

Qualität als Erfolgsfaktor

Ein Orientierungsrahmen für Interim Manager



**Association for Quality
in Interim Management**

Über AQIM

Die **Association for Quality in Interim Management** AQIM leistet als Vereinigung professioneller Interim Manager einen Beitrag zur weiteren Professionalisierung der Branche. AQIM setzt sich dafür ein, **hohe Standards** und **Exzellenz im Interim Management** gemeinsam mit anderen Marktteilnehmern zu etablieren und zu fördern, um einen positiven Rahmen für das Interim Management zu schaffen. Durch die Entwicklung und Verbreitung bewährter Praktiken unterstützt AQIM die **Qualitätssicherung** und **Transparenz** im deutschsprachigen Interim-Management-Markt.

Unterstützende AQIM Mitglieder

Diese **AQIM Mitglieder** unterstützen den Orientierungsrahmen aktiv:

Projektleiter

- Lettmann, Siegfried

Mitwirkende

- Assef, Mohammed
- Contag, Ralf
- Enzweiler, Tasso
- Gantner, Stephan
- Graf, Danny
- Heuser, Steffen
- Hovestadt, Roland
- Jansen, Stephan
- Komor, Ralf
- Liberty, Sabine
- Richter, Manfred
- Schirra, Robert
- Skabron, Klaus

- Steiner, Björn

- Wolf, Klaus

- Wüst, Thomas

Unterstützer

- Allisat, Klaus
- Chaabane, Naceur
- Dominico, Astrid
- Dorsch, Andreas
- Heil, Alexandra
- Heldt, Oliver
- Heßdörfer, Jürgen
- d'Huc Alexander
- Hühnken, Bettina
- Kersten, Andreas
- Krist, Oliver
- Krupinski, Guido

- Kuhn, Frank
- Lober, Andreas
- Löhmer, Gert Eric
- Lüschen-Peters, Petra
- Marheineke, Bastian
- Michel, Alexa
- Nitz, Isabel
- Oeschlmüller, Michael
- Resin, Marc
- Sattlberger, Markus
- Schöll, Thorsten
- Sedounik, Val
- Scholz, Uwe
- Wahab, Suzanne
- Zois, Konstantin

Befürworter des Orientierungsrahmens für Qualität

Diese **externen Unterstützer** schließen sich an (in alphabetischer Reihenfolge):

- | | | |
|--------------------------|---|--------------------------------------|
| • Deutsche Interim
AG | • IMS Interim
Management
Solutions GmbH | • INTERIM-SHERPAS
Management GmbH |
|--------------------------|---|--------------------------------------|

Qualität als Erfolgsfaktor

Ein Orientierungsrahmen für Interim Manager

Herausgegeben von AQIM - Association for Quality in Interim Management

Januar 2026

Anregungen?

Einfach an qualitaet@aqim-interim.com schreiben.

Wir werden den Vorschlag beim nächsten Update prüfen.

Lizenz

Dieses Dokument steht unter der Lizenz [Creative Commons Namensnennung – Nicht-kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International \(CC BY-NC-ND 4.0\)](#). Das bedeutet:

- **Erlaubt** sind das **Kopieren, Speichern, Weiterverteilen** oder **zum Download anbieten** sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der Öffentlichkeit, sofern:
 1. Keine Veränderungen an diesem Dokument vorgenommen werden,
 2. eine Namensnennung des Autors (AQIM) erfolgt, und
 3. die Verwendungszwecke nicht-kommerziell sind (kein Verkauf).
- **Nicht erlaubt** ist eine kommerzielle Verwendung zum Zwecke des Verkaufs oder einer kostenpflichtigen Weitergabe an Dritte oder eine Verwendung in einer geänderten Form.
- Alle anderen Rechte bleiben vorbehalten.



Inhalt

0.	Executive Summary	5
1.	Präambel und Zielsetzung	6
2.	Qualitätsdefinition im Interim Management.....	7
4.	Phase 1: Vor dem Mandat – Qualitätsrahmen	9
5.	Phase 2: Während des Mandats – Qualitätsrahmen	15
6.	Phase 3: Nach dem Mandat – Qualitätsrahmen	22
7.	Messbarkeit und KPIs für IM-Qualität.....	27
8.	Checklisten für Interim Manager	31
9.	Anhang: Herleitungen und wissenschaftliche Grundlagen	41
10.	Schlusswort	46

0. Executive Summary

Executive Interim Management – die zeitlich befristete Übernahme einer Führungsfunktion, verbunden mit der Herbeiführung einer gewünschten organisatorischen Änderung – ist Vertrauenssache. Die Qualität einer solchen Dienstleistung nur schwer sichtbar und messbar. Diese praktische Leitlinien für professionelle Interim Manager haben zum Ziel, einen kleinen, aber wichtigen Teil zur weiteren Professionalisierung der Interim Branche beizutragen.

Der AQIM-Orientierungsrahmen für Qualität im Interim Management etabliert einen freiwilligen, aber fundierten Orientierungsrahmen für Interim Manager. Sie zielen darauf ab, die Leistungserbringung durch Transparenz und belegbare Standards zu professionalisieren und so das Vertrauen der Auftraggeber zu stärken.

Qualität wird als Drei-Dimensionen-Modell definiert: **Ergebnisqualität (WAS):** Erreichung von SMART-Zielen, glaubhafte Wertschöpfung und Nachhaltigkeit der Lösungen, **Prozessqualität (WIE):** Strukturiertes Vorgehen, transparente Kommunikation und Anpassungsfähigkeit und **Personenqualität (WER):** Fachkompetenz, Integrität und kulturelle Passung.

Die praktische Anwendung dieser Qualitätsansprüche gliedert sich in drei entscheidende Phasen:

1. Phase 1: Vor dem Mandat (Auswahl und Klarheit)

Qualität beginnt mit Konsequenz: Nur geeignete Mandate werden angenommen. Bereits das Erstgespräch dient der fachlichen Beratung und der Korrektur unrealistischer Erwartungen. Dies wird in einer transparenten, rechtssicheren Vertragsgestaltung (Ziele, Rollen, Preise) festgehalten, um Scheinselbstständigkeit zu vermeiden.

2. Phase 2: Während des Mandats (Führung und Wirksamkeit)

Diese Phase ist durch schnelle Wirksamkeit geprägt. Die ersten zehn Tage dienen der intensiven Situationsanalyse, der Führungsübernahme und der Identifizierung von „Quick Wins“. Die Mandatsdauer erfordert die Balance zwischen der Stabilisierung des Tagesgeschäfts und der Umsetzung strategischer Veränderungen (Change Management). Dabei helfen klare Entscheidungsmatrizen wie die **AESIX-Methode** und proaktive Kommunikation.

3. Phase 3: Nach dem Mandat (Exit und Nachhaltigkeit)

Diese Phase ist für den langfristigen Erfolg entscheidend. Die Planung des professionellen Ausstiegs beginnt frühzeitig. Der Fokus liegt auf strukturiertem Wissenstransfer, lückenloser Dokumentation und der Vorbereitung der Nachfolge, um die Nachhaltigkeit der implementierten Verbesserungen zu sichern und das Unternehmen handlungsfähig zu hinterlassen.

4. Messbarkeit und KPIs

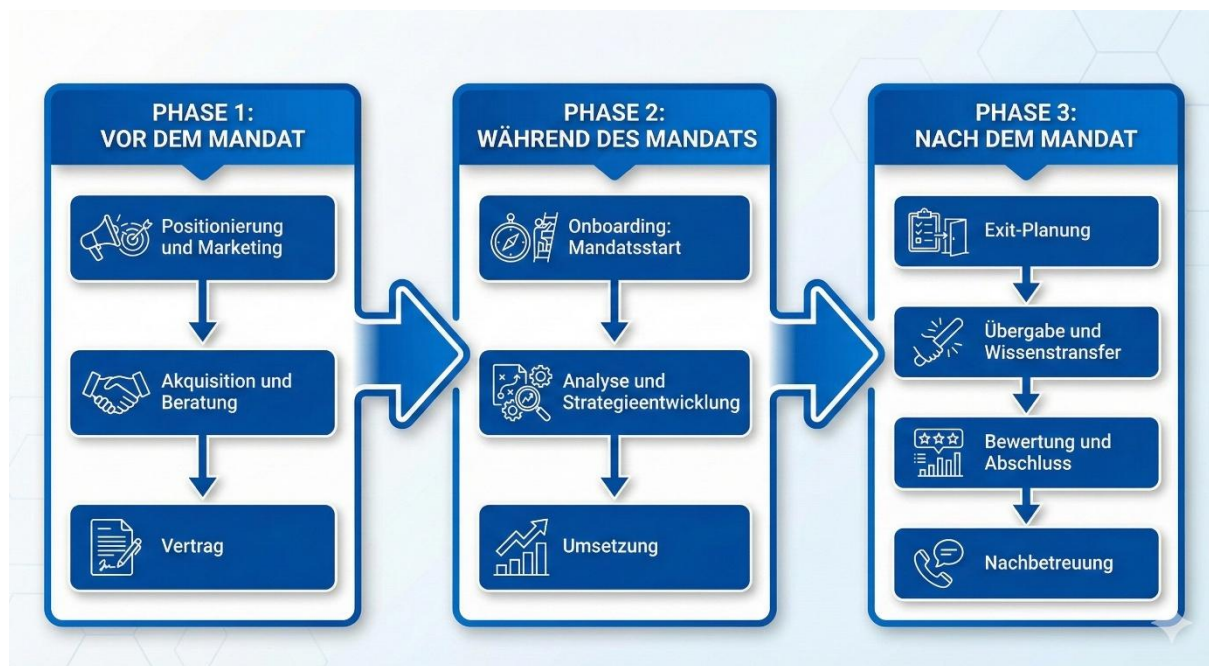
Ein fundamentaler Pfeiler ist die Messbarkeit von Qualität: „**Was man nicht messen kann, kann man nicht verbessern**“. Hierfür wird ein kombiniertes KPI-System empfohlen. Neben harten Faktoren (ROI, Termintreue) kommen weiche Kriterien zum Einsatz, etwa die Stakeholder-Zufriedenheit. Der Leitfaden macht Interim Management damit zu einem transparenten und kalkulierbaren Wertbeitrag.

1. Präambel und Zielsetzung

Der AQIM-Orientierungsrahmen für Qualität im Interim Management schafft einen freiwilligen Orientierungsrahmen für die Qualitätssicherung in Interim-Mandaten. Sie richten sich an alle Interim Manager - unabhängig von der AQIM-Mitgliedschaft.

Der Rahmen fokussiert auf die Prozesse der Leistungserbringung durch den Interim Manager selbst - nicht auf die Prozesse beim Kunden. Sie definieren damit, wie der Interim Manager seine Dienstleistung professionell strukturiert, durchführt und dokumentiert.

Das Zielbild orientiert sich an der typischen Doppelrolle des Interim Managers: Führung des Tagesgeschäfts in der Linie sowie Verantwortung für Veränderungsprojekte (Change). Je nach konkreter Mandatssituation können einzelne Teile des Qualitätsrahmens weniger relevant sein oder entfallen - beispielsweise wenn der Fokus ausschließlich auf operativer Führung oder rein auf Transformationsprojekten liegt.



1.1.1. Philosophie

Qualität beginnt vor der ersten Begegnung und endet erst nach der nachhaltigen Wirkung. Dieser Orientierungsrahmen für Qualität versteht Interim Management als professionelle Dienstleistung, die höchste Standards in allen Phasen des Mandats erfordert - von der Akquisition bis zur langfristigen Wirkungsmessung.

