Effektives Interim Management

04.11.2025 16:39:52 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Unmanaged,

Interim management

Wie Organisationszwillinge Interim Managern helfen, ungeführte Zustände zu wenden

Wenn Interim Manager in eine Organisation eintreten, treffen sie oft auf ein Chaos, das als Normalität getarnt ist. Die Zahlen mögen noch akzeptabel erscheinen, doch unter der Oberfläche sind Teams voneinander abgekoppelt, Entscheidungen verzögert und Lernen blockiert. Das sind typische Symptome dessen, was wir *ungeführt* nennen – Organisationen, die sich eher „durchwursteln“ als ihr Management zu meistern.

Interim Manager werden genau deshalb eingesetzt, weil etwas nicht funktioniert. Ihre Herausforderung ist jedoch doppelt: Sie müssen *das Dringende lösen* und gleichzeitig das *Dauerhafte aufbauen*. Sie müssen schnell handeln – oft ohne ausreichenden Kontext – und werden an kurzfristigen Ergebnissen gemessen. Was ihnen meist fehlt, ist eine verlässliche Landkarte des Terrains, in das sie eintreten.

Hier verändern Organisationszwillinge die Spielregeln.

Vom Blindflug zur Röntgensicht

Die meisten Organisationen operieren mit eingeschränkter Sicht. Interim Manager erhalten Berichte, Dashboards und KPIs – diese zeigen *Ergebnisse*, aber keine *Ursachen*. Sie erklären was passiert ist, nicht *warum* es passiert ist.

Ein Organisationszwilling liefert die fehlende Röntgensicht.

Er ist ein digitales Spiegelbild der Organisation – ihres Zwecks, ihrer Beziehungen, ihrer Kooperationsmuster und ihrer Lernfähigkeit. Basierend auf Daten aus der Global Executive

Survey und auf 25 Jahren Forschung mit über 500 Organisationen zeigt der Organisationszwilling verborgene Muster des Managementverhaltens auf.

Für Interim Manager bedeutet das: Sie sehen in wenigen Wochen, was sie sonst erst nach Monaten verstehen würden:

- Wie Arbeit tatsächlich erledigt wird (nicht, was das Organigramm behauptet)
- Wo Entscheidungen stecken bleiben oder beschleunigt werden
- Wie Führungsaufmerksamkeit verteilt ist
- Welche Fähigkeiten Leistung fördern – oder bremsen

Diese diagnostische Sicht schafft sofortige Klarheit. Sie ersetzt Intuition und Anekdoten durch Fakten. Sie erlaubt Interim Managern, ihre Energie auf das zu konzentrieren, was wirklich zählt.

Der ungeführte Zustand: Wo Interim Manager beginnen

Jede ungeführte Organisation zeigt vorhersehbare Fehlfunktionen. Wir haben neun wiederkehrende Muster des Managementversagens identifiziert – von mechanistisch bis abgekoppelt – die den ungeführten Zustand definieren. Sie äußern sich in Starrheit, Fragmentierung, Kurzfristdenken oder Zweckentfremdung.

Interim Manager begegnen diesen Mustern täglich.

Sie sind nicht das Resultat schlechter Menschen, sondern veralteter Managementlogik – Modelle, die für eine stabile Welt geschaffen wurden, nun aber in einer dynamischen Realität wirken. Das Ergebnis:

- Reaktives Management: Probleme werden behoben, statt vorausgedacht.
- Silo-Denken: Teams optimieren lokal, schwächen aber das Ganze.
- Führungsmüdigkeit: Manager jagen Effizienz, verlieren aber

Anpassungsfähigkeit.

Interim Manager erben diese Landschaft. Ihr Erfolg hängt davon ab, wie schnell sie sie verstehen – und verändern.

Organisationszwillinge: Der diagnostische Mentor des Interim Managers

Man kann den Organisationszwilling als diagnostischen Mentor verstehen – ein Werkzeug, das durch Aufzeigen lehrt. Es vereint drei Fähigkeiten, die jeder Interim Manager braucht:

1. Schnelle Diagnose: Innerhalb weniger Tage nach Datenerhebung visualisiert der Twin Organisationsmuster. Interim Manager müssen sich nicht mehr allein auf Interviews oder Beobachtungen stützen – sie sehen systemische Schwächen und Stärken.
2. Vergleichendes Benchmarking: Da Organisationszwillinge auf globalen Daten basieren, können Interim Manager ihre Organisation mit Hunderten anderer vergleichen – und sofort erkennen, wo sie zurückliegt oder führt.
3. Lernorientierung: Der Twin zeigt nicht nur Probleme auf, sondern auch Lernfelder – jene Managementpraktiken, deren Veränderung den größten Hebel für Fortschritt bietet.

Diese Einsichten verwandeln Interim Manager vom Feuerwehrmann zum Gestalter besseren Managements. Sie bekämpfen nicht Symptome, sondern Ursachen.

