

NACHBERICHT

DDIM.kongress // 2025

Das Event-Highlight des Jahres für Interim Manager



DDIM.kongress // 2025
Düsseldorf, 7. & 8. November 2025

INHALT

Editorial von Dr. Marei Strack	3
Programmübersicht und Impressionen	4
DDIM.projekt // 2025 – Award für Interim Management Exzellenz	8
Die Gewinner	9
Weitere Nominierungen	12
Interview mit Philip Keil: „Piloten können nicht rechts ranfahren!“	14
Interview mit Prof. Dr. Stefan Kooths: „Wir misstrauen den Märkten und überschätzen den Staat.“	18
Interview mit Georgiy Michailov: „Verändern Sie das System und die Menschen werden folgen!“	22
Interview mit Prof. Dr. Niko Kohls: „Die Ära des One-Big-Heros ist vorbei!“	26
Partner & Sponsoren	30
Über die DDIM	31

DDIM.KONGRESS 2025 IN ZAHLEN

- 500+** Kongressteilnehmer
- 300+** Business Speeddates
- 32** DDIM Partner
- 20** Workshops
- 7** Sponsoren
- 4** Keynote Speaker

EDITORIAL

Liebe Mitglieder, Partner und Freunde der DDIM,

im Van der Valk Airport Hotel Düsseldorf, unserem „Heimstadion“, hatten wir auch dieses Jahr das Privileg eines ausverkauften Branchentreffens. Zwei Tage lang wurde intensiv diskutiert, gelacht, analysiert und vor allem vernetzt. Interim Manager, Provider und Partner nutzten die Gelegenheit, um voneinander zu lernen und neue wie alte Verbindungen zu stärken. Unsere Gemeinschaft lebt von Unternehmergeist, Innovation und dem festen Willen, die Wirtschaft erfolgreich zu gestalten: gerade in dieser anspruchsvollen Zeit.

Denn natürlich stand er mit im Raum, der große Elefant der kriselnden Wirtschaft. Viele Interim Manager treibt die Frage um: „Was wird jetzt aus mir?“ Umso wertvoller war der Impuls von Georgiy Michailov, der uns eindrücklich an das „graue Nashorn“ erinnerte: jene sichtbaren, aber oft übersehnen Risiken, die wir als Profis erkennen und adressieren müssen. Vielleicht ist gerade jetzt der Moment, uns zu fragen: Welche Rolle wollen wir als Interim Manager auf der rauen See der aktuellen Wirtschaftslage einnehmen?

Unsere Speaker haben diese Leitfrage aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet und zugleich Zuversicht vermittelt. Flugzeugkapitän Philip Keil zeigte uns, was wir von Piloten lernen können, die in der Luft nicht rechts ranfahren können: Professionalität entsteht aus Klarheit, Konzentration und geübter Routine, also Eigenschaften, die uns als Interim Manager stark machen. Prof. Dr. Niko Kohls ergänzte dies um die entscheidende Dimension der Resilienz und zeigte Wege auf, wie wir in einer Hochstress-Branche mentale Stärke entwickeln und Belastung in Gelassenheit verwandeln können.

Und Prof. Dr. Stefan Kooths brachte uns mit seinem makroökonomischen Blick auf die kommenden Jahre Klarheit ohne Pessimismus. Ja, Deutschland steht vor

tiefgreifenden Veränderungen, aber genau in solchen Phasen entsteht Bedarf an Menschen, die mutig vorangehen, komplexe Situationen führen und Transformation ermöglichen. Interim Manager werden nicht weniger gebraucht, sondern mehr. Diese Impulse machen Mut. Sie zeigen: Die Herausforderungen sind real, aber wir sind eine Community, die ihnen gewachsen ist und aktiv Lösungen gestalten kann!

Zum Abschluss möchte ich mich im Namen des gesamten Vorstands herzlich bedanken: Ihr Vertrauen in den Vorstand, den Sie erneut gewählt haben, ist für uns Anerkennung und Verpflichtung zugleich. Wir nehmen dieses Mandat mit Freude, Respekt und Tatkräft an. Und wir werden weiterhin alles daran setzen, unsere Branche zu stärken, sichtbar zu machen und für die Zukunft noch besser aufzustellen.