1.1.2. Freiwilliger Charakter

Dieser Orientierungsrahmen für Qualität im Interim Management beinhaltet Empfehlungen auf Basis bewährter Praktiken erfolgreicher Interim Manager. Sie können auf freiwilliger Basis befolgt werden, ersetzen jedoch keine gesetzlichen Vorgaben oder Zertifizierungen, sondern bieten einen Qualitätsrahmen für die Selbststeuerung und kontinuierliche Verbesserung.

1.1.3. Zielgruppen

Interim Manager aller Fachrichtungen

- ▶ Orientierungshilfe für qualitätsgesicherte Mandatsabwicklung
- ▶ Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb
- ▶ Instrumente zur kontinuierlichen Selbstverbesserung

1.1.4. Nutzen

Für Interim Manager:

- ▶ Professioneller Qualitätsverpflichtung gegenüber Auftraggebern
- ▶ Strukturierte Arbeitsvorlagen für alle Mandatsphasen
- ▶ Messbare Erfolgskriterien und Verbesserungsmöglichkeiten
- ▶ Differenzierung durch belegbare Qualitätsstandards

Für die Branche:

- ▶ Professionalisierung des Interim Management
- ▶ Vertrauensaufbau bei potenziellen Auftraggebern
- ▶ Erhöhung der Branchenreputation

2. Qualitätsdefinition im Interim Management

Qualität im Interim Management bedeutet die Erfüllung oder das Übertreffen fachlich validierter und realistischer Kundenanforderungen durch messbare Ergebnisse, professionelle Prozesse und integre Persönlichkeit des Interim Managers.

2.1.1. Das Drei-Dimensionen-Modell der IM-Qualität

2.1.1.1. Dimension 1: Ergebnisqualität (WAS)

- ▶ Zielerreichung: SMART-Ziele erreicht (soweit Voraussetzungen auftraggeberseitig geschaffen)
- ▶ Glaubhafte Wertschöpfung: Plausibel darstellbarer Nutzen übersteigt Investment deutlich
- ▶ Nachhaltigkeit: Verbesserungen sind so verankert, dass sie nach Mandatsende fortbestehen können (abhängig vom fortgesetzten Engagement des Kunden)
- ▶ Passgenauigkeit: Lösungen sind maßgeschneidert für die Organisation

2.1.1.2. Dimension 2: Prozessqualität (WIE)

- ▶ Strukturiertes Vorgehen: Methodisches, nachvollziehbares Projektmanagement
- ▶ Transparente Kommunikation: Regelmäßige, ehrliche Berichterstattung
- ▶ Anpassungsfähigkeit: Professioneller Umgang mit Änderungen und Krisen
- ▶ Stakeholder-Management: Einbindung und Führung aller Beteiligten

2.1.1.3. Dimension 3: Personenqualität (WER)

- ▶ Fachkompetenz: Für den Auftraggeber erkennbar passende Expertise und Führungserfahrung
- ▶ Integrität: Ethisches, vertrauenswürdiges Handeln
- ▶ Führungsqualität: Glaubwürdige Persönlichkeit mit Durchsetzungskraft
- ▶ Kulturelle Anschlussfähigkeit: Angemessenes Auftreten und Verhalten

2.1.2. Messbarkeit von Qualität

2.1.2.1. Objektive Kriterien:

- ▶ Quantitative KPIs (Umsatz, Kosten, Kennzahlen)
- ▶ Termingerechte Zielerreichung
- ▶ Compliance-konforme Abwicklung
- ▶ Dokumentierte Verbesserungen

2.1.2.2. Subjektive Kriterien:

- ▶ Kundenzufriedenheit
- ▶ Mitarbeiterfeedback
- ▶ Stakeholder-Akzeptanz
- ▶ Referenzbereitschaft des Auftraggebers

Insgesamt besteht ein Interim Management Mandat aus drei Phasen:

- ▶ **PHASE 1: VOR DEM MANDAT:** Positionierung und Marketing, Akquisition und Beratung, Vertrag
- ▶ **PHASE 2: WÄHREND DES MANDATS:** Onboarding: Mandatsstart, Analyse und Strategieentwicklung, Umsetzung
- ▶ **PHASE 3: NACH DEM MANDAT:** Exit-Planung, Übergabe und Wissenstransfer, Bewertung und Abschluss, Nachbetreuung

3. Phase 1: Vor dem Mandat – Qualitätsrahmen

Grundprinzip: Professioneller Marktauftritt und qualifizierte Akquisition

Qualität beginnt bei der Positionierung: Ein professioneller Interim Manager kommuniziert seine Fähigkeiten klar, führt qualifizierte Gespräche und berät den Auftraggeber bereits im Akquisitionsprozess fachlich kompetent.

Kernbotschaft Phase 1: Qualität zeigt sich daran, dass bereits der Akquisitionsprozess professionell, ehrlich und beratend abläuft. Der IM investiert in die richtige Auswahl und Vorbereitung seiner Mandate.

3.1. Marktpositionierung und Marketing

3.1.1. Professionelle Selbstdarstellung

Qualitätsstandard: Klare, ehrliche und regelkonforme Kommunikation der eigenen Fähigkeiten:

- ▶ **Eindeutige Positionierung:** Kernkompetenzen und Branchenfokus klar definiert
- ▶ **Referenzfähige Erfolge:** Konkrete, nachvollziehbare Ergebnisse aus vergangenen Mandaten
- ▶ **Realistische Leistungsversprechen:** Keine überzogenen Versprechungen oder Garantien
- ▶ **Branchenexpertise:** Nachweis relevanter Führungserfahrung und Fachkenntnisse
- ▶ **Verfügbarkeit und Einsatzbereitschaft:** Ehrliche Angaben zu Kapazitäten und Zeitrahmen

3.1.2. Marketing-Compliance

Qualitätsmerkmal: Einhaltung rechtlicher Vorgaben (z. B. UWG, Datenschutz):

- ▶ Wahrhaftige Darstellung von Qualifikationen und Erfolgen
- ▶ Keine irreführenden oder übertreibenden Aussagen
- ▶ Datenschutzkonforme Kommunikation und Dokumentation
- ▶ Transparente Darstellung von Interessenskonflikten
- ▶ Professionelle, seriöse Außendarstellung in allen Medien

3.2. Lead-Qualifizierung und Erstkontakt

Qualitätsstandard: Strukturierte Bewertung der Anfrage binnen 24 Stunden:

Prüfkriterien für die Passung:

- ▶ **Fachliche Übereinstimmung:** Liegt die Aufgabe in meiner Kernkompetenz?
- ▶ **Mandatsgröße:** Passt Umfang und Budget zu meinem Profil?
- ▶ **Zeitraumen:** Kann ich im gewünschten Zeitraum verfügbar sein?
- ▶ **Rahmenbedingungen:** Ist der Rahmen für beide Parteien realistisch?
- ▶ **Unternehmenskultur:** Erste Einschätzung der kulturellen Passung
- ▶ **Erfolgsaussichten:** Sind die Rahmenbedingungen erfolgversprechend?

Qualitätsmerkmal bei schlechter Passung:

- ▶ Ehrliche, schnelle Absage mit Begründung
- ▶ Empfehlung geeigneterer Kollegen/Provider wenn möglich
- ▶ Professioneller Umgang auch bei Absagen
- ▶ Dokumentation für spätere Anfragen

3.3. Qualifizierte Gesprächsvorbereitung

Qualitätsstandard: Vorbereitung auf das Erstgespräch:

- ▶ Recherche zum Unternehmen, Markt und aktueller Situation
- ▶ Vorbereitung relevanter Fragen zur Problemstellung
- ▶ Auswahl passender Referenzbeispiele
- ▶ Vorbereitung einer knappen Selbstpräsentation (sehr kurz)
- ▶ Falls mit Informationsstand schon möglich: erste, grobe Struktur

3.4. Erstgespräch (ca. 60 Minuten, meist virtuell)

3.4.1. Strukturierte Problemanalyse

Qualitätsstandard: Systematische Erfassung der Ausgangssituation:

Qualitätsmerkmal: Der IM stellt die richtigen Fragen und hört aktiv zu. Dabei kann sich herausstellen, dass Problemdefinition, Lösungsumfang und Lösungsansatz völlig anders ausfallen als ursprünglich vom Kunden gedacht.

Beispiele für Kern-Fragen für das Erstgespräch:

- ▶ Was ist das konkrete Problem/die Herausforderung?
- ▶ Was wurde bisher unternommen und mit welchem Ergebnis?
- ▶ Was sind die erwarteten Ergebnisse und bis wann?
- ▶ Wer sind die wichtigsten Stakeholder und Entscheider?
- ▶ Welche Widerstände oder Hindernisse sind zu erwarten?

3.4.2. Bedarfsklärung und Situationsanalyse

- ▶ Strukturierte Problemanalyse zur Identifikation der Grundursachen
- ▶ Systematische Stakeholder-Analyse und Bewertung der Einflussfaktoren
- ▶ Anforderungvalidierung auf fachliche Fundierung und Realismus

3.4.3. Fachliche Beratung bereits im Erstgespräch

Qualitätsstandard: Der IM hilft bei der Problemschärfung:

- ▶ Hinterfragen unrealistischer Erwartungen
- ▶ Hinweis auf übersehene Aspekte oder Risiken
- ▶ Einordnung des Problems in größeren Kontext
- ▶ Erste Einschätzung zu Aufwand und Zeitrahmen
- ▶ Warnung vor typischen Stolpersteinen

Ergebnis: Der Auftraggeber hat nach dem Gespräch ein schärferes Verständnis seiner Situation.

3.4.4. Transparente Eignungseinschätzung

Qualitätsmerkmal: Ehrliche Bewertung der eigenen Passung:

- ▶ "Das liegt voll in meiner Expertise" vs. "Da bin ich nicht der Richtige"
- ▶ Transparenz über eigene Stärken und Grenzen
- ▶ Offene Kommunikation von Bedenken oder Risiken
- ▶ Bei Zweifeln: Empfehlung einer Bedenkzeit oder zweiten Meinung

3.4.5. Gegenseitige Passung prüfen

Qualitätsmerkmal: Bewertung der "Chemie" und Zusammenarbeit:

- ▶ Passt die Persönlichkeit zur Unternehmenskultur?
- ▶ Stimmen Führungsstil und Erwartungen überein?
- ▶ Gibt es Vertrauen und gegenseitigen Respekt?
- ▶ Sind die Kommunikationsstile kompatibel?

3.5. Zweites Gespräch (1-2 Stunden, persönlich, ggf. 3. Gespräch)

Grundprinzip: Der Interim Manager als fachlicher Berater des Auftraggebers

Qualität beginnt vor Vertragsabschluss: Ein professioneller Interim Manager hilft dem Auftraggeber dabei, seine Anforderungen zu validieren, zu schärfen und zu priorisieren.

3.5.1. Vertiefte Anforderungsklä rung

Qualitätsstandard: Konkretisierung der Aufgabenstellung soweit möglich:

- ▶ Präzisierung der Ziele und Erfolgskriterien
- ▶ Klärung von Rollen, Befugnissen und Verantwortungen
- ▶ Grobes Vorgehen und allgemeine Herangehensweise
- ▶ Festlegung von Kommunikationswegen
- ▶ Vereinbarung von groben Rahmenbedingungen

Hinweis: Detaillierte Methodik und konkrete Vorgehensweise können meist erst nach einer ersten Analysephase (ca. 2 Wochen) verbindlich festgelegt werden.

