

Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

Interimsmanager in Projekten? 4 Strategien für den Erfolg mit „Externen“

„Lasst da mal den (Projekt-)Profi ran!“

Der Inhalt in Kürze: Schaffen wir das überhaupt? Immer mehr Unternehmen stellen sich bei schwierigen Projekten genau diese Frage – und heuern externe Projektprofis an. Bislang waren Interimsmanager im Projektgeschäft selten. Doch genau das ändert sich derzeit. Fachfrau Kerstin Wünnecke erklärt, wie Unternehmen Interimsmanager optimal für ihre Projekte auswählen – und wie die Projektprofis dann das Vorhaben zügig arbeitsfähig machen, schnell Probleme lösen und das Team zum Erfolg führen.

Die Entwicklung des neuen Produkts wuchs dem mittelständischen Unternehmen schnell über den Kopf. Denn das Projekt erforderte mehr als nur Forschung, Konstruktion und Prototypenbau. „Wir hatten es plötzlich mit komplexen Patentfragen, schwieriger Finanzierung und kniffligen Schwierigkeiten der Markteinführung zu tun“, berichtete der Geschäftsführer, „für dieses Vorhaben hatten wir keinen eigenen Projektmanager, der mit Patentrecht und Markteinführung klarkommt.“ Deshalb holte der Geschäftsführer einen externen Projektprofi an Bord: jemanden, der sich seit vielen Jahren mit solchen Projekten auskannte, dem die neuesten Managementansätze geläufig waren, der über ein Netzwerk unterstützender Fachleute verfügte – und der das persönliche Format hatte, dieses Vorhaben erfolgreich ans Ziel zu führen.

Bislang waren Interimsmanager in Projekten selten. Doch dies ändert sich. Das Projektgeschäft wird immer komplexer und anspruchsvoller. Aufgaben und Verantwortung für Projektmanager sind in den vergangenen Jahren enorm gewachsen. Beispiel Softwareprojekte: Manager dieser Projekte müssen nicht nur die IT-Technologie kennen, sondern auch wissen, wie man Mitarbeiter oder Kunden an die neue Software heranführt und die Gewohnheiten von Menschen verändert. Hinzu kommt: Das Projektgeschäft steuert immer mehr zum

Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

Gesamtertrag bei. Manche Unternehmen sehen sich abhängig vom Erfolg weniger Projekte, die schlichtweg nicht schiefgehen dürfen. „Dies erklärt, weshalb Unternehmen bei uns Interimsmanager für die wirklich schwierigen Projekte nachfragen“, erklärt Kerstin Wünnecke, Projektprofi und Unternehmensberaterin bei „next level consulting“ (Wien). Diese Projektprofis müssen zugleich Spezialisten und Generalisten sein – sattelfest auf vielen Gebieten und mit souveränem Auftreten. Die hohen Anforderungen machen die Auswahl und den Einsatz von Interimsmanagern nicht einfach. Die Expertin für Interimsmanagement empfiehlt, vor allem auf 4 Punkte zu achten:

1. Mit dem Handlungsdruck richtig umgehen

Viele Unternehmen rufen den Interimsmanager nur im Notfall zur Hilfe. Er soll den festgefahrenen Karren aus dem Dreck ziehen und das Projekt wieder flottmachen. Doch da sind häufig auch Projektprofis die Hände gebunden. „Je später man Fehlentwicklung im Projekt korrigiert, desto teurer und langwieriger wird das Nachbessern“, sagt Kerstin Wünnecke. Sie empfiehlt, schon bei der ersten Risikobetrachtung für ein Projekt zu prüfen, ob die eigenen Projektmanager der Aufgabe überhaupt gewachsen sind.

„Beispielsweise kann ein IT-Projekt, auf den ersten Blick einfach wirkend, durchaus Kreise ziehen“, erklärt die Fachfrau. Dann geht es nicht nur um technische Aufgaben, sondern auch um organisatorische und kulturelle Fragen. Mitarbeiter müssen an die neue Software herangeführt und geschult werden. Projektmanager haben Widerstände gegen neue Arbeitsläufe abzubauen, Konflikte zu lösen und Mitarbeiter für ihr Projekt zu gewinnen. Wird neue Business-Software in mehreren Ländern eingeführt, kommen interkulturelle Herausforderungen dazu. „Dies bedeutet nicht, dass Interimsmanager ein Projekt über dessen gesamte Länge hin leiten müssen“, sagt Kerstin Wünnecke. Häufig werden sie zeitweise eingesetzt – beispielsweise für die Planung und den Start des Vorhabens oder für besonders schwierige Phasen.

Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

2. Interimsmanager sorgfältig auswählen

Neben Berufserfahrung und Fachkompetenz wird von Projektprofis heute weit mehr gefordert. Sie müssen die im Projekt verwendeten Methoden „state of the art“ kennen, brillant führen können – und vor allem viel Projekterfahrung mitbringen. Je präziser das Anforderungsprofil an die Profis ist, desto gezielter und erfolgreicher wird die Suche. Aber – auf dem freien Markt sind solche Spezialisten kaum zu finden. „Wir haben in unserer Datenbank den Lebenslauf und das Kompetenzprofil vieler erfahrener Interimsmanager hinterlegt“, erklärt Kerstin Wünnecke. So wird unter hunderten von Kandidaten gesucht; am Ende kommen nur 3 oder 4 wirklich passende Interimsmanager in Frage. Spätestens dann, wenn von Kandidaten auch Branchenerfahrung und Kenntnisse spezieller Managementansätze gefordert wird, trennt sich schnell die Spreu vom Weizen.

3. Das Projekt zügig „arbeitsfähig“ machen

Interimsmanager starten in der Regel schnell. Sie arbeiten sich zügig in ihr Projekt ein und verstehen es, das Vertrauen zu den Mitarbeitern des Unternehmens aufzubauen. „Für die Akzeptanz ist es wichtig, dass der Interimsmanager auch die jeweilige Branche kennt, in der er eingesetzt wird – also ‚Stallgeruch‘ mitbringt“, erklärt Kerstin Wünnecke. Zudem muss er virtuos auf der Klaviatur der Führungsinstrumente spielen können. Neben Social Skills brauchen Interimsmanager dafür Ausstrahlung und Standing; sie müssen glaubwürdig als Führungspersönlichkeit auftreten. Da zählt dann auch der persönliche Eindruck, den ein Kandidat bei dem Unternehmen hinterlässt. Die Fachfrau empfiehlt, Kandidaten nicht nur nach dem Lebenslauf auszuwählen – sondern auch nach ihrem Auftreten. „Lassen Sie sich nicht von Zeugnissen und Zertifikaten blenden“, sagt sie, „auch die Akzeptanz spielt eine Rolle. Die persönliche Chemie muss einfach stimmen.“

Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

4. Schnell Lösungen ermöglichen

Versierte Interimsmanager bringen nicht nur Erfahrung mit, sondern sie kennen auch andere Spezialisten – beispielsweise Experten für Changemanagement, Projektmarketing oder für Prozessveränderungen. Diese Verbindungen sind Gold wert, wenn im Projekt schnell Probleme gelöst werden müssen. Der Vorteil: Der Interimsmanager beurteilt sicher die Qualifikation und Erfahrung „seiner“ Fachleute. Häufig hat er mit ihnen bereits bei anderen Projekten zusammengearbeitet – und bekommt deshalb mit ihnen die Schwierigkeiten zügig in den Griff. Kerstin Wünnecke empfiehlt, sicherheitshalber mit Dienstleistern für Interimsmanagement zusammenzuarbeiten. Die Unternehmen verfügen zumeist über ein weit gespanntes Netzwerk von eigens geprüften Experten. „Entscheidend dabei ist, dass das Unternehmen nicht nur punktuell Interimsmanager vermittelt, sondern auch anschließend den Kunden während des Einsatzes begleiten kann“, sagt sie.

Über next level consulting:

next level consulting bietet Beratungsdienstleistungen für Projekt- und Prozessmanagement, Change Management sowie für die Entwicklung von projekt- und prozessorientierten Organisationen. Mit über einhundert Experten ist next level consulting für Unternehmen verschiedener Branchen tätig, vorwiegend aus IT und Telekommunikation, Maschinen- und Anlagenbau, Industrie sowie Pharma, Mobility und Logistik, Banken und Versicherungen. Darüber hinaus führt das im Jahr 2000 in Wien gegründete Unternehmen Beratungsprojekte auf dem Gesundheitssektor, in der öffentlichen Verwaltung sowie bei NGOs durch. Die Unternehmensberatung unterhält Büros in Österreich, Deutschland, Schweiz, Slowakei, Frankreich, Südafrika, Thailand, Singapur, Australien und USA.

Weitere Informationen zu next level im Internet unter www.nextlevelconsulting.com

Rückfragen für Redaktionen: Raphaela Bel, Tel.: +49 228/ 289260,
raphaela.bel@nextlevelconsulting.com

Abdruck honorarfrei – Belegexemplar erbeten