

INTERIM MANAGER



ALS IMPULSGEBER FÜR DIE ORGANISATIONALE RESILIENZ

MASTER THESIS
CAISA BÖRJESSON
JUNI 2020





ÜBER DIE STUDIE

DIESE ARBEIT BESCHÄFTIGT SICH MIT EINER AKTIVEN FÖRDERUNG DER ORGANISATIONALEN RESILIENZ IM UNTERNEHMEN DURCH DAS FÜHRungsverHALTEN DER INTERIM MANAGER.

Diese Arbeit entstand in Rahmen des Studienganges Wirtschaftspsychologie bei der Professional School of Business & Technology, Hochschule Kempten. Die Zielsetzung war zwei relativ junge Konstrukte – Organisationale Resilienz (OR) und Interim Management – miteinander zu verknüpfen. Wie können Unternehmen und Organisationen ihre OR gezielt stärken und das Überleben sichern? Als die Planung im Oktober 2019 begann wusste die Welt noch nichts von Covid 19 und die Auswirkungen einer weltweiten Pandemie, die wir aktuell erleben, waren nicht vorstellbar. Heute scheint deswegen eine gezielte Förderung der Resilienz – persönlich, im Team und in der Organisation – wichtiger als je zuvor.

Für diese Studie wurden 368 Interim Manager (IM) gebeten eine Selbsteinschätzung ihres Führungsverhaltens abzugeben. Daraus ergaben sich 74 auswertbare Fragebögen. Die Daten wurden mittels Onlinebefragung in Q1/2020 erhoben und in Q2/2020 analysiert. Die Masterarbeit wurde mit der Note 1,0 bewertet.

Für Rückfragen und weitere Informationen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.



Caisa Börjesson, MSc, MA

Schwe-De Dr. Wienholt, Börjesson PartG,
Unternehmensberater

EXECUTIVE SUMMARY



EIN NEUES BERUFSBILD - DER „RESILIENZ MANAGER“ BETREUT EIN PROJEKT MIT DER ZIEL- SETZUNG, DIE ORGANISATIONALE RESILIENZ BEIM AUFTRAGGEBER AUFZUBAUEN UND ZU STÄRKEN.

Die Bedingungen des Business Managements haben sich verändert. Unternehmen müssen heute und in Zukunft anders geführt und organisiert werden. Wir erleben eine komplexe Realität, in der das Unerwartete stets präsent ist und die Wahrscheinlichkeit von Katastrophen deutlich zunimmt. Gleichzeitig entstehen auch neue Möglichkeiten und Potentiale. Eine Option diese Veränderungen erfolgreich zu erschließen, zeigt uns die Resilienzforschung.

Resilienz gilt für den Menschen und auch für Teams und Organisationen als gezielt förder- und erlernbar. Sie bezeichnet die Fähigkeit Belastungen schadenfrei durchzustehen, sich schnell zu regenerieren und ggf. daran zu wachsen.

Eine resiliente Organisation antizipiert Risiken und Chancen und nutzt sie, um Überleben und Erfolg zu sichern. Die ISO Norm 22316 zeigt uns wie eine Anpassung des Business-Modells, besonders im Kontext Führungskultur, die Organisationale Resilienz (OR) fördern kann.

Durch seine besondere Einbindung in die Organisation in Kombination mit seiner starken Führungspersönlichkeit, ist der Interim Manager (IM) besonders geeignet, Impulse in Richtung OR bei seinem Auftraggeber zu setzen.

In einer Online-Umfrage zeigten die IM bei den Antworten bzgl. des resilienzfördernden Führungsverhaltens eine auffallend große Homogenität. Besonders bedeutsam sind ihnen die Themen Vertrauen und Empowerment. Das sind Führungstools, die sie aktiv nutzen, um ihre Mandate erfolgreich zu meistern. Wichtig ist auch zuzuhören und als Vorbild zu agieren, out-of-the-Box-Denken und ein offener Dialog. Durch ihre Vorliebe für Veränderungen, sind sie für die VUKA-Welt wie geschaffen.

Mit entsprechender Ausbildung wäre eine gezielte Förderung der Resilienz im Unternehmen durch den Interim Manager denkbar.



DIE VUKA-WELT

ZEITALTER DER MEGATRENDS

Wir leben im Zeitalter der schnellen Veränderungen. Das Ergebnis ist Instabilität, Informationsüberlastung, Zweifel und Mehrdeutigkeit mit einer Zunahme von ungelösten Konflikten. Traditionelle Führung reicht nicht mehr aus. Die technische Entwicklung schreitet immer schneller voran und verknüpft eine hohe Komplexität der Produkte und Prozesse mit einer verkürzten Lebensdauer. Hinzu kommt die Globalisierung und die damit verbundene Vernetzung der internationalen Wirtschaft und eine immer größer werdende Transparenz.