3.5.2. Zieldefinition und Erfolgskriterien

- ▶ SMART-Ziele entwickeln (maximal 5 messbare Kernziele)
- ▶ Zielkonflikte identifizieren durch Konflikt-Matrix
- ▶ Priorisierung bei unlösbaren Konflikten

3.5.3. Rollenklärung und Mandatsabgrenzung

- ▶ Rolle möglichst exakt klären
- ▶ Grundsätzliche Entscheidungsbefugnisse
- ▶ Abgrenzung zu anderen Rollen

3.5.4. Grundsätzliches Vorgehen

Qualitätsstandard: Skizzierung der geplanten Herangehensweise auf Makroebene:

- ▶ Grobe Phasen und Meilensteine (z.B. Analyse - Konzeption - Umsetzung - Übergabe)
- ▶ Allgemeine methodische Ansätze ohne Festlegung auf spezifische Tools
- ▶ Einbindung von Stakeholdern und Kommunikationsformate
- ▶ Quick Wins vs. langfristige Maßnahmen
- ▶ Flexibilitätspunkte für Anpassungen nach der Analysephase

Qualitätsmerkmal: Der IM vermittelt Orientierung, ohne sich verfrüht auf Details festzulegen.

Hinweis: Die konkrete Methodik und das detaillierte Vorgehen werden nach einer initialen Analysephase (ca. 2 Wochen) gemeinsam geschärft und vereinbart.

3.5.5. Gegenseitige Passung erneut prüfen

Qualitätsstandard: Finale Validierung der Zusammenarbeitsfähigkeit:

- ▶ Bestätigung der persönlichen und fachlichen Passung (vgl. Punkt 2.4.5)
- ▶ Klärung offener Bedenken oder Unsicherheiten auf beiden Seiten
- ▶ Abgleich der Erwartungen an Arbeitsweise und Kommunikation
- ▶ Bewertung der Entscheidungsreife: Sind alle wesentlichen Fragen geklärt?

Qualitätsmerkmal: Beide Seiten haben ein klares "Go" oder "No-Go" Gefühl.

Ergebnis: Entweder bewusste Entscheidung für die Zusammenarbeit oder professionelle Absage mit Begründung.

3.5.6. Realistische Erfolgseinschätzung

Qualitätsstandard: Ehrliche Bewertung der Erfolgsaussichten:

- ▶ Sind die Ziele mit den gegebenen Ressourcen erreichbar?
- ▶ Welche Voraussetzungen müssen vom Auftraggeber geschaffen werden?
- ▶ Wo liegen die größten Risiken für den Mandatserfolg?
- ▶ Welche Alternativen gibt es, falls Plan A nicht funktioniert?

3.6. Angebots-/Vertragsentwurf

3.6.1. Klare Leistungsrahmenbeschreibung

Qualitätsstandard: Präzise Dokumentation des vereinbarten Rahmens (kann bereits Entwurf des Mandatsvertrags sein):

- ▶ Ausgangssituation und Problemstellung (max. 1 Seite)
- ▶ Grobe Zielrichtung und erwartete Ergebnistypen
- ▶ Allgemeine Herangehensweise und Führungsansatz
- ▶ Zeitrahmen mit groben Meilensteinen, soweit bereits seriös abschätzbar
- ▶ Rolle, Befugnisse und Verantwortungen des IM (wird meistens im Mandat weiter spezifiziert)

3.6.2. Transparente Preisgestaltung

Qualitätsstandard: Absolute Klarheit über die geltenden Preise:

- ▶ **Eindeutige Preisdefinition:** Welche Preise gelten unter welchen Bedingungen
- ▶ **Transparente Preisstruktur:** Keine versteckten Kosten oder unklaren Abrechnungsmodalitäten
- ▶ **Klare Abrechnungsgrundlage:** Eindeutige Definition der Berechnungsbasis
- ▶ **Erkennbare Grenzen:** Was ist im Preis enthalten, was nicht
- ▶ **Preisanpassungsregelungen:** Unter welchen Bedingungen können sich Preise ändern

Hinweis: Die Preisgestaltung kann sehr unterschiedlich erfolgen - von Tagessätzen über Pauschalen bis hin zu erfolgsabhängigen Modellen. Entscheidend sind die absolute Transparenz und Eindeutigkeit der gewählten Struktur.

3.6.3. Rechtssichere Vertragsgestaltung

Qualitätsstandard: Compliance-konforme Vereinbarungen:

- ▶ Scheinselbständigkeits-sichere Vertragsgestaltung
- ▶ Klare Haftungs- und Versicherungsregelungen
- ▶ Angemessene Vertraulichkeitsvereinbarungen
- ▶ Faire Kündigungs- und Ausstiegsklauseln
- ▶ Regelungen zu Erfolgsmessung und Vergütung

3.7. Qualitätskennzeichen Phase 1

3.7.1. Messbare Erfolgsindikatoren:

- ▶ Zeitnahe Reaktion auf Anfragen (binnen 24h)
- ▶ Hohe Quote qualifizierter Leads zu zweiten Gesprächen
- ▶ Geringe Abbruchrate nach Vertragsabschluss
- ▶ Positive Rückmeldungen auch bei Absagen
- ▶ Weiterempfehlungsbereitschaft von Nicht-Kunden

3.7.2. Qualitative Erfolgsindikatoren:

- ▶ Auftraggeber fühlt sich bereits im Akquisitionsprozess gut beraten
- ▶ Realistische Erwartungen auf beiden Seiten
- ▶ Vertrauen in die Professionalität und Integrität des IM
- ▶ Klarheit über Ziele und Erfolgskriterien vor Mandatsstart
- ▶ Vorfreude auf die Zusammenarbeit

3.8. Typische Qualitätsfehler in Phase 1

3.8.1. Häufige Fehlerquellen:

- ▶ Übertreibung der eigenen Fähigkeiten im Marketing
- ▶ Unqualifizierte Leads nicht schnell genug aussortiert
- ▶ Zu oberflächliche Problemanalyse in den Gesprächen
- ▶ Zu detaillierte Zusagen zu Vorgehen und Kosten ohne ausreichende Analysebasis
- ▶ Unrealistische Zeitpläne oder Versprechen zur Zielerreichung
- ▶ Fehlende Klärung von Rollen, Befugnissen und Entscheidungskompetenzen
- ▶ Keine transparente Kommunikation über eigene Grenzen oder Risiken
- ▶ Vertragliche Vereinbarungen ohne ausreichende Klärung der Rahmenbedingungen

3.8.2. Mangelhafte rechtliche Absicherung der Verträge

Qualitätsstandard: Professionelle Vertragsgestaltung als Basis für erfolgreiche Mandate:

- ▶ Klare Definition von Leistungsumfang und Verantwortlichkeiten
- ▶ Realistische und nachvollziehbare Honorarvereinbarungen
- ▶ Regelung von Haftung, Versicherung und Gewährleistung
- ▶ Vereinbarung zu Kündigungsfristen und Ausstiegsszenarien
- ▶ Klärung von Vertraulichkeit, Datenschutz und IP-Rechten
- ▶ Regelungen zu Reisekosten, Spesen und sonstigen Nebenkosten

Qualitätsmerkmal: Ein professioneller IM sorgt für rechtssichere Rahmenbedingungen, die beide Seiten schützen und Klarheit schaffen.

4. Phase 2: Während des Mandats – Qualitätsrahmen

Grundprinzip: Strukturierte Führung mit schneller Ergebniserzielung

Qualität zeigt sich in der Mandatsdurchführung: Ein professioneller Interim Manager führt methodisch, kommuniziert transparent und erzielt messbare Ergebnisse in kurzer Zeit, während er gleichzeitig das Tagesgeschäft aufrechterhält.

4.1. Die ersten 10 Tage - Kritischer Mandatsstart

Qualitätsstandard: Schneller, aber strukturierter Einstieg mit Fokus auf Fakten, kritische Risiken und Beziehungsaufbau zu Schlüsselpersonen. Die nachfolgenden Auflistungen sind beispielhaft und können im Einzelfall je nach Mandatssituation variieren.

4.1.1. Strukturierte Situationsanalyse

Qualitätsstandard: Systematische Erfassung der Ist-Situation, zum Beispiel:

- ▶ Schnell-Audit kritischer Bereiche mit jeweiligen Verantwortlichen
- ▶ Interviews mit Top-Stakeholdern nach strukturiertem Fragenkatalog
- ▶ Dokumentenanalyse der letzten 12 Monate (Finanzen, Projekte, Protokolle)
- ▶ Liquiditäts- und Risikocheck mit sofortiger Bewertung (wenn in Mandatsverantwortung)
- ▶ Power-Interest-Matrix der wichtigsten Akteure erstellen

4.1.2. Führungsübernahme und Organisation

Qualitätsstandard: Klare Rollenetablierung und Handlungsfähigkeit:

- ▶ All-Hands-Meeting mit eindeutiger Rollenklärung (inkl. Ziele und ggf. Aufgaben)
- ▶ Führungskräfte-Standups regelmäßig einrichten
- ▶ Liquiditätscheck und Cash-Management (falls in der Mandatsverantwortung)
- ▶ Zentralen Informationspunkt (War Room/Krisenstab) schaffen, falls Kriseneinsatz

- ▶ Decision Authority Matrix z. B. nach AESIX-Methode für akute Prozesse definieren

4.1.3. Übernahme des Tagesgeschäfts

Qualitätsstandard: Operative Verantwortung von Beginn an:

- ▶ One-on-One-Gespräche mit allen direkten Mitarbeitern
- ▶ Stakeholder-Gespräche mit wichtigen internen und externen Partnern
- ▶ Kritische Geschäftsprozesse verstehen und übernehmen
- ▶ Laufende Projekte und Initiativen bewerten
- ▶ Dringende operative Entscheidungen treffen

4.1.4. Quick Wins identifizieren

Qualitätsstandard: Potentiale für frühe Erfolge erkennen:

- ▶ Sofort umsetzbare Verbesserungen identifizieren und katalogisieren
- ▶ Ressourcen-Allokations-Möglichkeiten bewerten
- ▶ Kritische Problembereiche für Stop-the-Line-Maßnahmen erkennen
- ▶ Externe Unterstützungsbedarfe schnell qualifizieren
- ▶ Messbare Verbesserungspotentiale dokumentieren

Hinweis: Die Umsetzung der identifizierten Quick Wins erfolgt in den folgenden Wochen je nach Situation und Priorität.