Turnaround heißt Management erneuern

Klassische Turnaround-Programme zielen auf Ergebnisse – Kosten, Umsatz, Marktanteil. Doch ohne die Art und Weise zu verändern, *wie* die Organisation geführt wird, sind Verbesserungen selten nachhaltig. Interim Manager stehen unter Druck, schnell Erfolge zu liefern, aber der wahre Wert liegt darin,

Bedingungen für dauerhaften Erfolg zu schaffen.

Ein Organisationszwilling hilft, diese Balance zu halten.

Er unterstützt eine doppelte Agenda:

1. Betriebliche Stabilisierung: Durch das Aufzeigen von Entscheidungsflüssen und Ausführungsbrüchen beschleunigt der Twin die operative Erholung.
2. Management-Innovation: Durch das Sichtbarmachen versteckter Annahmen und überholter Praktiken ermöglicht er die Neugestaltung des Managements selbst.

So wird aus *Turnaround* echte *Transformation*.

Die Organisation überlebt nicht nur – sie lernt, sich selbst besser zu führen.

Ein Fünf-Schritte-Weg für Interim Leader

Mit Hilfe von Organisationszwillingen können Interim Manager ihren Einsatz entlang dem Reise zur Meisterschaft aus dem Buch *ungeführt* strukturieren:

1. Assessment – Realität erkennen: Start mit Daten. Durchführung der Global Executive Survey zur Erstellung des Organisationszwilling. Damit visualisieren, wo die Organisation ungeführt ist und wo ihre Stärken liegen.
2. Adoption – Gemeinsames Bewusstsein schaffen: Den Twin mit der Führung teilen. Reflexion anstoßen: „Sind wir das wirklich?“ Dieses gemeinsame Verständnis bündelt Aufmerksamkeit und schafft Veränderungsbereitschaft.
3. Adaptation – Maßnahmen priorisieren: Konzentration auf wenige Hebelpunkte – Bereiche, in denen kleine Managementänderungen große Wirkung haben (z. B. Entscheidungsgeschwindigkeit, Zusammenarbeit, Fähigkeitsentwicklung).
4. Evolution – Selbstverbesserung ermöglichen: Mit den

Kennzahlen des Twins Fortschritte verfolgen. Während die Organisation lernt, werden die Daten aktualisiert. Der Twin wird zum lebendigen Spiegel der Entwicklung.

5. Perfection – Besseres Management verankern: Vor Abschluss der Mission unterstützt der Interim Manager, die neue Managementlogik in Richtlinien, Führungspraktiken und Governance zu verankern – damit das Erreichte bleibt.

So bietet der Organisationszwilling sowohl Struktur als auch Kontinuität. Interim Manager hinterlassen nicht nur Ergebnisse, sondern eine neue Art des Führens.

Warum Interim Manager ideale Katalysatoren sind

Interim Manager haben besondere Vorteile:

- Sie sind unabhängig – frei von internen Interessen.
- Sie sind zeitlich begrenzt – was Fokus schafft.
- Sie sind erfahren in vielen Kontexten – und erkennen wiederkehrende Muster.

Diese Qualitäten passen perfekt zur Logik der Organisationszwillinge.

Während festangestellte Führungskräfte oft betriebsblind sind, können Interim Manager objektiv hinschauen und entschlossen handeln. Der Organisationszwilling liefert ihnen die Belege, um Annahmen zu hinterfragen und Veränderung glaubwürdig zu führen.

Zugleich stärkt er ihren Wertbeitrag: Interim Manager werden nicht mehr nur als „Feuerlöscher“ gesehen, sondern als Katalysatoren von Management-Innovation – sie hinterlassen Organisationen, die nicht nur gesünder, sondern *klüger* sind.

Vom Durchwursteln zur Meisterschaft

In ungeführten Organisationen ist Führung reaktiv, fragmentiert und erschöpft. Interim Manager kommen, um Richtung und Leistung wiederherzustellen. Organisationszwillinge geben ihnen

die Werkzeuge, noch weiter zu gehen – das Management selbst zu transformieren.

Durch die Kombination
von Diagnose, Lernen und Benchmarking ermöglichen Organisationszwillinge Interim Managern:

- Management-Blindspots schnell zu erkennen
- Führungsteams in faktenbasierte Dialoge einzubinden
- Organisationen auf den Weg zur Meisterschaft zu führen

In einer Welt, in der Komplexität die Führungskapazität übersteigt, ist das ein entscheidender Vorteil. Interim Manager, die Organisationszwillinge beherrschen, verwandeln selbst ungeführt Organisationen in lernfähige Systeme – fähig, sich auch nach ihrem Einsatz weiterzuentwickeln.

Denn besseres Management bedeutet nicht nur, Defekte zu beheben.

Es heißt, Organisationen zu befähigen, sich selbst besser – schneller – und zukunftsfähig zu führen.

Über Management Insights

Management Insights wurde von Lukas Michel gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.
Der Organisationszwilling macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- Version zum Drucken
- Per E-Mail versenden
- Newsletter abonnieren

- Twittern

Keine Kommentare vorhanden.