Wenn auch die Wissensexpllosion durch die Digitalisierung ein großer Fortschritt mit immensem Potential ist, erschwert die hohe Komplexität und Ambiguität den Überblick, besonders in der Unternehmensleitung.

Worüber reden wir?

Das Kind hat einen Namen – VUKA.

**V - VOLATILITÄT
U - UNSICHERHEIT
K - KOMPLEXITÄT
A - AMBIGUITÄT**

NEUE ANFORDERUNGEN

VUKA fasst ausdrucksvoll die Veränderungen der letzten Jahre zusammen. Sie beschreibt eine komplexe Realität, in der das Unerwartete allgegenwärtig ist und die Ereignisse, die sich zu Katastrophen entwickeln können häufiger werden und näher kommen. Das Business Management muss sich diesem anpassen und Unternehmen brauchen neue Sichtweisen bzgl. Führung und Organisation.

VUKA gibt den neuen Rahmen vor.

LUFT NACH OBEN

Gerade hier, in der VUKA-Welt, befindet sich aber auch das Potential und eine Chance die Arbeitswelt neu zu gestalten und damit das Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

WIR SPRECHEN VON DER RESILIENZ.

RESILIENZ

RESILIENZ IST DIE FÄHIGKEIT VON INDIVIDUEN, BEI HOHEN BELASTUNGEN KEINEN SCHADEN ZU NEHMEN, SICH SCHNELL ZU ERHOLEN UND DARAN ZU WACHSEN.

RESILIENZ IST EIN SICH STÄNDIG ENTWICKELNDER PROZESS, DER IM KONTEXT BETRACHTET WERDEN MUSS.

Das Wort Resilienz kommt aus dem Lateinischen (resilire) und bedeutet zurückspringen, abprallen. In der Werkstoffkunde wird der Begriff für Materialien benutzt, die eine Elastizität und innere Spannkraft aufweisen.

Auch in der Ökologie spricht man von der Resilienz eines Systems im Sinne von „Überleben sichern“. Im deutschen Sprachgebrauch spricht man von Widerstandskraft oder Widerstandsfähigkeit.

Der Begriff Resilienz wird in mehreren wissenschaftlichen Disziplinen angewendet und sie gilt als gezielt förder- und erlernbar.

Die aktuelle Resilienzforschung arbeitet mehrdimensional. Psyche, Körper und Neurobiologie unter Umwelteinflüssen werden als Prozess analysiert. Durch das Zusammenwirken von individueller und kollektiver Resilienz entstehen neue Forschungsgebiete. Auch Programme zur Resilienzförderung werden entwickelt und evaluiert. Es gibt verschiedene Modelle und Perspektiven. Grundlegend für alle ist das Erleben einer Bedrohung.

RESILIENZ WEIST DIE FOLGENDEN MERKMALE AUF:

- **DYNAMIK**

Resilienz entwickelt sich über der Zeit

- **VARIABEL**

Die Ausprägung der Resilienz kann in verschiedenen (Lebens-)Phasen unterschiedlich stark sein

- **SITUATIONSSPEZIFISCH**

Stressoren können für ein System unterschiedlich bedrohlich sein.

- **MULTIDIMENSIONAL**

Resilienz kann in einigen Bereichen des Systems gut ausgeprägt sein, in anderen nur mangelhaft.



ORGANISATIONALE RESILIENZ (OR)

Eine resiliente Organisation ist besser auf Risiken und Chancen vorbereitet und kann darauf reagieren. Die Förderung von OR kann als strategisches Ziel betrachtet werden und ist Teil eines effektiven Risikomanagements. Eine Organisation kann mehr oder weniger resilient sein.

Die OR-Forschung entstand in den 1980er Jahren und befasst sich mit der organisationalen Reaktion auf Bedrohungen. Primär lag der Fokus auf internen Gefährdungen. Nach dem Terrorangriff „9/11“ werden auch Bedrohungen durch die Außenwelt berücksichtigt.

Bei den s.g. High-Reliability Organisations, kurz HRO, wie z.B. Kernkraftwerke, Feuerwehr, Notaufnahmen etc. ist das Ziel, Störfälle zu vermeiden bzw. deren Auswirkungen zu mindern und eine hohe Reliabilität zu sichern.