4.1.5. Kommunikationsstrukturen etablieren

Qualitätsstandard: Transparente, strukturierte Kommunikation:

- ▶ Stakeholder-Kommunikationsplan mit klaren Formaten abstimmen
- ▶ Reporting-Format für Auftraggeber definieren und abstimmen
- ▶ Eskalationswege zu Aufsichtsrat/Gesellschaftern festlegen
- ▶ Internen Kommunikationsplan aufbauen
- ▶ Externe Kommunikation (Presse, Kunden) koordinieren, falls im Mandatsumfang

4.1.6. Prioritäten und Planung

Qualitätsstandard: Klarer Fahrplan für die kommenden Wochen:

- ▶ 30-60-90-Tage-Plan mit konkreten Maßnahmenpaketen (erste Bestandsaufnahme)
- ▶ MoSCoW-Priorisierung (Must/Should/Could/Won't) anwenden
- ▶ KPI-Dashboard mit maximal 10 Kennzahlen etablieren
- ▶ Meilensteine mit Go/No-Go-Entscheidungspunkten
- ▶ Risiko-Monitoring mit Early-Warning-Indikatoren

4.2. Monate 1 und 2: Analyse und Strategieentwicklung

4.2.1. Problemanalyse und Lösungskonzeption

Qualitätsstandard: Strukturierte Analyse vor Umsetzungsentscheidung, zum Beispiel:

- ▶ Detaillierte Problemanalyse basierend auf den ersten 10 Tagen
- ▶ Root-Cause-Analyse für die identifizierten Hauptprobleme
- ▶ Verschiedene Lösungsalternativen entwickeln und skizzieren
- ▶ Bewertung der Alternativen nach Kriterien wie Aufwand, Risiko, Wirkung
- ▶ Entscheidungsvorbereitung mit Empfehlungen für Auftraggeber

4.2.2. Projektplanung und Ressourcenplanung

Qualitätsstandard: Fundierte Entscheidungsgrundlage schaffen:

- ▶ Angemessener Projektplan für gewählte Lösungsalternative erstellen
- ▶ Ressourcenbedarf und -verfügbarkeit realistisch planen
- ▶ Meilensteine und Erfolgskriterien definieren
- ▶ Risikoanalyse und Mitigation für den Umsetzungsplan
- ▶ Go/No-Go-Entscheidung mit Auftraggeber herbeiführen

4.2.3. Operative Führung und Tagesgeschäft

Qualitätsstandard: Balance zwischen strategischen Initiativen und laufendem Geschäft im verantworteten Bereich:

- ▶ Tagesgeschäft stabilisieren und sicherstellen
- ▶ Kritische Geschäftsprozesse überwachen und optimieren
- ▶ Operative Probleme schnell identifizieren und ggf. schon lösen
- ▶ Schlüsselmitarbeiter identifizieren, entwickeln und befähigen
- ▶ Compliance und rechtliche Anforderungen sicherstellen

4.2.4. Projektmanagement für die Veränderung nach anerkannten Methoden

Qualitätsstandard: Strukturierte Umsetzung mit bewährten PM-Methoden:

- ▶ Projektstrukturplan für Hauptinitiativen erstellen
- ▶ Meilenstein-Tracking mit definierten Deliverables
- ▶ Risikomanagement nach Standard-Methodiken
- ▶ Ressourcenplanung und -allocation systematisch
- ▶ Kostenplanung und -verfolgung (variable Kosten und Investitionen)
- ▶ Change Management strukturiert umsetzen

4.2.5. Stakeholder-Management und Kommunikation

Qualitätsmerkmal: Proaktive, zielgruppenspezifische Kommunikation:

- ▶ Stakeholder-Analyse aktualisieren und bei Bedarf erweitern (basierend auf den Erkenntnissen aus den ersten 10 Tagen)
- ▶ Regelmäßige Stakeholder-Gespräche pflegen
- ▶ Feedback von Stakeholder strukturiert einholen und auswerten
- ▶ Transparente Fortschrittskommunikation (z. B. mit Ampelsystem)
- ▶ Proaktive Eskalation und Krisenkommunikation bei Problemen
- ▶ Change-Champions identifizieren, aufbauen und gezielt unterstützen

4.2.6. Entscheidungs- und Informationsmatrix

Qualitätsstandard: Klare Rollen und Verantwortungen definieren. Beispiel AESIX-Matrix (vgl. 8.5 AESIX-Methode):

- ▶ **A (Approver):** Finale Entscheidungsgewalt und Gesamtverantwortung
- ▶ **E (Executor):** Operative Umsetzungsverantwortung
- ▶ **S (Supporter):** Unterstützung bei der Umsetzung
- ▶ **I (Informed):** Information über Fortschritt und Entscheidungen
- ▶ **X (Expert):** Fachliche Beratung bei komplexen Entscheidungen
- ▶ **V (Veto):** Begründetes Einspruchsrecht in kritischen Situationen

4.3. Ab Monat 3: Umsetzung gemäß Projektplan

4.3.1. Projektrealisierung neben Tagesgeschäft

Qualitätsstandard: Parallele Führung von strategischen Initiativen und operativem Geschäft:

- ▶ Projektplan-Umsetzung nach genehmigter Strategie
- ▶ Quick Wins realisieren aus der Identifikationsphase
- ▶ Tagesgeschäft aufrechterhalten und kontinuierlich optimieren
- ▶ Ressourcenbalance zwischen strategischen und operativen Aufgaben
- ▶ Fortschrittsmessung an definierten Meilensteinen

4.3.2. Change Management in der Umsetzung

Qualitätsmerkmal: Strukturierte Veränderung mit Mitarbeiterereinbindung . Change Management fokussiert auf die Menschen und deren Akzeptanz der Veränderung, während Projektmanagement die inhaltliche und methodische Umsetzung steuert.

- ▶ Implementierungsteams aufbauen und steuern
- ▶ Widerstandsmanagement proaktiv betreiben
- ▶ Kommunikation von Fortschritten und Erfolgen

- ▶ Anpassungen am Plan bei neuen Erkenntnissen
- ▶ Nachhaltigkeit der Veränderungen von Beginn an mitdenken

4.4. Kontinuierliche Qualitätssicherung (durchgängig)

4.4.1. Fortschrittsmessung und Controlling

Qualitätsstandard: Datengetriebene Steuerung, zum Beispiel:

- ▶ KPI-Reviews für kritische Kennzahlen
- ▶ Regelmäßige Meilenstein-Reviews strukturiert durchführen
- ▶ Beobachtung vor Ort zur direkten Lageerkennung
- ▶ Red Flag-System für frühzeitige Problemmeldung
- ▶ Entscheidungs-Reviews zur Wirksamkeitsprüfung

4.4.2. Kontinuierliche Verbesserung

Qualitätsmerkmal: Lernende Organisation schaffen, zum Beispiel:

- ▶ Fokussierte Planungs-Sessions statt lange Workshops
- ▶ Regelmäßige Plan-Reviews für schnelle Anpassung
- ▶ Schnelle Intervention bei Planabweichungen
- ▶ Problem-Eskalation bei Fehlentwicklungen
- ▶ Wirksamkeitsüberprüfung implementierter Maßnahmen

4.4.3. Risikomanagement und Krisenprävention

Qualitätsstandard: Proaktive Risikosteuerung:

- ▶ Risiko-Monitoring der wichtigsten Risiken
- ▶ Regelmäßige Risiko-Updates mit Mitigation-Status
- ▶ Eskalationsmodell mit definierten Krisenlevels
- ▶ Krisenhotline für kritische Situationen
- ▶ Notfallpläne für Worst-Case-Szenarien

4.5. Führung und Teamdynamik

4.5.1. Authentische Führungspräsenz

Qualitätsmerkmal: Glaubwürdige Führungsrolle:

- ▶ Persönliche Präsenz in kritischen Bereichen zeigen
- ▶ Klare Erwartungen kommunizieren und durchsetzen
- ▶ Konstruktive Konfrontation bei Widerständen

- ▶ Positive Verstärkung für Erfolge und Fortschritte
- ▶ Kulturelle Sensibilität bei Veränderungen

4.5.2. Teamaktivierung und Empowerment

Qualitätsstandard: Mitarbeiter befähigen statt nur anweisen:

- ▶ Transition-Team mit Schlüsselpersonen aufbauen
- ▶ Kompetenztransfer an interne Mitarbeiter
- ▶ Eigenständige Entscheidungen ermöglichen
- ▶ Feedback-Kultur etablieren und vorleben
- ▶ Widerstände konstruktiv adressieren

4.6. Dokumentation und Wissenstransfer

4.6.1. Strukturierte Dokumentation

Qualitätsstandard: Nachvollziehbare Arbeit und Übergabefähigkeit:

- ▶ Aktivitätsprotokolle mit Entscheidungsbegründungen
- ▶ Fortschrittsberichte mit Zahlen und Fakten
- ▶ Stakeholder-Feedback-Dokumentation für Nachverfolgung
- ▶ Lessons Learned-Sammlung aus erfolgreichen/gescheiterten Ansätzen (Do's and Don'ts)
- ▶ Methodensammlung bewährter Tools im Unternehmenskontext
- ▶ Kontinuierlicher Wissenstransfer (z.B. Wissensdatenbank)

4.6.2. Qualitätsmerkmal: Nachhaltigkeit über das Mandat hinaus:

Voraussetzungen bestmöglich schaffen, die tatsächliche Nachhaltigkeit liegt in dem Entscheidungsspielraum des Kunden.

- ▶ Training-on-the-Job für Schlüsselmitarbeiter
- ▶ Best Practice-Dokumentation für Wiederverwendung
- ▶ Mentoring-Konzepte für Nachfolger
- ▶ Prozessstandards etablieren und dokumentieren
- ▶ Change-Routinen institutionalisieren

4.7. Qualitätskennzeichen Phase 2

4.7.1. Messbare Erfolgsindikatoren:

- ▶ Klare Verbesserung der definierten KPIs
- ▶ Stakeholder-Zufriedenheit (gemessen z. B. via Net Promoter Score oder Feedback-Score)
- ▶ Termintreue bei kritischen Meilensteinen

- ▶ Reduzierte Eskalationen durch proaktives Management
- ▶ Messbare Fortschritte bei Hauptzielen

4.7.2. Qualitative Erfolgsindikatoren:

- ▶ Team und Stakeholder fühlen sich sicher geführt
- ▶ Transparenz über Fortschritte und Probleme
- ▶ Vertrauen in die Fähigkeiten des IM wächst
- ▶ Erste positive Veränderungen sind sichtbar und spürbar
- ▶ Interne Führungskräfte lernen und übernehmen Verantwortung

4.7.3. Warnsignale für mangelnde Qualität:

- ▶ Häufige Richtungsänderungen ohne klare Begründung
- ▶ Stakeholder fühlen sich schlecht informiert
- ▶ KPIs verschlechtern sich oder stagnieren
- ▶ Widerstände nehmen unerwartet zu statt ab
- ▶ Keine messbaren Fortschritte

4.8. Besondere Herausforderungen meistern

4.8.1. Turnaround und Krisensituationen

Qualitätsstandard: Schnelle Stabilisierung mit nachhaltiger Wirkung:

- ▶ Liquiditätssicherung als oberste Priorität
- ▶ Stakeholder-Alignment bei schwierigen Entscheidungen
- ▶ Schnelle Kostenreduktion ohne Substanzverlust
- ▶ Mitarbeitermotivation trotz schwieriger Lage
- ▶ Externe Kommunikation professionell managen

4.8.2. Transformation

Qualitätsmerkmal: Change Management, um Menschen bei Veränderungen mitzunehmen:

- ▶ Change-Readiness in Bereichen bewerten
- ▶ Widerstandsmuster identifizieren und adressieren
- ▶ Change-Kommunikation zielgruppenspezifisch gestalten
- ▶ Quick Wins für Veränderungsbereitschaft nutzen
- ▶ Kulturelle Aspekte respektieren und nutzen
- ▶ Change Agents identifizieren und etablieren

5. Phase 3: Nach dem Mandat – Qualitätsrahmen

Grundprinzip: Professioneller Exit mit nachhaltiger Wirkung

Qualität zeigt sich auch im Ausstieg: Ein professioneller Interim Manager plant das Mandatsende von Anfang an mit, übergibt strukturiert und sichert die Nachhaltigkeit der erzielten Ergebnisse.

Kernbotschaft Phase 3: Qualität zeigt sich daran, dass der Interim Manager das Mandatsende genauso professionell gestaltet wie den Start - mit strukturierter Übergabe, nachhaltiger Wirkung und langfristigem Wertbeitrag für alle Beteiligten.

