ALDA PUBLISHING

INTERIM MANAGEMENT

ARBEITSHILFEN

Führung auf Zeit richtig einsetzen

15 praxistaugliche Templates · vom Management Gap bis zum Exit Review

Begleitmaterial zum Buch von Ralf Alda

00 So verwenden Sie die Arbeitshilfen

Ein Entscheidungsweg in acht Phasen – kompakt genug für die Praxis, konkret genug für echte Mandate.

Phase	Instrument	Entscheidung / Ergebnis
1 · Diagnose	Management Gap Check · Situationsraster	Art, Ursache und Dringlichkeit der Managementlücke
2 · Entscheidung	Interim Decision Framework · Mandatsfähigkeits-Check	A / B / C / A* und Startfähigkeit
3 · Wirtschaftlichkeit	Cost-of-Delay & Lösungsvergleich	Kosten des Problems gegen realistische Alternativen
4 · Mandatsdesign	Mandate Canvas	Ziel, Scope, Befugnisse, Governance und Exit
5 · Auswahl	Anforderungsprofil · Selection Scorecard	begründete, vergleichbare Kandidatenentscheidung
6 · Start	Day-Zero-Check	arbeitsfähiges Mandat ab Tag 1
7 · Steuerung	Fact–Confidence Board · Stakeholderkarte · Health Check	Transparenz, Steuerung und Eskalationsfähigkeit
8 · Exit	Handover · Success Review · Exit Review	Übergabe, Wirkung und institutionelles Lernen

GRUNDREGEL

01 Management Gap Check

Bewertung: 0 = keine Lücke · 1 = begrenzt · 2 = wesentlich. Nicht die Summe allein entscheidet, sondern die Dimension, die Handlungsfähigkeit begrenzt.

Dimension	Leitfrage	0	1	2	Notiz / Beleg
Führung	Wer muss entscheiden, priorisieren und Verantwortung tragen?	intern klar	Vertretung belastet	keine belastbare Führung	
Kompetenz	Welche Erfahrung ist für genau diese Situation nötig?	vorhanden	teilweise	kritisch fehlt	
Kapazität	Ist genügend Managementzeit verfügbar?	ja	nur durch Verdrängung	nein	
Geschwindigkeit	Wie schnell muss gehandelt werden?	normal	Wochen zählen	Tage zählen	
Unabhängigkeit	Braucht es Distanz zu Interessen oder Konflikten?	nein	hilfreich	wesentlich	

ENTSCHEIDUNG / KONSEQUENZ

02 Situation × Dringlichkeit × interne Lösbarkeit

Nicht jede schwierige Situation verlangt externe Führung. Dieses Raster trennt Druck von tatsächlichem Führungsbedarf.

Prüffeld	Niedrig	Mittel	Hoch	Unsere Einordnung
Dringlichkeit	Monate verfügbar	Wochen verfügbar	Tage / unmittelbarer Druck	
Führungsbedarf	Fachbeitrag genügt	Koordination nötig	Linien-/Organverantwortung	
Interne Lösbarkeit	stark intern lösbar	nur mit Verdrängung/Risiko	nicht rechtzeitig lösbar	
Außergewöhnlichkeit	Routine	seltene Sondersituation	Krise / Transformation	
Schadensdynamik	kaum Folgeschaden	Kosten steigen	Schaden eskaliert	

ENTSCHEIDUNG / KONSEQUENZ

03 Interim Decision Framework

Sieben Gates gegen reflexhafte Besetzung. Erst Problem und Instrument klären, dann Person suchen.

Gate	Entscheidungsfrage	JA	NEIN	Antwort
1 · Problem	Ist das Unternehmensproblem konkret genug beschrieben?	Managementleistung bestimmen	zuerst Diagnose	
2 · Führung	Braucht die Lösung echte Managementverantwortung?	weiter	Beratung/Projekt/Fachlösung prüfen	
3 · Zeit	Ist die Leistung nur temporär extern nötig?	weiter	permanente Besetzung/Fractional prüfen	
4 · Intern	Kann die Organisation rechtzeitig selbst liefern?	interne Lösung gegenrechnen	weiter	
5 · Alternativen	Ist Interim funktional oder wirtschaftlich überlegen?	A oder B möglich	C – anderes Instrument	
6 · Mandatsfähigkeit	Kann das Unternehmen Verantwortung, Daten, Ressourcen und Sponsor bereitstellen?	Mandat konstruieren	A* – Voraussetzungen herstellen	
7 · Exit	Ist ein plausibler Endzustand beschreibbar?	startfähig	Scope / Endzustand klären	

ENTSCHEIDUNG / KONSEQUENZ

04 Mandatsfähigkeits-Check

Ein notwendiges Mandat kann trotzdem noch nicht startfähig sein. Dann gilt A*: Voraussetzungen herstellen, bevor Verantwortung übertragen wird.

