

Insights von Sophie Theen

Wie Interim und Fractional
Führungskräfte den
Unternehmenserfolg
strategisch vorantreiben

Vorgestellt von
RENOIR



1.

Interim und Fractional Positionen erfordern oft schnelle Entscheidungen und Anpassungsfähigkeit. Welchen Rat würden Sie einer Interim Führungskraft geben, wenn sie sofortige Wirkung erzielen möchten, insbesondere in einem Startup-Umfeld?

Ich denke, die Antwort hängt stark vom Umfeld ab, in das die Interim Führungskraft eintritt. Es ist bekannt, dass Startups in der Regel mehr Kapazitäten und daher auch mehr Mitarbeiter*innen benötigen. Oft hört man, dass in der Anfangsphase von Startups rund um die Uhr gearbeitet wird, und das entspricht auch der Realität.

Es besteht ein großer Unterschied zwischen jemandem, der sich in einem stabilen Umfeld wohlfühlt und eine Interimsfunktion übernimmt, und jemandem, der eine

Fractional Führungsrolle übernimmt. Ich glaube viele Menschen auf beiden Seiten verstehen die Terminologie falsch.

In einer Interimsposition trägt man die Verantwortung eines*r Vollzeitmitarbeiter*in, daher gibt es etwas weniger Druck während der Einarbeitungszeit. Gleichzeitig bedeutet Interim auch, dass man einen engeren Zeitplan hat als ein*e Festangestellte*r. Stellen Sie sich vor, Sie reduzieren Ihr übliches Arbeitstempo um 30%, um zunächst im Unternehmen anzukommen und es zu verstehen, bevor Sie beginnen, einen Mehrwert zu schaffen.

Was Fractional Führung angeht, so habe ich die Erfahrung gemacht, dass ein*e Kund*in, die*der ganz klar eine Teilzeit-Besetzung wünscht, tatsächlich hofft, dass Sie sofort loslegen können. Die Komfortzone für Fractional Berater*innen

„Die Stärke von Fractional Führungskräften besteht darin, schnelle Entscheidungen zu treffen, die für das Unternehmen unmittelbar von Nutzen sind.“

und Führungskräfte besteht darin, schnelle Entscheidungen zu treffen, die für das Unternehmen unmittelbar von Nutzen sind. Dabei neigen wir dazu in Branchen zu arbeiten, mit denen wir vertraut sind. Ich habe zum Beispiel viele Jahre in der Fintech-Branche verbracht und bin in der Regel in den frühen als auch in den späten Entwicklungsphasen sehr nah an dem Produkt, das das Unternehmen entwickelt hat. Dadurch verstehe ich das Produkt und das Angebot, das das Unternehmen um das Produkt herum aufbaut, sehr schnell. Durch den Interviewprozess verstehe ich auch die Herausforderungen, die sich daraus für das Management ergeben. Das gibt mir die Sicherheit, dass ich einen Mehrwert schaffen kann, sobald ich im Unternehmen angekommen bin.

Heißt, ich höre nicht einfach nur zu und verbringe dann volle 30 oder 60 Tage mit dem Onboarding. Meine Zeit ist knapp bemessen, und wenn ich nur einen Tag pro Woche im Unternehmen bin, um einen Mehrwert zu schaffen, muss ich innerhalb von sieben Tagen komplett angekommen sein. Für mich ist das der größte Unterschied zwischen den beiden Rollen.

2.

Erleben Sie oft, dass Leute, die als Fractional Berater*innen beginnen, in den Interimbereich wechseln?

Ich denke, das ist eine Frage der Anforderungen. Wenn man jemanden sucht, der schneller und praxisorientierter ist als ein NED (Non-Executive Director) oder eine Vorstandsposition, dann funktioniert die Teilzeitrolle in der Regel gut, weil man den Kunden auf Distanz hält, aber dennoch tief in die Prozesse involviert ist.

Das gibt Ihnen die Autonomie und die Möglichkeit Entscheidungen zu treffen, insbesondere in einer Führungsposition. Meiner Erfahrung nach läuft es meistens darauf hinaus, dass der Kunde kein ausreichendes Budget bereitstellen kann oder möchte, um eine Vollzeit-Führungskraft einzustellen, die er zumindest für das erste Jahr oder bis zur nächsten Finanzierungsrunde behalten kann. Mit einer Fractional Führungskraft hat man sich dieses Talent bereits gesichert. Das sehe ich jetzt immer häufiger.