Eine weitere Forschungsrichtung beleuchtet, wie OR durch die Widerstandskraft der Mitarbeiter gefördert werden kann. Diese Forschung zeigt, dass die positive psychologische Verfassung der Mitarbeiter Einfluss auf das arbeitsbezogene Ergebnis hat. OR wird als erlernbar und messbar betrachtet und kann durch das Management beeinflusst werden.

**ORGANISATIONALE
RESILIENZ IST DIE FÄHIG-
KEIT EINER ORGANISATION
VERÄNDERUNGEN ZU
ERKENNEN UND SICH
DARAN ANZUPASSEN,
DAMIT ZIELE ERREICHT
WERDEN UND DAS ÜBER-
LEBEN UND DER ERFOLG
SICHERGESTELLT SIND.**

**EINE SOLCHE BEEINFLUSSUNG KANN
ÜBER BUSINESS-MODELLE ERFOLGEN.**

**DIE ISO NORM 22316
UNTERSTÜTZT BEI DER
ENTWICKLUNG DER
STRATEGISCHEN OR.**

**BESONDERS WICHTIG IST
DIE FÜHRUNGSKULTUR
UND DIE JEWEILS TÄTIGE
FÜHRUNGSKRAFT.**

**HYPOTHESE:
INTERIM MANAGER (IM)
WEISEN EIN BESONDERES
RESILIENZFÖRDERNDES
FÜHRUNGSVERHALTEN
AUF UND KÖNNEN
DADUCH ALS IMPULS-
GEBER FÜR OR WIRKEN.**

Im Jahr 2017 wurde die ISO Norm ISO 22316:2017(E) veröffentlicht. Diese Norm lässt sich in die Forschungsrichtung der Business Modelle einordnen.

Zielsetzung der Norm ist es nicht eine für alle Organisationen einheitliche Resilienz zu beschreiben. Vielmehr muss jede Organisation für sich die OR definieren, abhängig vom unternehmerischen Kontext und von der Strategie. Diese Definition wird dadurch beeinflusst wie die Organisation mit Unsicherheit umgeht, wie Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden und wie die Menschen miteinander arbeiten. Die Norm beschreibt neun Schutzfaktoren, welche die Förderung von OR unterstützen.

Den Grundstein bildet, so die Norm, eine geteilte Vision und ein klares Ziel. Wenn alle, unabhängig von hierarchischer Ebene, Ziele, Vision und Werte kennen und verstehen, erleichtert dies die Entscheidungsfindung. Das interne und externe Umfeld muss verstanden werden. Ausreichende Ressourcen und eine offene Wissens- und Informationskultur gehören ebenso zu den Schutzfaktoren. Besonders wichtig ist die Führungskultur, die eine befähigte Führung auch in Zeiten von Unsicherheit und Veränderung ermutigen soll.

Der Interim Manager ist eine besondere Führungskraft, die für eine gewisse Aufgabe, ein besonderes KnowHow und/oder für eine begrenzte Zeit eingekauft werden kann. Die Art der Einbindung des IM in die Organisation ist einzigartig und unterscheidet sich von anderen Führungskräften.

Die mit diesem Berufsbild verbundenen Stärken ermöglichen es dem IM, Impulse in Richtung OR bei seinem Auftraggeber zu setzen, so die Annahme der Autorin.



ISO 22316



DER INTERIM MANAGER (IM)

KENNZAHLEN AUS DER STUDIE:

- 92%** **DER TEILNEHMER WAREN MÄNNLICH.**
Die geringe Anteil an Frauen deckt sich mit anderen Studien
- 96%** **DER TEILNEHMER WAREN ZUR ZEIT DER BEFRAGUNG ÄLTER ALS 45 JAHRE.**
35% waren sogar älter als 60 Jahre. Dies deutet auf eine hohe Seniorität der Interim Manager hin.
- 76%** **DER TEILNEHMER HATTEN BEREITS FÜNF ODER MEHR MANDATE ABSOLVIERT.**
Alle Teilnehmer hatten sich wiederholt den Herausforderungen gestellt. Eine Zunft von "Wiederholungstätern"?
- 46%** **DER TEILNEHMER HATTEN EINE MANDATSDAUER VON 6-12 MONATEN.**
Bei 31% dauerte das letzte Mandat sogar länger als 12 Monate.
- 66%** **HATTEN IHR MANDAT IN EINEM INDUSTRIEUNTERNEHMEN ABSOLVIERT.**
Auf Rang zwei waren die Dienstleister mit 12%.
- 35%** **DER AUFTRAGGEBER HATTEN 1.001 BIS 5.000 MITARBEITER WELTWEIT.**
Große Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern scheinen die Potentiale des Interim Managements nicht auszuschöpfen (12%).
- 49%** **DER TEILNEHMER BEGLEITETEN SONDER-AUFGABEN (RESTRUKTURIERUNG, GLOBALISIERUNG ODER SANIERUNG).**
Darauf folgten Projektaufgaben (22%) und Vakanzüberbrückung (18%).
- 32%** **WAREN IM BEREICH "GENERAL MANAGEMENT" TÄTIG.**
Überraschend wenige (3%) waren im Bereich "IT/EDV" aktiv.
- 46%** **DER TEILNEHMER AGIERTEN ALS BEREICHSLEITER.**
26% als Vorstand/GF und 18% als Projektleiter.