Prüffeld	Leitfrage	Beleg vor Start	Status
Problemklarheit	Ist klar, welches Problem gelöst werden soll?	Problem + Konsequenz in einem Satz	☐
Sponsor	Gibt es eine Person, die das Mandat sichtbar trägt?	Sponsor mit Eskalationsrecht	☐
Befugnisse	Passen Entscheidungsrechte zur Verantwortung?	Zustimmungs-/Vollmachtsmatrix	☐
Daten	Sind relevante Informationen zugänglich?	System- und Datenzugänge	☐
Ressourcen	Kann der Manager auf Team, Budget und externe Hilfe zugreifen?	Ressourcenzusage	☐
Entscheidungstempo	Kann das Unternehmen schnell genug entscheiden?	Review-/Freigaberhythmus	☐
Stakeholder	Sind Prinzipale und Konflikte bekannt?	Stakeholderkarte	☐
Exit	Ist ein Endzustand definiert?	Exit-Kriterien / Übergabeziel	☐

ENTSCHEIDUNG / KONSEQUENZ

05 Cost-of-Delay & Lösungsvergleich

Nicht der Tagessatz ist die richtige Vergleichsgröße, sondern die wirtschaftliche Wirkung realistischer Alternativen.

Kosten-/Nutzenfeld	Interne Überbrückung	Interim Management	Permanente Suche ohne Brücke	Unsere Annahme
Direkte externe Kosten	niedrig	hoch und sichtbar	Recruiting-/Suchkosten	
Managementzeit intern	häufig hoch	mittel	hoch	
Startgeschwindigkeit	sehr hoch	hoch	niedrig bis mittel	
Überlastungsrisiko	hoch möglich	geringer	hoch möglich	
Spezifische Erfahrung	Bestand	gezielt einkaufbar	nach Sucherfolg	
Kosten der Verzögerung	situationsabhängig	meist begrenzt	potenziell hoch	
Exit-/Übergabekosten	intern	explizit einplanen	gering nach Besetzung	

ENTSCHEIDUNG / KONSEQUENZ

06 Mandate Canvas

Der Auftrag vor dem Auftrag: aus einer schwierigen Situation wird ein führbares Mandat.

Feld	Was muss hinein?	Unsere Festlegung
Situation	Ausgangslage und relevante Fakten	
Problem / Hypothese	zu lösende Managementfrage	
Zielzustand	beobachtbarer Zustand am Mandatsende	
Scope	Verantwortungsbereich	
Non-Scope	bewusst ausgeschlossene Themen	
Befugnisse	Entscheidungs-, Budget- und Personalrechte	
Ressourcen	Team, Budget, externe Unterstützung	
Erfolg	messbare Resultate und qualitative Wirkung	
Governance	Sponsor, Reviews, Eskalation	
Exit	Endzustand, Übergabe, Nachfolge	

07 Anforderungsprofil: Must / Should / Nice-to-have

Nicht der eindrucksvollste Lebenslauf gewinnt, sondern die Person, deren belegte Erfahrung zum konkreten Mandat passt.

Kategorie	Kriterium	Warum relevant?	Beleg / Prüfmethode
MUST			
MUST			
MUST			
SHOULD			
SHOULD			
SHOULD			
NICE			
NICE			
VERFÜGBARKEIT			
EXIT-FÄHIGKEIT			

08 Selection Scorecard

Gewichte vor den Gesprächen festlegen. Bewertungen nur mit beobachtbarem Beleg oder belastbarer Referenz.

Kriterium	Gewicht	Kandidat A	Kandidat B	Kandidat C	Kommentar / Beleg
Situationserfahrung	25 %				
Führungs-/ Umsetzungsstärke	20 %				
Funktionskompetenz	15 %				
Stakeholder-/Governance-Fit	15 %				
Urteilsfähigkeit	10 %				
Integrität / Referenzen	10 %				
Verfügbarkeit / Präsenz	5 %				
Gesamt	100 %				

ENTSCHEIDUNG / KONSEQUENZ

09 Day-Zero-Check

Wenn der Auftraggeber nicht erklärt, warum der Interim Manager kommt, erklärt es sich die Organisation selbst.

Bereich	Erledigt?	Minimalstandard	Owner / Termin
Kommunikation	☐	Rolle, Grund und Befristung intern erklärt	
Sponsor	☐	sichtbar benannt und erreichbar	
Befugnisse	☐	Vollmachten / Zustimmungen dokumentiert	
Systeme	☐	E-Mail, ERP, Reporting, Datenraum, Zugänge aktiv	
Team	☐	Schlüsselpersonen und Verantwortungen bekannt	
Stakeholder	☐	interne und externe Stakeholder eingeordnet	
Termine	☐	erste 10 Arbeitstage priorisiert	
Reporting	☐	Rhythmus und Empfänger geklärt	
Exit	☐	Exit-Kriterien sichtbar	

10 Fact–Confidence Board

Erfahrung verkürzt die Zeit bis zu einer guten Hypothese. Sie darf nicht die Zeit bis zu einer ungeprüften Gewissheit verkürzen.