Das Gute daran ist, dass wir als Fractional Berater*innen oder Führungskräfte offen für unterschiedliche Modelle sind, denn es ist wie ein Anprobieren vor dem Kauf. Als Berater*innen lieben wir es, uns umzuschauen, und oft hört man die Leute sagen: „Ich bin Berater, weil ich mir die Arbeit aussuchen will, die mir Freude macht.“

Dasselbe gilt allerdings auch andersrum. Ich habe erlebt, dass Fractional Führungskräfte in Interimspositionen gewechselt sind, weil ihre Aufgaben über eine reine Fractional Position hinausgingen. Sie verlieben sich möglicherweise in das Unternehmen, finden Gefallen an dem Angebot und dem Arbeitsumfeld und beschließen, anstatt nur einen Tag pro Woche, für die nächsten sechs Monate fünf Tage pro Woche als Interimskraft zu arbeiten, um in dieser kritischen Wachstumsphase einen echten Mehrwert zu schaffen.

Das ist ein erheblicher Unterschied zu einer Fractional Führungskraftstelle, bei der man vielleicht nur ein paar Stunden bis hin zu einigen Tagen arbeitet, aber nie in Vollzeit. Dennoch ist die Entscheidungsverantwortung als Interimsmitarbeiter*in ähnlich: Sie sind eine Führungskraft, Sie haben eine Funktion und Sie arbeiten mit anderen Führungskräften zusammen, um das Wachstum des Unternehmens voranzutreiben.

3.

Wie identifizieren Sie neue Möglichkeiten in der Fractional- und Interimsbranche, und welche ersten Schritte würden Sie jemandem empfehlen, der gerade erst in diese Bereiche einsteigt?

Auf jeden Fall durch Networking und Gespräche mit Menschen. Man muss sich bewusst darum bemühen, vor allem, wenn man versucht, Leute davon zu überzeugen dieses neue Konzept zu akzeptieren. Für Unternehmen ist es schwierig, eine der wichtigsten Führungspositionen im Unternehmen einer Interim Führungskraft anzuvertrauen, weil sie es immer als eine kurzfristige Überbrückung sehen. Wenn man zum Beispiel einen Interims-COO hat, weiß man, dass das Unternehmen im Hintergrund nach einem dauerhaften CEO sucht. Und dabei wird eine Interim Führungskraft in der Regel als Option übersehen, es sei denn, man bietet sich selbst für eine Vollzeitstelle an.

Aber diese Möglichkeit ergibt sich nicht sehr oft, da man davon ausgeht, dass es sich bei der Interimsstelle nur um eine kurzfristige Lösung handelt. Langfristig ist man auf der Suche nach einer*m festen Mitarbeiter*in.

Um nun noch einmal zum eigentlichen Punkt zurückzukommen: Networking ist wichtig, da es eine Menge an Wissen anzusammeln gibt und gilt. Wenn man Empfehlungen hat, ist das sogar noch besser, denn dann kommt das Gefühl auf, dass man in ein Unternehmen kommt, das bereits weiß, wie man aus einer Interim oder Fractional Führungskraft den bestmöglichen Nutzen ziehen kann.



Sophie Theen ist Fractional Führungskraft, Autorin, NED, Startup COO/CPO, Coach und Beraterin.

Und dann verlasse ich mich auch noch auf die Empfehlungen von Agenturen wie Renoir. Ich spreche mit Jen, wann immer sich eine Gelegenheit ergibt. Aber ich habe auch eine eigene Networking-Community, die ich sehr gerne teile.

4.

Welche Strategien empfehlen Sie Startup-Gründer*innen für die Priorisierung der Ressourcenverteilung und wann sollten sie erwägen, Teilzeit-Fachwissen einzubeziehen?