5.1. Rechtzeitige Exit-Planung

5.1.1. Handover-Fahrplan entwickeln

Qualitätsstandard: Strukturierte Planung des Mandatsabschlusses:

- ▶ Exit-Timeline 3 Monate, spätestens 4-6 Wochen vor Mandatsende erstellen, alternativ ggf. Verlängerung
- ▶ Übergabemeilensteine mit konkreten Terminen definieren
- ▶ Stakeholder-Kommunikationsplan für Exit-Ankündigung
- ▶ Kritische Termine und laufende Projekte identifizieren
- ▶ Ressourcenplanung für die Übergabephase

5.1.2. Nachfolgeplanung unterstützen

Qualitätsmerkmal: Aktive Unterstützung bei der Nachbesetzung:

- ▶ Skill-Matrix für die ideale Nachfolgebesetzung erstellen
- ▶ Anforderungsprofil basierend auf Mandatserfahrungen schärfen
- ▶ Interne Kandidaten bewerten und entwickeln
- ▶ Externe Kandidaten bei Bedarf mit bewerten
- ▶ Einarbeitungskonzept für den Nachfolger entwickeln

5.2. Strukturierte Übergabe und Wissenstransfer

5.2.1. Umfassende Dokumentation

Qualitätsstandard: Vollständige und nachvollziehbare Übergabedokumentation:

Übergabeprotokoll erstellen:

- ▶ Detaillierte Dokumentation offener Themen mit Priorisierung und Deadlines
- ▶ Kritische Stakeholder-Beziehungen und deren aktuelle Erwartungen
- ▶ Aktualisierung von Verantwortungen und Rollen (z.B. AESIX)

- ▶ Laufende Verhandlungen und deren Status dokumentieren
- ▶ First 30/60/90 Days-Plan für den Nachfolger
- ▶ Alle relevanten Vertragsbeziehungen und Verpflichtungen auflisten

Gewonnene Erkenntnisse dokumentieren:

- ▶ Erfolgreiche Interventionsstrategien mit Wirkungsanalyse
- ▶ Gescheiterte Ansätze mit Ursachenanalyse aufbereiten
- ▶ Bewährte Tools und Methoden im Unternehmenskontext sammeln
- ▶ Widerstandsmuster und erfolgreiche Überwindungsstrategien
- ▶ Kulturelle Besonderheiten für zukünftige Mandate

5.2.2. Aktiver Wissenstransfer

Qualitätsmerkmal: Strukturierter Transfer von Expertise:

- ▶ Wissenstransfer-Workshops zu Schlüsselthemen durchführen
- ▶ Mentoring und ggf. Shadowing für designierte Nachfolger anbieten
- ▶ Digitales Logbuch mit kritischen Informationen übergeben
- ▶ SOP-Handbücher für neu implementierte Prozesse erstellen
- ▶ Expertenbeiratnetzwerk für den Nachfolger etablieren

5.3. Nachhaltigkeitssicherung

Qualitätsstandard: Sicherstellen, dass Verbesserungen nach Mandatsende fortbestehen. Die Nachhaltigkeit hängt maßgeblich vom Kundenverhalten ab - der IM schafft jedoch die bestmöglichen Voraussetzungen durch strukturierte Übergabe, Befähigung und Absicherung.

5.3.1. Prozessstabilisierung

Qualitätsstandard: Implementierte Verbesserungen verstetigen, z.B.:

- ▶ Prozessaudits der neu implementierten Abläufe durchführen
- ▶ Prozess-KPIs mit Zielwerten und Toleranzgrenzen etablieren
- ▶ Prozess-Paten-Konzept mit verantwortlichen Mitarbeitern
- ▶ Prozesssimulationen zur Validierung der Robustheit
- ▶ Backup-Pläne für laufende Projekte

5.3.2. Ggf. neue Organisation stabilisieren

Qualitätsstandard: Neue Strukturen handlungsfähig und akzeptiert etablieren:

- ▶ Rollendefinitionen finalisieren und schriftlich fixieren
- ▶ Verantwortlichkeiten und Befugnisse klar kommunizieren
- ▶ Schnittstellen zwischen Bereichen klären und dokumentieren

- ▶ Stakeholder-Akzeptanz für neue Strukturen sicherstellen
- ▶ Konfliktpotenziale in der neuen Organisation adressieren
- ▶ Erste Erfolge der neuen Organisation sichtbar machen

5.3.3. Nachhaltigkeitskonzept entwickeln

Qualitätsmerkmal: Langfristige Wirkung sicherstellen:

- ▶ Follow-up-Konzept für die Post-Interim-Phase strukturieren
- ▶ Risikokatalog für potenzielle Rückfälle mit Präventionsmaßnahmen
- ▶ Etablierte Routinen zur Aufrechterhaltung dokumentieren
- ▶ Eskalationsmechanismen bei Abweichungen definieren
- ▶ Review-Termine für 30/60/90 Tage nach Mandatsende vereinbaren

5.4. Evaluation und 360°-Feedback

5.4.1. Strukturierte Mandatsbewertung

Qualitätsstandard: Umfassende Erfolgsanalyse durchführen, z.B.:

- ▶ Strukturierter Feedback-Prozess mit relevanten Stakeholdern
- ▶ Zielerreichungsanalyse mit quantitativen und qualitativen Elementen
- ▶ Moderierte Retrospektiven mit Schlüsselstakeholdern
- ▶ Stakeholder-Zufriedenheitsanalyse (z.B. Net Promoter Score)
- ▶ ROI-Analyse des Interim-Mandats

5.4.2. Kontinuierliche Verbesserung für künftige Mandate

Qualitätsmerkmal: Aus jedem Mandat lernen:

- ▶ Persönliche Lessons Learned für eigene Weiterentwicklung
- ▶ Methodenoptimierung basierend auf Mandatserfahrungen
- ▶ Stakeholder-Feedback für Verbesserung der eigenen Arbeitsweise
- ▶ Erfolgspattern identifizieren und systematisieren
- ▶ Verbesserungsmaßnahmen für künftige Mandate ableiten

5.5. Professioneller Abschluss

5.5.1. Formeller Mandatsabschluss

Qualitätsstandard: Würdiger und professioneller Ausstieg:

- ▶ Abschlusspräsentation mit Ergebnissen und Empfehlungen
- ▶ Formelles Übergaberitual mit symbolischem Charakter

- ▶ Dankesrunde mit Team und wichtigsten Stakeholdern
- ▶ Abschlussberichte an alle relevanten Gremien
- ▶ Finale Abstimmung mit Auftraggeber über Mandatsergebnis

5.5.2. Post-Mandat-Beziehung definieren

Qualitätsmerkmal: Klare Regelungen für die Zeit danach:

- ▶ Nachbetreuungsvereinbarung für definierte Zeitspanne treffen
- ▶ Verfügbarkeit für Rückfragen zeitlich begrenzen (z.B. 3 Monate)
- ▶ Vertraulichkeitsschutz nach Mandatsende sicherstellen
- ▶ Referenzierbarkeit des Mandats absprechen
- ▶ Weiterempfehlungsmöglichkeiten definieren

5.6. Follow-up und Langzeitbetrachtung

5.6.1. Strukturierte Nachverfolgung

Qualitätsstandard: Wirkung des Mandats langfristig bewerten:

- ▶ 30/60/90-Tage-Checks nach Mandatsende durchführen (sofern vereinbart)
- ▶ Wirksamkeitsmessung implementierter Maßnahmen evaluieren
- ▶ Entwicklung eingeführter Prozesse und Strukturen überprüfen
- ▶ Nachhaltigkeit des Wissens- und Kompetenztransfers bewerten
- ▶ Eigenständigkeit des Unternehmens in ehemals kritischen Bereichen prüfen

5.6.2. Beziehungspflege und Reputation

Qualitätsmerkmal: Langfristige professionelle Beziehungen:

- ▶ Alumni-Netzwerk mit ehemaligen Mandanten pflegen
- ▶ Case Studies (anonymisiert) für Marketing entwickeln
- ▶ Referenzen professionell dokumentieren
- ▶ Weiterempfehlungen systematisch erfassen
- ▶ Reputation Management durch Qualitätsarbeit

5.7. Qualitätskennzeichen Phase 3

5.7.1. Messbare Erfolgsindikatoren:

- ▶ Vollständige Übergabe aller vereinbarten Deliverables
- ▶ Nachfolger ist handlungsfähig und informiert
- ▶ Stakeholder-Zufriedenheit mit dem Übergabeprozess
- ▶ Implementierte Prozesse laufen auch ohne IM stabil

- ▶ Positive Referenzbereitschaft des Auftraggebers

5.7.2. Qualitative Erfolgsindikatoren:

- ▶ Auftraggeber würde den IM wieder beauftragen
- ▶ Team fühlt sich gut auf Post-IM-Zeit vorbereitet
- ▶ Stakeholder schätzen die professionelle Übergabe
- ▶ Implementierte Veränderungen werden als nachhaltig bewertet
- ▶ IM erhält positive Weiterempfehlungen

5.7.3. Warnsignale für mangelnde Qualität:

- ▶ Wichtige Informationen werden nicht übergeben
- ▶ Nachfolger ist überfordert oder schlecht vorbereitet (falls Interim Manager in die Auswahl des Nachfolgers einbezogen wurde)
- ▶ Implementierte Prozesse brechen nach IM-Exit zusammen
- ▶ Mindestens eine Stakeholder-Gruppe ist unzufrieden mit der Übergabe
- ▶ Keine Bereitschaft zu Referenzen oder Weiterempfehlungen

5.8. Spezielle Exit-Situationen

5.8.1. Vorzeitiger Mandatsabbruch

Qualitätsstandard: Auch bei schwierigen Umständen professionell bleiben:

- ▶ Professionelle Kommunikation der Abbruchgründe
- ▶ Ordnungsgemäße Übergabe trotz vorzeitigen Exits
- ▶ Schadensbegrenzung für alle Beteiligten
- ▶ Lessons Learned auch aus gescheiterten Mandaten
- ▶ Beziehungen wenn möglich intakt halten

5.8.2. Erfolgreicher Turnaround-Abschluss

Qualitätsmerkmal: Besondere Sorgfalt bei kritischen Situationen:

- ▶ Stabilität der Turnaround-Maßnahmen sicherstellen
- ▶ Krisenresilienz für die Zukunft aufbauen
- ▶ Stakeholder-Confidence nachhaltig stärken
- ▶ Erfolg angemessen kommunizieren und feiern
- ▶ Präventionsmaßnahmen für künftige Krisen etablieren

5.9. Ethische Aspekte des Exits

5.9.1. Vertraulichkeit nach Mandatsende

Qualitätsstandard: Vertrauen auch nach dem Exit bewahren:

- ▶ Strikte Vertraulichkeit aller Geschäftsinformationen
- ▶ Keine Verwendung interner Daten für andere Zwecke
- ▶ Diskretion bei Diskussionen über das Mandat
- ▶ Schutz der Reputation des ehemaligen Auftraggebers
- ▶ Professionelle Distanz zu internen politischen Themen

5.9.2. Loyalität und Fairness

Qualitätsmerkmal: Ethisches Verhalten bis zum Schluss:

- ▶ Keine Abwerbung von Schlüsselmitarbeitern
- ▶ Faire Darstellung des Mandats und der Ergebnisse
- ▶ Konstruktive Kritik statt destruktiver Bewertungen
- ▶ Unterstützung des Nachfolgers ohne Eigeninteressen
- ▶ Langfristige Sichtweise statt kurzfristiger Vorteile

6. Messbarkeit und KPIs für IM-Qualität

Grundprinzip: "Was man nicht messen kann, kann man nicht verbessern"

Qualität muss messbar sein: Ein professioneller Ansatz zur Qualitätsbewertung kombiniert objektive Kennzahlen mit strukturiertem subjektivem Feedback und schafft so einen umfassenden Qualitätsnachweis.