Thema / Aussage	Status	Beleg / Quelle	Entscheidungsrelevanz	Nächster Schritt
	Gesichert / Wahrscheinlich / Hypothese / Unbekannt			
	Gesichert / Wahrscheinlich / Hypothese / Unbekannt			
	Gesichert / Wahrscheinlich / Hypothese / Unbekannt			
	Gesichert / Wahrscheinlich / Hypothese / Unbekannt			
	Gesichert / Wahrscheinlich / Hypothese / Unbekannt			
	Gesichert / Wahrscheinlich / Hypothese / Unbekannt			
	Gesichert / Wahrscheinlich / Hypothese / Unbekannt			

11 Prinzipalen- und Stakeholderkarte

Managementverantwortung kann delegiert werden. Eigentümerverantwortung nicht.

Akteur	Interesse	formale Macht	Informationsrecht	Eskalationsrolle	Risiko / Konflikt
Gesellschafter					
Aufsichts-/Beirat					
Sponsor					
Bank / Finanzierer					
Arbeitnehmervertretung					
Managementteam					
Weitere					

12 Mandate Health Check

Ein Mandat darf sich durch bessere Erkenntnis verändern. Es darf sich nur nicht unbemerkt verändern.

Dimension	Grün	Gelb	Rot	Aktuell	Maßnahme / Owner
Zielklarheit	stabil und verstanden	Prioritäten verschieben sich	widersprüchliche Ziele		
Scope	klar und beherrschbar	wachsende Nebenaufgaben	unkontrolliert entgrenzt		
Befugnisse	passen zur Verantwortung	Einzelfallblockaden	systematisch zurückgenommen		
Sponsor	aktiv und sichtbar	unregelmäßig verfügbar	zieht Unterstützung zurück		
Ergebnisfortschritt	im Plan	Abweichung erklärbar	ohne belastbare Gegenmaßnahme		
Organisation	Kooperation wächst	Widerstand punktuell	Schattenhierarchie / Umgehung		
Exit	Übergabe entwickelt sich	noch unklar	Abhängigkeit nimmt zu		

ENTSCHEIDUNG / KONSEQUENZ

13 Exit & Handover Check

Ein Mandat ist nicht abgeschlossen, wenn der Interim Manager geht. Es ist abgeschlossen, wenn das Unternehmen ohne ihn handlungsfähig bleibt.

Prüffeld	Erledigt?	Frage	Owner / Termin
Verantwortung	☐	Wer übernimmt jede wesentliche Entscheidung ab Tag 1 nach Exit?	
Wissen	☐	Sind Entscheidungen, Annahmen, Risiken und offene Punkte dokumentiert?	
Personen	☐	Sind Nachfolger und Schlüsselrollen eingearbeitet?	
Stakeholder	☐	Sind relevante Partner informiert?	
Projekte	☐	Sind Status, Meilensteine und Verantwortliche klar?	
Risiken	☐	Gibt es eine aktuelle Risikoliste mit Ownern?	
Vollmachten	☐	Sind Vollmachten zu widerrufen oder zu übertragen?	
Systeme	☐	Sind Zugänge, Daten und Dokumentation übergeben?	
Review	☐	Ist ein Review nach dem Exit terminiert?	

ENTSCHEIDUNG / KONSEQUENZ

14 Mandate Success Review

Erfolg ist mehr als Output. Entscheidend ist, ob das Unternehmen nach dem Mandat wirksamer und eigenständiger handeln kann.

Ebene	Leitfrage	Beleg / Kennzahl	Bewertung
Output	Was wurde konkret geliefert?		
Outcome	Was hat sich im Unternehmen verändert?		
Economics	Welcher wirtschaftliche Effekt ist plausibel?		
Governance	Ist Verantwortung klarer als vorher?		
Capability	Kann die Organisation mehr selbst?		
Sustainability	Hält die Wirkung nach dem Exit?		
Decision Quality	War bereits die Wahl des Instruments richtig?		

ENTSCHEIDUNG / KONSEQUENZ

15 Mandate Exit Review – die Lernschleife

Erfahrung entsteht dadurch, dass aus Mandaten bessere Urteile für die nächste Entscheidung entstehen.

Frage	Dokumentierte Antwort
War unsere ursprüngliche A/B/C-Einordnung richtig?	
Welche Annahme über Problem oder Ursache war falsch?	
Welche Alternative haben wir zu schnell verworfen oder überschätzt?	
Wo war unsere Organisation nicht mandatsfähig genug?	
Welche Befugnis oder Ressource haben wir zu spät geklärt?	
Was hat der Manager hinterlassen, das ohne ihn funktioniert?	
Welche Frühindikatoren würden wir beim nächsten Mal eher erkennen?	
Was würden wir beim nächsten Mandat anders entscheiden?	

ENTSCHEIDUNG / KONSEQUENZ