Wir bedanken uns auch bei allen Mitgliedern und Partnern, die zum Erfolg des Kongresses beigetragen haben. Wir freuen uns schon auf das nächste Wiedersehen!

Herzlichst, Ihre

Dr. Marei Strack



Freitag, 7. November 2025

09:00 – 12:30 Uhr: DDIM Mitgliederversammlung.

13:00 – 17:00 Uhr: Business-Speeddating mir den DDIM-Partnern.

13:30 – 15:30 Uhr: DDIM Managertreffen.



Workshop:

„Künstliche Intelligenz eine Frage des Überlebens im digitalen Wettbewerb. Warum Firmen und Interim Manager jetzt handeln müssen.“

Marc Kresin

Interim Manager & DDIM Mitglied.



Vortrag:

„Haftungsrisiken im Interim Management und deren Absicherungsmöglichkeiten.“

Corinna Weinfurthner – Senior Consultant Financial Lines

Attikon AsseCon Assekuranzmakler GmbH.

Workshop:

„Mind-Hacks für den Pitch: Psychologie für den Mandatsgewinn.“

Judith GoldmannSenior – Partnerin

F&P Executive Solutions.

DDIM Mitgliederversammlung



Vortrag:

„Musterverträge im Interim Management – von bewährten Standards und gefährlichen Irrtümern.“

Dr. Stefan Krüger – Rechtsanwalt und Partner

Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH.

Workshop:

„KI-Tools für Interim Manager und praktische Anwendung.“

Marco Valentin und Marko Weißhaar

Interim Manager & DDIM Mitglieder, Geschäftsführer / Start-as-Interim.



Workshop:

„Der perfekte Match: Auftragsklärung für Interim Manager.“

Uwe Sunkel – PIQUANO GmbH.

17:00 – 18:00 Uhr:

DDIM.basics – Was Sie als DDIM Mitglied erwarten können.

Eine Einführungsveranstaltung für (neue) DDIM Mitglieder

Susanne Krüger-Lampe und Malte Borchardt.

18:00 – 19:00 Uhr:

Sektempfang, gesponsert von Valtus.



19:00 – 22:00 Uhr:

Netzwerkabend mit Dinner-Keynote

mit Philip Keil

Philip Keil wurde 2003 mit nur 22 Jahren einer der jüngsten Verkehrspiloten Deutschlands. Über 9.000 Flugstunden auf vier Kontinenten und tausende Starts und Landungen prägen seine Erfahrung. 2009 meistert er einen schweren Notfallflug in Afrika mit fast 200 Passagieren an Bord und landet die Maschine sicher. Seit 2014 steht er europaweit als Keynote Speaker auf der Bühne, seit 2017 international gelistet als „TOP100 Excellent Keynote Speaker“.

Ab 22:00 Uhr:

Ausklang an der Workaholic Bar.



Business-Speeddating mir den DDIM-Partnern.



Providertreffen



Dinner-Keynote von Philip Keil



Vortrag DDIM.basics

Samstag, 8. November 2025

09:00 – 09:15 Uhr:

Eröffnung und Begrüßung durch Dr. Marei Strack und Lukas Wachten.



09:15 – 09:55 Uhr:

Keynote von Prof. Dr. Stefan Kooths

Konjunkturimpulse vs. Wachstumsschwäche – Standort wartet auf Strukturreformen

Prof. Dr. Stefan Kooths ist Ökonom, Direktor des Forschungszentrums Konjunktur und Wachstum am Kiel Institut für Weltwirtschaft (IfW Kiel) und Professor für Volkswirtschaftslehre an der BSP Business and Law School Berlin / Hamburg. In seinem Vortrag zeigte er, wie die neue Finanzverfassung zwar mehr staatliche Verschuldung und damit kurzfristige Konjunkturimpulse ermöglicht, aber den rückläufigen Wachstumstrend nur überdeckt. Er präsentierte die zentralen Ergebnisse des aktuellen Herbstgutachtens der führenden Wirtschaftsforschungsinstitute und diskutierte, welche Reformen notwendig sind, um den Standort Deutschland wieder auf Erfolgskurs zu bringen.