Kernbotschaft: Einfache, aber aussagekräftige Messverfahren schaffen Transparenz und ermöglichen kontinuierliche Qualitätsverbesserung.

6.1. Qualität messen

6.1.1. Drei-Dimensionen-Bewertung

Basierend auf dem Drei-Dimensionen-Modell der IM-Qualität:

1. Ergebnisqualität-KPIs (WAS wurde erreicht?)
2. Prozessqualität-KPIs (WIE wurde gearbeitet?)
3. Personenqualität-KPIs (WER hat wie agiert?)

6.1.2. Messzyklen nach Mandatsphasen

- ▶ Baseline-Messung: Vor Mandatsstart (Tag 0)
- ▶ Quick-Check: Nach 10 Tagen
- ▶ Zwischenbewertung: Monatlich
- ▶ Abschlussbewertung: Bei Mandatsende
- ▶ Follow-up-Messung: 90 Tage nach Mandatsende (falls vereinbart)

6.2. Mögliche KPI-Kategorien nach Qualitätsdimensionen

Nachfolgend werden mögliche KPI-Kategorien nach Qualitätsdimensionen dargestellt, wobei es sich hierbei um beispielhafte Ansätze handelt, die weder als vollständig noch als vorgegeben zu verstehen sind.

6.2.1. Ergebnisqualität - Mögliche KPIs

- ▶ Zielerreichungsgrad: % der erreichten SMART-Ziele
- ▶ ROI des Interim-Mandats: $(\text{Nutzen} - \text{Kosten}) / \text{Kosten} \times 100$
- ▶ KPI-Performance: Verbesserung der vereinbarten Kennzahlen
- ▶ Termintreue: % der termingerecht erreichten Meilensteine
- ▶ EBITDA-Verbesserung: Absolute und prozentuale Steigerung
- ▶ Kosteneinsparungen: Realisierte Einsparungen vs. Zielwerte
- ▶ Prozessverbesserungen: Durchlaufzeitreduktion, Fehlerrate

6.2.2. Prozessqualität - Mögliche KPIs

- ▶ Meilenstein-Trefferquote: % termingerecht erreichte Meilensteine
- ▶ Stakeholder-Satisfaction-Score: Durchschnittsbewertung aller Stakeholder
- ▶ Kommunikationseffektivität: Feedback zur Klarheit/Häufigkeit der Kommunikation
- ▶ Change-Readiness: Akzeptanz der Veränderungen in der Organisation
- ▶ Konfliktmanagement: Anzahl gelöster vs. eskalierter Konflikte

6.2.3. Personenqualität - Mögliche KPIs

- ▶ Leadership-Rating: 360°-Feedback zu Führungsqualitäten
- ▶ Team-Engagement: Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit
- ▶ Vertrauensindex: Vertrauen der Stakeholder in den IM
- ▶ Kommunikationsfähigkeit: Klarheit und Wirksamkeit der Kommunikation
- ▶ Kulturelle Integration: Grad der Integration in die Unternehmenskultur

6.3. Auftraggeber-Bewertung

Eine regelmäßige Bewertung durch den Auftraggeber – etwa monatlich – wird empfohlen. Die nachfolgenden Punkte sind als Orientierung zu verstehen und sollten dort umgesetzt werden, wo sie sinnvoll erscheinen.

Beispiel: Einfacher Bewertungsbogen (max. 10 Datenpunkte):

Bewertungsskala:

- ▶ 1 = Unzufrieden
- ▶ 2 = Leicht unter meinen Erwartungen
- ▶ 3 = Erfüllt meine Erwartungen
- ▶ 4 = Übertrifft meine Erwartungen

Die 10 Bewertungspunkte:

1. **Zielerreichung:** Fortschritt bei den vereinbarten Zielen
2. **Kommunikation:** Qualität und Häufigkeit der Kommunikation
3. **Problemlösung:** Fähigkeit, auftretende Probleme zu lösen
4. **Führungsverhalten:** Führung von Team und Stakeholdern
5. **Termintreue:** Einhaltung von Terminen und Meilensteinen
6. **Transparenz:** Offenheit über Fortschritte und Probleme
7. **Anpassungsfähigkeit:** Umgang mit Änderungen und neuen Situationen
8. **Professionalität:** Auftreten und Arbeitsweise
9. **Stakeholder-Management:** Umgang mit verschiedenen Interessengruppen
10. **Gesamtzufriedenheit:** Wie zufrieden sind Sie insgesamt?

Zusätzlich:

- ▶ 1 Freitextfeld: "Was läuft besonders gut?"
- ▶ 1 Freitextfeld: "Was könnte verbessert werden?"

6.4. Implementierung (kompakt)

6.4.1. Vor dem Mandat

- ▶ Baseline-KPIs definieren und mit Auftraggeber vereinbaren
- ▶ Messrhythmus festlegen (monatliche Bewertungen)

6.4.2. Während des Mandats

- ▶ Monatliche Auftraggeber-Bewertung durchführen
- ▶ Bei kritischen Abweichungen sofortiges Feedback-Gespräch

6.4.3. Nach dem Mandat

- ▶ Abschlussbewertung aller vereinbarten KPIs
- ▶ 360°-Feedback von Hauptstakeholdern
- ▶ Follow-up-Messung nach 90 Tagen (Nachhaltigkeit)

6.5. Nutzen des KPI-Systems

6.5.1. Für Interim Manager:

- ▶ Objektiver Leistungsnachweis gegenüber Auftraggebern
- ▶ Frühwarnsystem bei Problemen
- ▶ Differenzierung im Markt durch belegbare Qualität
- ▶ Kontinuierliche Selbstverbesserung

6.5.2. Für Auftraggeber:

- ▶ Transparente Bewertung der IM-Leistung
- ▶ Fundierte Entscheidungsgrundlage für Mandatsverlängerungen
- ▶ Benchmark für die Bewertung anderer IMs
- ▶ ROI-Nachweis für das Interim-Investment

6.5.3. Für die Branche:

- ▶ **Professionalisierung** durch messbare Standards
- ▶ **Qualitätswettbewerb** statt nur Preiswettbewerb
- ▶ **Vertrauensaufbau** bei Auftraggebern
- ▶ **Branchenreputation** durch belegbare Erfolge

7. Checklisten für Interim Manager

Die nachfolgenden Checklisten für Interim Manager dienen als Ausgangsbasis, die je nach spezifischer Situation und individuellen Anforderungen entsprechend anzupassen ist.

7.1. Übersicht der Checklisten nach Mandatsphasen

Phase 1: Vor dem Mandat

- ▶ Akquisitions-Qualitäts-Checkliste
- ▶ Lead-Qualifizierungs-Template
- ▶ Auftraggeber-Erwartungs-Check
- ▶ Vertragsprüfungs-Checkliste

Phase 2: Während des Mandats

- ▶ 10-Tage-Startplan-Template
- ▶ Regelmäßige Auftraggeber-Bewertung
- ▶ Stakeholder-Kommunikationsplan
- ▶ Meilenstein-Review-Template

Phase 3: Nach dem Mandat

- ▶ Exit-Planungs-Checkliste
- ▶ 360°-Feedback-Fragebogen
- ▶ Übergabeprotokoll-Template
- ▶ Follow-up-Bewertungsbogen

7.2. PHASE 1: VOR DEM MANDAT

7.2.1. Checkliste 1.1: Lead-Qualifizierungs-Checkliste

Schnellcheck binnen 24 Stunden:

PASSUNG PRÜFEN ✓/X

- ☐ [] Liegt die Aufgabe in meiner Kernkompetenz?
- ☐ [] Passt Mandatsgröße zu meinem Profil?
- ☐ [] Bin ich im gewünschten Zeitrahmen verfügbar?
- ☐ [] Stimmt die kulturelle Passung grundsätzlich?
- ☐ [] Sind die Rahmenbedingungen erfolgversprechend?

BEI SCHLECHTER PASSUNG:

- ☐ Ehrliche, schnelle Absage mit Begründung
- ☐ Empfehlung geeigneterer Kollegen (wenn möglich)
- ☐ Professioneller Umgang dokumentiert
- ☐ Kontakt für spätere Anfragen vorgemerkt

7.2.2. Checkliste 1.2: Erstgespräch-Leitfaden

Strukturierte Problemanalyse (ca. 60 Min.):

KERN-FRAGEN:

1. Was ist das konkrete Problem/die Herausforderung?
2. Was wurde bisher unternommen? Mit welchem Ergebnis?
3. Was sind die erwarteten Ergebnisse und bis wann?
4. Wer sind die wichtigsten Stakeholder und Entscheider?
5. Welche Widerstände oder Hindernisse sind zu erwarten?

BERATUNGSQUALITÄT ZEIGEN:

- ☐ Unrealistische Erwartungen hinterfragen
- ☐ Auf übersehene Aspekte/Risiken hinweisen
- ☐ Problem in größeren Kontext einordnen
- ☐ Erste Einschätzung zu Aufwand/Zeitraumen
- ☐ Warnung vor typischen Stolpersteinen

EIGNUNGSEINSCHÄTZUNG:

- ☐ "Das liegt voll in meiner Expertise" vs. "Da bin ich nicht der Richtige"
- ☐ Transparenz über eigene Stärken/Grenzen
- ☐ Offene Kommunikation von Bedenken/Risiken
- ☐ Bei Zweifeln: Bedenkzeit oder zweite Meinung empfehlen

7.2.3. Checkliste 1.3: Zweitgespräch-Checkliste

Vertiefung und Passung (1-2 Stunden):

ANFORDERUNGSKLÄRUNG:

- ☐ Ziele und Erfolgskriterien präzisiert
- ☐ Rollen, Befugnisse und Verantwortungen geklärt
- ☐ Grobes Vorgehen und Herangehensweise abgestimmt
- ☐ Kommunikationswege und Berichtsstrukturen definiert
- ☐ Grobe Rahmenbedingungen vereinbart

EIGENPRÄSENTATION:

- ☐ Relevante Erfahrungen und Referenzen vorgestellt
- ☐ Methodik und Arbeitsweise erläutert
- ☐ Erfolgsbeispiele aus ähnlichen Situationen präsentiert
- ☐ Persönlicher Führungsstil und Werte kommuniziert

NUTZENDARSTELLUNG:

- ☐ Konkreten Mehrwert für diese spezifische Situation aufgezeigt
- ☐ ROI-Potenzial grob skizziert
- ☐ Risiken ohne IM-Unterstützung verdeutlicht
- ☐ Zeitvorteil durch sofortige Handlungsfähigkeit betont

EINWANDBEHANDLUNG:

- ☐ Bedenken zu Kosten sachlich adressiert
- ☐ Zweifel an der Passung konstruktiv behandelt
- ☐ Bedenken zu Mandatsdauer/Übergabe entkräftet
- ☐ Vorbehalte gegen "Externe" empathisch aufgenommen

PASSUNG PRÜFEN:

- ☐ Persönlichkeit passt zur Unternehmenskultur
- ☐ Führungsstil und Erwartungen stimmen überein
- ☐ Vertrauen und gegenseitiger Respekt vorhanden
- ☐ Kommunikationsstile sind kompatibel