Ich denke unabhängig von der Entwicklungsphase oder dem Wachstum des Unternehmens sollten sich Gründer*innen immer sehr bewusst sein, wie sie ihre Ressourcen planen. Es gibt keine Pause für „Flitterwochen“ – man kann nicht einfach ein Problem lösen und sechs Monate später wieder darauf zurückkommen. Es ist ein fortlaufender Prozess. Sie sollten sich immer wieder die Frage stellen: Habe ich die richtigen Leute? Habe ich das richtige Niveau an Talenten im Unternehmen? Kann ich mir die Kontinuität dieser Talente leisten, bevor ich etwas Neues einführe?

Personalmanagement und -strategie müssen an Tag eins beginnen, aber man braucht nicht unbedingt eine HR-Abteilung, um das Richtige zu tun. Je besser Sie Ihr Unternehmen verstehen, desto besser können Sie selber Ihre Personalstrategie steuern. Das muss nicht nur die HR leisten, es ist entscheidend, dass alle Entscheidungsträger*innen und Interessengruppen unabhängig von ihrer Größe sich darüber einig sind, wie die Personalstrategie für das Unternehmen aussehen soll.

Vor allem in der Anfangsphase eines Unternehmens kommt der Punkt, an dem Sie umfangreiche und hochrangige Fachkenntnisse benötigen, um die Strategie voranzubringen. Wie zum Beispiel bei der Go-To-Market Strategie,

die in der Anfangsphase des Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist. Auch die Fundraising- und Produktstrategien müssen einwandfrei sein. Was bieten Sie auf dem Markt an? Welchen Nutzen bringen Sie Ihren Kund*innen?

In Zeiten, in denen das Geld in einem Startup in der Anfangsphase knapp ist, könnten die Gründer*innen ohne die Einführung von Fractional Expertise ihre vorhandenen Mitarbeiter*innen überfordern, da diese möglicherweise noch nicht über die erforderlichen Fähigkeiten oder Erfahrungen verfügen. Das kann das Wachstum bremsen. Stellen Sie sich vor, Sie haben vom ersten Tag an ein starkes Produkt und einen hervorragenden Product Market Fit. Wie beschleunigen Sie das Wachstum? Sie brauchen die Leute, die das schon einmal gemacht haben und die sind nicht billig.

Das heißt aber nicht, dass Sie sich diese Dienstleistung nicht leisten können, um Ihrem Unternehmen einen Mehrwert zu verschaffen. Aus meiner Erfahrung heraus rate ich Ihnen, Ihr Führungsteam so früh wie möglich zusammenzustellen. In meiner Beratungstätigkeit erlebe ich immer noch Unternehmen, die sich zögerlich verhalten, wenn es darum geht Führungskräfte einzustellen, weil sie diese ausschließlich als Festangestellte in Vollzeit betrachten. Sie warten so lange, bis sie sich eine komplette C-Suite leisten können. Bis dahin delegieren sie schrittweise – und damit ist niemandem geholfen.

Ich rate Ihnen, Ihr Führungsteam in irgendeiner Form aufzubauen – sei es mit Berater*innen, mit Fractional oder mit Interim Führungskräften. Sie können Ihre Prioritäten frei wählen, aber setzen Sie diese so schnell und früh wie möglich um.

5.

Wie sollten Interim oder Fractional Fachleute bei der Festlegung ihrer Honorare vorgehen und welche Ratschläge können Sie Gründer*innen geben, um Interim oder Fractional Führungskräften faire und attraktive Vergütungspakete vorzuschlagen?

Wenn Sie ein*e Berater*in sind, die*der noch kein festes Honorar festgelegt hat, sollten Sie sich in ihrem Umfeld umsehen, vor allem, wenn Sie noch am Anfang stehen und erste Erfahrungen sammeln möchten, um Ihren Marktwert zu definieren. Ich würde Ihnen empfehlen, sich bei Ihren Kolleg*innen oder in Ihrem Netzwerk zu erkundigen, wie viel andere

in ähnlichen Positionen verlangen, damit Sie eine Vorstellung davon bekommen, was Sie erwarten können. Verkaufen Sie sich nie unter Wert.

Aus der Sicht eines Arbeitgebers, der sein Budget berechnen möchte, würde ich es so angehen, als ob Sie eine feste Führungskraft einstellen würden. Sie werden einen Chief People Officer nicht für weniger als €170.000 bis €200.000 einstellen. Seien wir ehrlich, egal um welche Größe es sich bei einem Unternehmen handelt, es gibt einen Marktpreis, der mit dem Fachwissen und der Erfahrung der betreffenden Person einhergeht. Das kann man also nicht ignorieren.