ERGEBNISSE FRAGEBOGEN

• BLOCK "VERÄNDERUNGEN"

Sind Veränderungen eher positiv oder eher negativ, wie schnell muss man auf Veränderungen reagieren und wie wird die Reaktion in Handeln umgesetzt?
Die Einstellung zu Veränderungen bei den IM ist sehr homogen und deutlich positiv.

• BLOCK "EMPOWERMENT"

Wie ist die Einstellung der IM zur Befähigung der Mitarbeiter und welche Gestaltungs-freiräume gewähren sie ihren Mitarbeitern? Wie wichtig sind transparente Entscheidungsprozesse?
Die Antworten zum Thema Empowerment sind erneut stark homogen. Die IM agieren als Befür-worter des Delegierens von Entscheidungen.

• BLOCK "RESILIENZFÖRDERNDE KULTUR"

Wie wichtig sind resilienzfördernde Werte im Unternehmen und wie können sie in Handlungen umgesetzt werden?
Zum Thema Kultur zeichnen sich in der sonst so homogenen Gruppe der IM unterschiedliche Einstellungen ab. Beim wertschätzenden und respektvollen Umgang miteinander auch in schwierigen Situationen herrscht eine beinahe totale Zustimmung. Dafür streuen die Antworten, inwiefern ein regelmäßiger Rollenwechsel verkrusteten Prozessen entgegenwirkt und ob die Berücksichtigung der Lebenssituation der Mitarbeiter förderlich ist, etwas breiter.

DIE HYPOTHESE WIRD ÜBER SECHS FRAGENBLÖCKE ÜBERPRÜFT. DIESE UNTERSUCHEN DIE AUSPRÄGUNG EINES RESILIENZFÖRDERNDEN FÜHRungsverHALTENS.

• BLOCK "LESSONS LEARNED & BETTER PRACTICE"

Ist es wichtig, aus Erfahrungen zu lernen und Wissen zu teilen? Wie ist die Einstellung zum Misserfolg?
Auch hier zeigen die IM im Großen und Ganzen eine positive Einstellung zum Wissensaustausch und zur Weiterentwicklung auf.

• BLOCK "VIELFALT UND INNOVATION"

Wird unterschiedliches Können und Wissen für die Zielerreichung angewendet? Ist es für Innovation eher förderlich verschiedene Standpunkte und Methoden zu nutzen oder nicht?
Die IM sind sich darüber einig, dass unkonventionelle Lösungen, das Zulassen unterschiedlicher Meinungen und der regelmäßige Gedankenaustausch wichtig und gut sind.

• BLOCK "VERTRAUEN"

Die Wichtigkeit von Respekt, Integrität und Vertrauen wird hier thematisiert.
Die Antworten der IM zeigen sich ausgesprochen homogen. Das Thema Vertrauen hat für sie einen hohen Stellenwert. Bei den Items „Zuhören und Vorbild“ findet sich eine fast absolute positive Zustimmung. Die Verteilung der Antworten ist sehr kompakt, was erneut auf die Wichtigkeit dieses Themas für die IM hindeutet.

DIE GROSSE HOMOGENITÄT BEI DEM PRÄFERIERTEN FÜHRungsverHALTEN DER INTERIM MANAGER IST AUFFALLEND. DIES GILT BESONDERS BEI DEN FRAGEBLÖCKEN "VERÄNDERUNG", "EMPOWERMENT" UND "VERTRAUEN".

INTERPRETATION

VERÄNDERUNG

Diese Studie zeigt, dass 76% der Teilnehmer fünf oder mehr Mandate absolviert haben. Dies deutet auf eine hohe persönliche Veränderungsbereitschaft hin. Nur Menschen mit einer besonderen Vorliebe für Veränderung halten es aus als „Wiederholungstäter“ IM unterwegs zu sein und gerade dann, wenn man alles im Griff hat, wieder von vorne anzufangen.