ERFOLGSAUSSICHTEN BEWERTEN:

- ☐ Ziele mit gegebenen Ressourcen erreichbar
- ☐ Welche Voraussetzungen muss Auftraggeber schaffen?
- ☐ Größte Risiken für Mandatserfolg identifiziert
- ☐ Alternativen für Plan A vorbereitet

7.2.4. Checkliste 1.4: Angebots-/Vertragsprüfung

LEISTUNGSRAHMENBESCHREIBUNG:

- ☐ Ausgangssituation präzise beschrieben (max. 1 Seite)
- ☐ Grobe Zielrichtung und Ergebnistypen definiert
- ☐ Allgemeine Herangehensweise skizziert
- ☐ Zeitrahmen mit groben Meilensteinen
- ☐ Rolle, Befugnisse und Verantwortungen klar

PREISTRANSparenz:

- ☐ Absolute Klarheit über geltende Preise
- ☐ Keine versteckten Kosten oder unklare Abrechnungsmodalitäten
- ☐ Eindeutige Definition der Berechnungsbasis
- ☐ Erkennbare Grenzen: Was ist drin, was nicht
- ☐ Preisanpassungsregelungen definiert

COMPLIANCE-CHECK:

- ☐ Scheinselbständigkeits-sichere Vertragsgestaltung
- ☐ Klare Haftungs- und Versicherungsregelungen
- ☐ Angemessene Vertraulichkeitsvereinbarungen
- ☐ Faire Kündigungs- und Ausstiegsklauseln

7.3. PHASE 2: WÄHREND DES MANDATS

7.3.1. 10-Tage-Startplan-Template

STRUKTURIERTE SITUATIONSANALYSE:

- ☐ Schnell-Audit kritischer Bereiche durchgeführt
- ☐ Top-Stakeholder-Interviews geführt
- ☐ Dokumentenanalyse der letzten 12 Monate
- ☐ Liquiditäts- und Risikocheck (falls relevant)
- ☐ Power-Interest-Matrix erstellt

FÜHRUNGSÜBERNAHME:

- ☐ All-Hands-Meeting mit Rollenklärung
- ☐ Regelmäßige Führungskräfte-Standups etabliert
- ☐ Zentraler Informationspunkt geschaffen
- ☐ AESIX-Matrix für relevante Prozesse kommuniziert

TAGESGESCHÄFT ÜBERNOMMEN:

- ☐ One-on-One-Gespräche mit direkten Mitarbeitern
- ☐ Stakeholder-Gespräche geführt
- ☐ Kritische Geschäftsprozesse verstanden
- ☐ Laufende Projekte bewertet
- ☐ Dringende operative Entscheidungen getroffen

QUICK WINS IDENTIFIZIERT:

- ☐ Sofort umsetzbare Verbesserungen katalogisiert
- ☐ Ressourcen-Allokations-Möglichkeiten bewertet
- ☐ Kritische Problembereiche erkannt
- ☐ Externe Unterstützungsbedarfe qualifiziert

KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN:

- ☐ Stakeholder-Kommunikationsplan erstellt
- ☐ Reporting-Format definiert

[] Eskalationswege festgelegt

[] Interne Kommunikationskaskade aufgebaut

7.3.2. Regelmäßige Auftraggeber-Bewertung

Bewertung vom [Datum] - Monat [X] des Mandats

Bewertungsskala:

- ▶ 1 = Unzufrieden
- ▶ 2 = Leicht unter meinen Erwartungen
- ▶ 3 = Erfüllt meine Erwartungen
- ▶ 4 = Übertrifft meine Erwartungen

Bewertungspunkt	Faktor	1	2	3	4	Kommentar
1. Zielerreichung	Ergebnis	☐	☐	☐	☐	
2. Kommunikation	Prozess	☐	☐	☐	☐	
3. Problemlösung	Prozess	☐	☐	☐	☐	
4. Führungsverhalten	Person	☐	☐	☐	☐	
5. Termintreue	Ergebnis	☐	☐	☐	☐	
6. Transparenz	Ergebnis	☐	☐	☐	☐	
7. Anpassungsfähigkeit	Prozess	☐	☐	☐	☐	
8. Professionalität	Person	☐	☐	☐	☐	
9. Stakeholder- Management	Prozess	☐	☐	☐	☐	
10. Gesamtzufriedenheit	Person	☐	☐	☐	☐	

Faktoren-Zuordnung:

- **Ergebnisqualität** (50%): Punkte 1, 5, 6 (Zielerreichung, Termintreue, Transparenz)
- **Prozessqualität** (30%): Punkte 2, 3, 7, 9 (Kommunikation, Problemlösung, Anpassungsfähigkeit, Stakeholder-Management)
- **Personenqualität** (20%): Punkte 4, 8, 10 (Führungsverhalten, Professionalität, Gesamtzufriedenheit)

Was läuft besonders gut?

[Freitextfeld]

Was könnte verbessert werden?

[Freitextfeld]

Durchschnittsbewertung: ____ / 4.0

Gesamt-Score: ____ / 100 Punkte

7.3.3. Meilenstein-Review-Template

Meilenstein: _____ **Datum:** _____

ZIELERREICHUNG:

- ☐ Meilenstein termingerecht erreicht
- ☐ Alle Deliverables vollständig erstellt
- ☐ Qualität entspricht den Anforderungen
- ☐ Stakeholder sind zufrieden mit Ergebnis

LESSONS LEARNED:

Was lief besonders gut?

Was würden wir beim nächsten Mal anders machen?

Welche unerwarteten Herausforderungen traten auf?

Welche Verbesserungen können sofort umgesetzt werden?

NÄCHSTE SCHRITTE:

- ☐ Nächster Meilenstein definiert
- ☐ Ressourcen für nächste Phase gesichert
- ☐ Risiken für nächste Phase identifiziert

☐ Kommunikation an Stakeholder erfolgt

7.4. PHASE 3: NACH DEM MANDAT

7.4.1. Exit-Planungs-Checkliste

12-4 WOCHEN VOR MANDATSENDE:

HANDOVER-FAHRPLAN:

- ☐ Exit-Timeline erstellt
- ☐ Übergabemeilensteine mit Terminen definiert
- ☐ Stakeholder-Kommunikationsplan für Exit
- ☐ Kritische Termine und laufende Projekte identifiziert
- ☐ Ressourcenplanung für Übergabephase

NACHFOLGEPLANUNG:

- ☐ Skill-Matrix für Nachfolger erstellt
- ☐ Anforderungsprofil geschärft
- ☐ Interne Kandidaten bewertet
- ☐ Externe Kandidaten mit bewertet (bei Bedarf)
- ☐ Einarbeitungskonzept entwickelt

7.4.2. Übergabeprotokoll-Template

OFFENE THEMEN:

Thema	Priorität	Termin	Verantwortlich	Status
	H/M/N			
	H/M/N			

STAKEHOLDER-BEZIEHUNGEN:

Stakeholder	Beziehungsstatus	Aktuelle Erwartungen	Empfohlenes Vorgehen
-------------	------------------	----------------------	----------------------

LAUFENDE VERHANDLUNGEN:

Verhandlung	Aktueller Status	Nächste Schritte	Termin
-------------	------------------	------------------	--------

30/60/90-TAGE-PLAN FÜR NACHFOLGER:

Erste 30 Tage:

[]

[]

[]

Tag 31-60:

[]

[]

Tag 61-90:

[]

[]

7.4.3. 360°-Feedback-Fragebogen

ABSCHLUSSBEWERTUNG DES INTERIM-MANDATS

Bewertungsskala: 1 = schlecht, 2 = ausreichend, 3 = gut, 4 = sehr gut, 5 = exzellent

ERGEBNISQUALITÄT:

- Zielerreichung: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Wertschöpfung: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Nachhaltigkeit: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Passgenauigkeit: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

PROZESSQUALITÄT:

- Projektmanagement: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Kommunikation: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Anpassungsfähigkeit: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Stakeholder-Management: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

PERSONENQUALITÄT:

- Fachkompetenz: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Führungsqualität: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Integrität: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- Kulturelle Passung: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

AUSWERTUNG (Top2-Box-Methode):

- **Top2-Box-Score:** ____% der Teilnehmer haben mit 4 oder 5 Punkten bewertet
- **Top-Box-Score:** ____% der Teilnehmer haben mit 5 Punkten bewertet
- **Bottom2-Box-Score:** ____% der Teilnehmer haben mit 1 oder 2 Punkten bewertet

Beispiel: Bei 10 Bewertungen und 7x Note "4 oder 5" = Top2-Box-Score von 70%

NET PROMOTER SCORE: "Auf einer Skala von 0-10: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diesen Interim Manager weiterempfehlen würden?"

0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

- **Promoter** (9-10): ____ %
- **Passive** (7-8): ____ %
- **Detractors** (0-6): ____ %
- **NPS = Promoter % - Detractors %:** ____

OFFENE FRAGEN:

1. Was waren die 3 größten Erfolge des Mandats?
2. Was hätte besser laufen können?
3. Würden Sie den IM wieder beauftragen? (Ja/Nein/Vielleicht)

7.4.4. Follow-up-Bewertung (6-12 Monate später, falls vereinbart)

LANGZEIT-NACHHALTIGKEITSBEWERTUNG

Implementierte Verbesserungen:

- ☐ Laufen noch stabil
- ☐ Teilweise zurückgefallen
- ☐ Komplett zurückgefallen

Übertragene Kompetenzen:

- ☐ Team arbeitet eigenständig
- ☐ Team braucht noch Unterstützung
- ☐ Team ist überfordert

Gesamtbewertung des Mandats rückblickend:

- ☐ War sehr erfolgreich
- ☐ War erfolgreich
- ☐ War teilweise erfolgreich
- ☐ War wenig erfolgreich

ROI-Einschätzung:

- ☐ ROI deutlich positiv (>200%)
- ☐ ROI positiv (100-200%)
- ☐ ROI neutral (80-120%)
- ☐ ROI negativ (<80%)

7.5. Nutzungshinweise

- ▶ Checklisten als Mindeststandard nutzen, nicht als Maximum
- ▶ An spezifische Mandate anpassen
- ▶ Regelmäßig auf Basis der Erfahrungen verbessern
- ▶ Transparenz gegenüber Auftraggeber über verwendete Checklisten

Digitale Verfügbarkeit: Alle Checklisten stehen als editierbare Templates zur Verfügung und können an spezifische Mandatsanforderungen angepasst werden.