09:15 – 09:55 Uhr:

Keynote von Georgiy Michailov

Duale Transformation: Erfolgreich in stürmischen Märkten

Georgiy Michailov ist Vater sowie Experte für Turnaround, Restrukturierung und Transformation. Darüber hinaus ist er als Podcast-Host, Speaker, Dozent und Autor tätig. In seiner Keynote behandelte er die Frage, wie Unternehmen in einer zunehmend widersprüchlichen und unberechenbaren Wirtschaftswelt zukunftsfähig bleiben können. Dabei gehe es längst nicht mehr um die nächste Optimierungsrunde, sondern um die Fähigkeit, das langfristige Überleben zu sichern. Michailov machte deutlich, wie Duale Transformation gelingt: durch klare Prinzipien, die echte Handlungsfähigkeit im Sturm schaffen.



10:30 – 11:00 Uhr: Prämierung DDIM.projekt // 2025.

11:00 – 11:45 Uhr: Kaffeepause & Marktplatz Interim Management.

11:45 – 12:45 Uhr: Workshops Staffel A.

12:45 – 14:00 Uhr: Kaffeepause & Marktplatz Interim Management.

14:00 – 15:00 Uhr: Workshops Staffel B.

15:00 – 15:45 Uhr: Kaffeepause & Marktplatz Interim Management.



15:45 – 16:45 Uhr:

Keynote von Prof. Dr. Niko Kohls

Klar führen in Veränderung – Resilienz und Präsenz im Interim Management

Prof. Dr. Niko Kohls ist Medizinpsychologe und seit 2013 Professor für Gesundheitswissenschaften an der Hochschule Coburg. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Stressforschung, Resilienz und der Begleitung von individuellen und organisationalen Transformationsprozessen. In seinem Vortrag zeigte er, wie Interim Manager in Umfeldern voller Veränderung und Erwartungsdruck resilient bleiben und Präsenz zeigen können. Er erläuterte, wie Resilienz und ein bewusster Aufmerksamkeitsfokus helfen, Orientierung zu geben und auch in unsicheren Phasen handlungsfähig zu bleiben.



16:45 – 17:00 Uhr: Verabschiedung



Kongress 2025 Impressionen



Marktplatz Interim Management



DDIM.projekt // Award-Gewinner
Matthias Gundermann

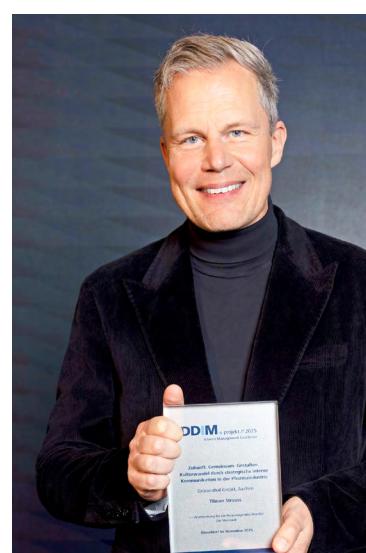
DDIM.projekt 2025

Award für Interim Management Exzellenz

Die DDIM Awards zeichnen herausragende Projekte im Bereich Interim Management aus. Im Folgenden stellen wir Ihnen die Interim Manager der ausgezeichneten Projekte 2025 vor, die mit Exzellenz und Kundennutzen überzeugen konnten. Weitere Informationen über die Mandate finden Sie auf der offiziellen Webseite der > [DDIM.awards.](#)