Warum können Sie sich in der Anfangsphase keine Chefetage leisten? Weil Sie nur auf den Preis achten. Aber lassen Sie uns das auf einen Tag pro Woche herunterbrechen. In Wirklichkeit geht es um €600 bis €800 pro Tag, was Sie zwischen €3.000 bis €3.800 pro Monat kostet. Und das können Sie sich leisten.

Es ist wahrscheinlich ähnlich hoch wie das, was Sie für die Einstellung eines Head-of zahlen würden. Aber was wollen Sie wirklich erreichen? Benötigen Sie Führungsqualitäten, die Sie bei Bedarf zurückschrauben können? Ich weiß, dass ich und meine Kolleg*innen unser zeitliches Engagement an die Bedürfnisse des Unternehmens anpassen. So kann es sein, dass man anfangs intensiv daran arbeitet, die Strategie festzulegen, vielleicht zwei Tage pro Woche in den ersten Monaten und dann auf einen Tag pro Woche herunterfährt, aber immer noch Unterstützung, Führung, Anleitung und vor allem Kontinuität bietet.

Aus der Sicht einer*s Arbeitgeber*in sollten Sie also mit einem Gehalt rechnen, das dem einer*s Vollzeitbeschäftigten entspricht, aber das dann auf einen Bruchteil herunterrechnen.

6.

Welchen Rat würden Sie einer Führungskraft in Teilzeit in der Startup-Branche geben, um Stress zu bewältigen und die Work-Life-Balance zu erhalten?

Das ist eine gute Frage. Ich selbst habe das nach langer Zeit in Interim und Fractional Funktionen auf die harte Tour lernen müssen.

Das Wichtigste zuerst: wenn man in der Fractional- oder Interimsbranche anfängt, vor allem wenn man aus einer Festanstellung kommt, kann es sein, dass man sich zu sehr engagiert. Man muss sich vor Augen halten, dass es sich nur um einen Bruchteil der gesamten Arbeit handelt und dass es einen festen Aufgabenbereich gibt, den es zu erfüllen gilt.

In einer Festanstellung warten Sie vielleicht darauf, dass der Groschen im Beurteilungsgespräch fällt, das viertel-

jährlich, halbjährlich oder in manchen Unternehmen auch nur einmal im Jahr stattfindet. Als Fractional Führungskraft müssen Sie daran denken, dass Sie sich im Voraus zu Leistungen verpflichtet haben, die Sie erbringen werden und selbst dafür sorgen, dass Sie ein passendes Tempo ansetzen. Meines Erachtens ist die größte Gefahr für ein Burnout in Fractional- und Interimspositionen der ständige Wechsel des Umfeldes und nicht so sehr die Tatsache, dass man zu tief oder zu sehr in das Unternehmen involviert ist.

„Als Fractional Führungskräfte passen wir unser zeitliches Engagement an die Bedürfnisse des Unternehmens an.“

Ein*e Fractional Berater*in oder Führungskraft könnte zum Beispiel vier Kunden haben und daher technisch gesehen rund um die Uhr arbeiten, also vier bis fünf Tage die Woche. Das ist wie eine Vollzeitbeschäftigung, nur dass

Sie ein Portfolio von Aufgaben betreuen. Wenn Sie eine Führungsposition übernehmen, ist diese so anspruchsvoll, dass jede Entscheidung, die Sie treffen auf höchster Ebene liegt. Denken Sie daran, dass Sie als Führungskraft nie isoliert arbeiten, sondern im Tandem mit Ihren Kollegen, die ebenfalls Führungskräfte sind. Das bedeutet, dass Sie viele Menschen mit einbeziehen und ständig kritisch nachdenken müssen. Sie denken darüber nach, wie sich die Menschen fühlen, welche Auswirkungen und Konsequenzen das hat.