8. Anhang: Herleitungen und wissenschaftliche Grundlagen

8.1. Theoretische Fundamente

ISO-Standards:

- ▶ ISO 20700:2017: Leitfaden für Beratungsdienstleistungen als Grundlage für Prozessqualität
- ▶ ISO 9001:2015: Qualitätsmanagementsysteme für kontinuierliche Verbesserung
- ▶ ISO 31000:2018: Risikomanagement für strukturierte Risikosteuerung

8.2. Qualitätstheoretische Grundlagen:

- ▶ Kano-Modell: Unterscheidung zwischen bewussten und unbewussten Kundenanforderungen
- ▶ SERVQUAL-Modell: Dienstleistungsqualität durch Erwartungen vs. Wahrnehmung
- ▶ Jobs-to-be-Done: Kundennutzen als zentrale Orientierung

8.3. Empirische Grundlagen

8.3.1. AQIM-Workshop-Erkenntnisse:

- ▶ Acht Workshop-Runden mit erfahrenen Executive Interim Managern
- ▶ Konsens über Drei-Dimensionen-Modell der IM-Qualität
- ▶ Praktische Erprobung der Bewertungssysteme

8.3.2. Best Practices internationaler IM-Verbände:

- ▶ AQIM Ehrenkodex
- ▶ DDIM Ehrenkodex
- ▶ DÖIM Ehrenkodex

8.4. Messtheoretische Fundamente

8.4.1. Net Promoter Score (NPS):

- ▶ Entwickelt von Fred Reichheld (Bain & Company)
- ▶ Bewährte Methodik zur Messung von Weiterempfehlungsbereitschaft
- ▶ Anpassung für Mitarbeiter-Führungsqualität

8.4.2. Top2-Box-Methode:

- ▶ Industriestandard für Kundenzufriedenheitsmessungen
- ▶ Prozentsatz der Bewertungen mit 4-5 Punkten (bei 5-Punkt-Skala)
- ▶ Aussagekräftiger als Durchschnittswerte

8.4.3. 360°-Feedback:

- ▶ Mehrperspektivische Bewertung aus verschiedenen Stakeholder-Gruppen
- ▶ Validierung durch verschiedene Sichtweisen
- ▶ Grundlage für kontinuierliche Selbstverbesserung

8.5. AESIX-Methode

Die **AESIX-Methode** (Approver, Executor, Supporter, Informed, Expert/Advisor) ist eine Weiterentwicklung von Siegfried Lettmann für das bekannte RACI-Modell, das in vielen Organisationen zur **Klärung von Verantwortlichkeiten** eingesetzt werden kann. Während RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) einen soliden Rahmen bietet, zeigt die Praxis, dass eine präzisere Differenzierung der Rollen – insbesondere für „responsible“ und „accountable“ – oft vorteilhaft ist. AESIX adressiert diese Anforderung, indem es die **Rollen klarer definiert** und dabei besonders die **Entscheidungskompetenz** sowie die Unterscheidung zwischen Beratung und Unterstützung hervorhebt.

Das AESIX-Konzept umfasst folgende Rollen:

- **A = Approver | Genehmiger**
 - Trägt die Gesamtverantwortung für den Prozess oder das Projekt
 - Hat die finale Entscheidungsgewalt
 - Genehmigt Ressourcen und wichtige Meilensteine
 - Ist rechenschaftspflichtig für das Endergebnis
- **E = Executor | Ausführender**
 - Ist hauptverantwortlich für die operative Umsetzung
 - Plant und koordiniert die erforderlichen Aktivitäten
 - Trifft im Rahmen der delegierten Verantwortung Entscheidungen
 - Berichtet direkt an den *Approver*
 - Steuert den täglichen Fortschritt des Projekts oder Prozesses
- **S = Supporter | Unterstützer**
 - Assistent dem *Executor* bei der operativen Umsetzung
 - Übernimmt zugewiesene Teilaufgaben
 - Trägt aktiv zum Projekterfolg bei, ohne die Hauptverantwortung zu tragen
 - Kann flexibel in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden
- **I = Informed | Informierter**
 - Wird über den Fortschritt und wichtige Entscheidungen auf dem Laufenden gehalten
 - Hat keine aktive Rolle im Projekt, muss aber informiert sein
 - Kann indirekt vom Projekt betroffen sein oder Schnittstellen dazu haben
- **X = Expert/Advisor | Experte/Berater**
 - Bringt spezifisches Fachwissen ein
 - Wird bei wichtigen Entscheidungen oder komplexen Fragen konsultiert
 - Liefert fundierte Analysen und Empfehlungen
 - Hat beratende Funktion, aber keine direkte Entscheidungsgewalt
- **V = Veto (optionale Ergänzung)**
 - Hat die Möglichkeit, in begründeten Ausnahmefällen ein Veto gegen eine Entscheidung einzulegen
 - Hat die Verpflichtung, dieses Veto gegenüber dem Entscheider zu begründen
 - Das Veto wird nur selten angewendet, z. B. um möglicherweise Schäden für das Unternehmen abzuwenden

- Nimmt dabei in Kauf, dass der Ruf des Entscheiders beschädigt wird

Die Anwendung der AESIX-Methode erfolgt in mehreren Schritten:

1. Identifizieren Sie die **Schlüsselprozesse** oder Projekte in Ihrer Organisation.
2. Definieren Sie für jeden Prozess oder jedes Projekt die relevanten **Aktivitäten** oder **Entscheidungen**.
3. Weisen Sie für jede Aktivität oder Entscheidung die entsprechenden **AESIX-Rollen** zu.
4. Erstellen Sie eine **Matrix**, die Aktivitäten und beteiligte Personen oder Abteilungen den AESIX-Rollen zuordnet.
5. **Kommunizieren** Sie die Rollenzuweisungen klar an alle Beteiligten.
6. **Überprüfen** und aktualisieren Sie die Zuweisungen regelmäßig, insbesondere bei Änderungen im Projekt oder in der Organisationsstruktur.

Durch die Implementierung von AESIX können Organisationen von folgenden Vorteilen profitieren:

- Klarere Entscheidungsstrukturen
- Effizientere Ressourcennutzung
- Verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit
- Reduzierung von Rollenkonflikten und Doppelarbeit
- Erhöhte Transparenz und Verantwortlichkeit

Die AESIX-Methode eignet sich besonders für komplexe Projekte, cross-funktionale Teams und Organisationen, die Wert auf klare Strukturen und effiziente Entscheidungsprozesse legen. Sie bietet einen flexiblen Rahmen, der an die spezifischen Bedürfnisse und Kulturen unterschiedlicher Unternehmen angepasst werden kann. Tabelle 1 zeigt ein Beispiel für AESIX im Pricing-Kontext:

Tabelle 1: Beispiel einer AESIX-Matrix am Beispiel für Pricing-Entscheidungen

Prozess	PrGr	CSO	CPO	CMO	CFO	CEO
Marktanalyse durchführen	A	S	X	E	I	I
Preisziele definieren	E	S	S	X	X	A
Preisstrategie entwickeln	E	S	S	X	X	A
Preismodelle erstellen	A,E	S	S,X	S	I	I
Preissensitivität ermitteln	A,E	S	S	S	I	I
Wettbewerbspreise analysieren	A,E	S	X	X	I	I
Preispositionierung festlegen	A,E	S	S	A	I	I
Preisstrukturen definieren	A,E	S	S	S	X	I
Rabattsysteme gestalten	S	E	S		I	A
Preisänderungen bewerten	E	S	S	S	A,X	I
Preiskommunikation planen	A	S	S	E	I	I

Prozess	PrGr	CSO	CPO	CMO	CFO	CEO
Zielpreise festlegen	A	E	S	S	I	I
Sonderkonditionen genehmigen	I	A,E			I	(I)
Preiscontrolling implementieren	S	S	S		A,E	I
Preisreporting erstellen	S	S	S	I	A,E	I
Preisoptimierung durchführen	A,E	S	X	S	X	I,V
Preis-Leistungs-Verhältnis analysieren	A	S	E	S	I	I
Preisdifferenzierung umsetzen	A	E	E	S	I	I
Internationale Preise koordinieren	A	E	E	S	X	I
Preisstrategie überprüfen und anpassen	E	S	S	S	X	A

Rollen: PrGr = Preisgremium, CSO = Vertriebsleiter, CPO = Leiter Produktmanagement, CMO = Leiter Marketing-Kommunikation, CFO = Leiter Finanzen/Controlling, CEO = Geschäftsführer

A = Approver/Entscheider, E = Executor/Ausführender, S = Supporter/Unterstützer, I = Informed/Informierter, X = Experte, V = Veto

Die obige AESIX-Tabelle beinhaltet natürlich nur eine beispielhafte Aufzählung einiger Prozesse aus dem Pricing und muss genauso wie die Rollen Ihrer konkreten Unternehmenssituation angepasst werden. Auch die Ausgestaltung mit den Kompetenzen (A,E,S,I,X) ist als Beispiel zu verstehen und sicherlich in jedem Unternehmen individuell zu entwickeln. Die Tabelle zeigt aber die **Klarheit**, die durch Anwendung der AESIX-Methode entsteht.

Auch **Verantwortung und Rechenschaftspflicht** werden mit dieser Tabelle klar: Verantwortlich ist immer die Person, die die **Entscheidung** trifft, also mit der Rolle „A“ (Approver/Genehmiger) gekennzeichnet ist, während die mit „E“ (Executor/Durchführender) bezeichnete Rolle für die **Durchführung** bzw. **Umsetzung** verantwortlich ist. Die Herausforderung besteht darin, eine **Balance zwischen klarer Verantwortungszuweisung und der Nutzung kollektiver Expertise** zu finden. Ein gut durchdachtes System, das Verantwortlichkeiten klar definiert, aber auch Raum für Zusammenarbeit und Flexibilität lässt, bildet die Grundlage für erfolgreiches Preismanagement.

9. Schlusswort

Dieser AQIM-Orientierungsrahmen für Qualität im Interim Management versteht sich als lebendiges Dokument, das auf Basis der Praxiserfahrungen weiterentwickelt wird. Sie sollen nicht als starre Vorgaben, sondern als Orientierungsrahmen für qualitätsbewusste Interim Manager und deren Auftraggeber dienen.

Ziel ist es, Interim Management als professionelle Dienstleistung zu etablieren, die durch messbare Qualität, transparente Prozesse und nachhaltige Wirkung überzeugt.

Die Anwendung dieses Qualitätsrahmens ist freiwillig, aber ihr konsequenter Einsatz kann einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil schaffen und zur Professionalisierung der gesamten Branche beitragen.

10.Disclaimer

Die vorliegenden Empfehlungen stellen freiwillige Orientierungshilfen dar und ersetzen keine gesetzlichen Vorschriften, vertraglichen Vereinbarungen oder individuelle Beratung. Die Anwendung der beschriebenen Methoden, Werkzeuge und Checklisten erfolgt auf eigenes Risiko und in eigener Verantwortung.

AQIM - Association for Quality in Interim Management, die beteiligten Autoren oder Unterstützer übernehmen keine Haftung.

Die Inhalte wurden nach bestem Wissen und Gewissen erstellt, stellen jedoch keine verbindlichen Standards dar. Jeder Interim Manager und Auftraggeber sollte die Empfehlungen individuell bewerten und an die spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Mandats anpassen.

Für rechtliche und steuerliche Fragen sollte stets qualifizierte Fachberatung eingeholt werden.

11. Impressum

Verantwortlich für den Inhalt:

AQIM - Association for Quality in Interim Management
SLIM Management GmbH
Geschäftsführer: Siegfried Lettmann
Mühldorfgasse 18
A-5020 Salzburg

Kontakt:

E-Mail: info@lettman-interim.com

Telefon: +43 680 555 8616

Unternehmensangaben:

UID: ATU73216316

Firmenbuchnummer: FN 488398 h

Firmenbuchgericht: Landesgericht Salzburg

Urheberrecht:

Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Bei der Erstellung dieses Dokuments wurde KI zur Unterstützung eingesetzt, wobei Ideen, Struktur, Inhalte und Haltungen von AQIM stammen und die sprachliche Ausgestaltung durch uns überarbeitet wurde. Die Verwendung der Inhalte für eigene Interim-Management-Tätigkeiten ist ausdrücklich erwünscht. Eine darüber hinausgehende Vervielfältigung, Weitergabe an Dritte oder kommerzielle Nutzung bedarf der schriftlichen Genehmigung von AQIM.