„INTERIM MANAGER LIEBEN VERÄNDERUNG, DELEGIEREN GERNE UND ARBEITEN VERTRAUENS-BASIERT. DAS MACHT SIE ZU BESONDEREN FÜHRUNGSKRÄFTEN MIT GROSSEM POTENTIAL“

EMPOWERMENT


Die Autorin stellt die Vermutung an, dass die stark ausgeprägte Neigung zu Empowerment zum Teil aus der Not entstanden ist. Durch das, mindestens am Anfang des Mandats, mangelnde interne Wissen und eine fehlende interne Vernetzung ist das Entscheiden unter Berücksichtigung aller Faktoren für den IM schwieriger als für einen festangestellten Manager. Dies fördert das Delegieren von Entscheidungen. Auch die begrenzte Verweildauer im Unternehmen und der nicht vorhandene Wunsch des internen Aufstieges, fördert eher Empowerment als es zu verhindern. Der große Zeitdruck und die hohen Erfolgserwartungen lassen dem IM keine Zeit für Mikromanagement, so die Autorin. Empowerment ist seine einzige Überlebenschance.

VERTRAUEN

Die Interim Manager in dieser Studie legen sehr großen Wert auf das Thema Vertrauen. In Anbetracht der Risikofaktoren des Interim Managements, wie z.B. mangelndes internes Wissen und fehlende interne Vernetzung potenziert sich die Wichtigkeit von Vertrauen. Der Interim Manager befindet sich, besonders am Anfang des Mandats, in einer Art Blindflug und muss sich darauf verlassen können, dass die Informationen, die er zur Aufgabenerledigung erhält, der Wahrheit entsprechen. Weiter braucht er die Unterstützung von Mitarbeitern und Kollegen, um teilweise kontroverse Maßnahmen umsetzen zu können. Ohne Vertrauen ist dies nicht möglich. Vertrauen zu schaffen und während des Mandats aufrecht zu erhalten, gehört zum grundlegenden Handwerkszeug des IM.



IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS



Interim Manager sind wie für die VUKA-Welt geschaffen. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gehören zu ihrem Alltag. Die in dieser Studie befragten IM zeigen ein stark ausgeprägtes Führungsverhalten in Richtung Empowerment und Vertrauen, beides wichtige Faktoren im Kontext Resilienz. Auch die grundsätzlich positive Einstellung der IM gegenüber Veränderungen und die Fähigkeit angemessen darauf zu reagieren sind bedeutende Bestandteile des Resilienzgedankens. Dies lässt ein gewisses Faible für Resilienz bei den IM erahnen, was gezielt in der Praxis angewendet werden könnte.

OR ist die Fähigkeit einer Organisation strategische Umbrüche zu meistern. Dazu werden Diversität, Einfallsreichtum, Flexibilität, Antizipation und Ausdauer benötigt. Verhaltensweisen wie innere Disziplin, Out-of-the-box Denken, Selbstwirksamkeit, Empathie und Zielorientierung werden den IM auch in früheren Studien zugeschrieben.

Durch eine entsprechende Ausbildung kann die Bewusstheit des IM für die Themen Resilienz und OR erhöht werden. Dies ermöglicht dann den effektiven Transfer ins Unternehmen.

EIN NEUES BERUFSBILD, DER „RESILIENZ MANAGER“ WÄRE DENKBAR. VERANKERT IN DER ORGANISATION WIE EIN INTERIM MANAGER BETREUT ER EIN PROJEKT MIT DER ZIELSETZUNG, DIE ORGANISATIONALE RESILIENZ BEIM AUFTRAGGEBER AUFZUBAUEN UND ZU STÄRKEN.



Impressum

Schwe-De Dr. Wienholt, Börjesson PartG, Unternehmensberater
Lohnholzweg 5, 89312 Günzburg
Sitz der Gesellschaft: Günzburg
Registergericht: Amtsgericht Memmingen, PR 62
www.Schwe-De.com

Texte und Gestaltung: Caisa Börjesson

Inhalte dieser Studie sind urheberrechtlich geschützt. Die Nutzung des Textes oder der Grafiken - auch in Auszügen - ist nur unter Hinweis der Quellenangabe gestattet:
"Börjesson, C. (2020): Interim Manager als Impulsgeber für die Organisationale Resilienz, Professional School, Hochschule Kempten"