Nehmen Sie sich Zeit, wenn Sie das Umfeld wechseln. Ich persönlich habe gewisse Routinen in meinen Tagesablauf eingebaut, um das gut bewältigen zu können. Ich führe verschiedene Sets an Notizen für bestimmte Kunden, so dass ich jedes Mal, wenn ich zu einem Kunden zurückkehre, genau weiß, wo ich aufgehört habe. Das ist wichtig, denn es kann sein, dass Sie an einem Dienstagmorgen reinkommen, den Kunden aber eine ganze Woche lang nicht gesehen haben und Ihr erstes Meeting am Dienstagmorgen eines mit der Geschäftsleitung ist. Die Art und Weise, wie Sie dort auftreten, ist sehr wichtig, denn das könnte die wichtigste Besprechung der Woche sein. Also, der Wechsel des Umfeldes verbrennt die Leute mehr, als wenn man sich zu sehr engagiert und vergisst, dass man eine Fractional Führungskraft ist.

Eine andere Sache ist außerdem, dass es ziemlich einsam werden kann, weil man nicht tagtäglich mit dem Team zusammen ist. Man kann zwar gute Beziehungen aufbauen, aber man hat nicht die Einbindung und das Vertrauen, das einem das Gefühl gibt, Teil eines Teams zu sein. Auch hier ist es wichtig, als Berater*in unabhängig zu bleiben. Es kann sich einsam anfühlen, deshalb sollten Sie sich Ihre Zeit so einteilen, dass Sie auch ein paar Beziehungen aufbauen können.

7.

Könnten Sie das Spektrum der von Ihnen angebotenen Coaching-Dienstleistungen beschreiben und das ideale Kundenprofil derjenigen definieren, die am meisten von Ihrer Unterstützung profitieren würden?

Ich biete Gründercoachings an, die sich vor allem an Gründer*innen in der Anfangsphase richten. Dazu gehören diejenigen, die sich zum ersten Mal mit dem Unternehmertum auseinandersetzen, Finanzierungsrunden durchlaufen und zum ersten Mal ein Unternehmen und ein Team leiten. Das ist mein Spezialgebiet, vor allem weibliche Gründerinnen. Ich habe eine besondere Vorliebe dafür, ihnen dabei zu helfen, gemeinsam Großes zu erreichen und zu leisten. Ich hatte das große Glück, eine Handvoll Gründerinnen kennenzulernen und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Im Laufe der Jahre habe ich festgestellt, dass mir dieser Bereich am vertrautesten ist und mich am meisten anzieht.

Ich biete auch Karriere-Coaching für Personen an, die von einer auf den Menschen ausgerichteten Rolle in eine

führende Position wechseln möchten. In der Regel handelt es sich bei diesen Kund*innen um Personen, die zum ersten Mal eine Führungsposition bekleiden und anstreben, der nächste Chief People Officer oder sogar COO zu werden. Menschen, die von reinen Teammanagern zu operativeren Rollen wechseln wollen und ihre Fähigkeiten weiterentwickeln möchten, um nicht in ihrer jetzigen Funktion stehen zu bleiben.

Außerdem biete ich Managementtrainings und -coachings an. Manchmal werden Führungskräfte an mich weiter verwiesen, die das Gefühl haben, dass sie noch nicht bereit sind, in eine Vorstandsposition aufzusteigen. Dabei geht es oft nicht um ein Coaching für eine Vorstandsposition – dafür bieten andere Unternehmen spezielle Dienstleistungen an – sondern darum, wie man selbstbewusst auftritt und eine Vorstandsposition, die sich deutlich von einer Führungsposition unterscheidet, effektiv wahrnimmt.

Sie suchen Interim oder Fractional Führungskräfte?

Unser Expertenteam von Renovata & Company bietet Ihnen individuelle Beratung zu Interim und Fractional Führungskräften, um die richtige Lösung für Ihr Unternehmen zu finden.



Jennifer Brook-Botfield

Director, Global Head of Interim & Consulting
+44 203 893 8367
jennifer.brook-botfield@renoirinterim.com



Chris Preston

CEO of Renoir & Zeren
+44 20 3906 7901
chris.preston@zerenglobal.com

cribb.



•
Dwight Cribb
Personalberatung GmbH

Dornbusch 2
20095 Hamburg

Tel. +49(0)40 34 96 06 0

info@cribb.de

Part of Renovata & Company
The global talent platform

Hamburg • Berlin • Munich
London • Paris • Stockholm
New York • Hong Kong

www.cribb.de