftraggebern erwartete schnelle Wirksamkeit erfordert ein anderes Vorgehen. Statt 100 Tage bis zu einem ersten Fazit bleiben Interim Managern nur 100 Stunden. In dieser Zeit müssen sie sich orientieren, sie müssen sich die Akzeptanz ihrer Teams erarbeiten und relevante Veränderungen beherzt einleiten.

Dafür brauchen Interim Manager ein besonderes Set an Fähigkeiten und Können. Insbesondere sind Skills für ein gutes Erwartungsmanagement und Projektmanagement-Fähigkeiten erforderlich, um mit dynamischen Effekten souverän umgehen zu können. Erfolgreichen Projekten liegt eine professionelle Kommunikation der Interim Manager sowohl mit der Belegschaft als auch mit den Auftraggebern zugrunde. Und eine sorgfältige Vorbereitung im Dialog mit den Auftraggebern ist auch unerlässlich.

## Über den Autor

Dr. Werner Boysen ist seit 2001 selbstständiger Managementberater und Interim Manager mit besonderer Ausrichtung auf die Entwicklung resilienter Organisationen im Maschinen- und Anlagenbau, in der Metall- und Kunststoffbearbeitung und bei industrienahen Dienstleistern. Dr. Boysen steht für die methodisch fundierte hands-on-Begleitung anspruchsvoller Veränderungsprojekte zur Verfügung.

Seit Ende der 1990er Jahre hat er einflussreiche kybernetische Prinzipien auf die Entwicklung und das Management von Organisationen übertragen und über seine mittlerweile in der Unternehmenspraxis bewährten Methoden in mehreren Fachbüchern, u. a. bei Gabler, Springer und Carl-Auer, veröffentlicht. Zuletzt erschienen ist 2021 der Titel „Management-Kybernetik – 12 praxisorientierte Ansätze für die Transformation zum resilienten Unternehmen“ im Carl-Auer Verlag.

Dr. Boysen ist Mitglied der DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management und im Bundesverband Freier Berater sowie in der Deutschen Gesellschaft für System Dynamics (DGSD) engagiert.



## Kontakt aufnehmen

## Über die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung für professionelles Interim Management in Deutschland. Die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management bündelt das Projektmanagement-Knowhow der Interim Manager in der DDIM und entwickelt darüber hinaus die Marke DDIM LEADERS IN PROJECTS zu einem Qualitätsstandard für Projektmanagement innerhalb des Interim Management Marktes.

## Mehr erfahren

## Ein Angebot der Fachgruppe: Der Projektmanagement-Dialog

Projektmanagement-Dialog ist ein kostenloser, dreistufiger Prozess, der Interessenten für ihre Organisation eine Einschätzung des Projektmanagement-Bedarfs ermöglichen soll. Stufe 1 ist ein Fragebogen, der auf Wunsch in Stufe 2 eine vertrauliche Auswertung zur Eigenverwendung liefert, und in Stufe 3 zusätzlich einen Praktiker-Dialog bietet: ein kostenloses, unverbindliches Gespräch mit Mitgliedern unserer Fachgruppe, in dem Potenziale diskutiert werden können.

## Zum „Quickcheck“ Einstieg in den Dialog