DDIM.projekt // Award-Gewinner
Horst Veitl

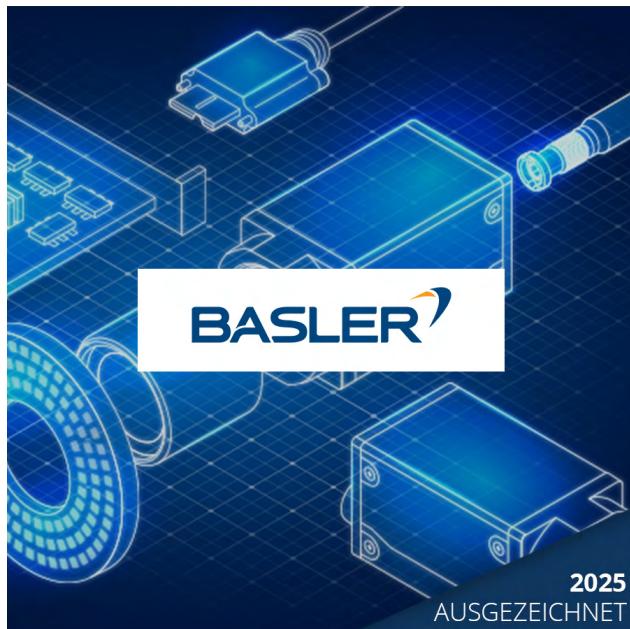


DDIM.projekt // Award-Gewinner
Tilman Strauss



DDIM.projekt // Award-Gewinner
Marc Kresin

Die Gewinner



TURNAROUND & ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Matthias Gundermann

Stabilisierung und Neuausrichtung von Basler China nach Corona

Der Machine-Vision-Spezialist Basler AG war nach einem pandemiebedingten Nachfrageboom und dem abrupten Einbruch der globalen Lieferketten 2023 besonders stark betroffen: In China waren Lagerbestände und Belegschaft im Boom deutlich ausgeweitet worden, mit gravierenden Folgen, als Auftragseingänge, Margen und EBIT anschließend drastisch zurückgingen.

Matthias Gundermann übernahm in dieser kritischen Phase die Aufgabe, Basler China strategisch, organisatorisch und kulturell zu stabilisieren, die Kostenstruktur an die neue Realität anzupassen und die Mitarbeiter zurück in Motivation und Leistungsfähigkeit zu führen. Durch enge Kommunikation mit der Belegschaft, die gemeinsame Entwicklung einer neuen China-Roadmap mit der deutschen Geschäftsführung und den Aufbau einer klar strukturierten Organisation mit definierten KPIs entstand eine stabile Basis für den Neustart.

Selektive Personalmaßnahmen, ein optimierter Vertriebsworkflow, stringentes Bestandsmanagement und die Neuausrichtung der Produktgruppen sorgten für deutliche Effizienzgewinne.

Der Umzug des Zentrallagers, die Konsolidierung der Offices sowie optimierte Warenströme und Reporting-Prozesse steigerten die operative Leistungsfähigkeit spürbar. Basler China wurde erfolgreich stabilisiert, verschlankt und deutlich resilenter aufgestellt. Die neuen Strukturen verbesserten die Zusammenarbeit mit dem Headquarter, verkürzten Lieferzeiten, reduzierten Bestände und senkten nachhaltig die Kosten. Das Unternehmen ist heute belastbarer gegenüber Marktschwankungen – und strategisch klarer für die Anforderungen der globalen Machine-Vision-Industrie positioniert.

[> Zum Projekt](#)



GO-TO-MARKET & TRANSFORMATION

Marc Kresin

Erfolgreicher Markteintritt von SEFE in den deutschen Strommarkt

SEFE, bislang stark im Gasgeschäft verankert, stand vor der Aufgabe, in kurzer Zeit ein wettbewerbsfähiges Stromangebot aufzubauen und in den Markt zu bringen.

Trotz laufender IT-Transformation, hoher technischer Komplexität und begrenzter Ressourcen sollten bestehende Kundenbeziehungen, internationale Handelszugänge und die starke technische Expertise genutzt werden, um den Schritt vom Gas- zum integrierten Energieanbieter zu vollziehen.

Mithilfe von Marc Kresin entstand in nur zehn Monaten eine marktfähige End-to-End-Stromplattform: mit klarer Vision, geschärftem Geschäftsmodell, agiler Projektstruktur, belastbarem Business Case und definierter Zielarchitektur. Durch cross-funktionale Zusammenarbeit von über 250 Beteiligten, die Nutzung einer transparenten IT-Landschaft (LeanIX), die enge Kooperation mit der britischen Handelseinheit sowie konsequente regulatorische Absicherung wurden erste Rahmenverträge bereits nach zwei Monaten abgeschlossen – zum Vertriebsstart lagen 80 Verträge vor.

Der Markteintritt gelang erfolgreich: SEFE hat einen großen Teil des Zielmarkts erreicht und signifikante Strommengen verkauft. Das Unternehmen ist damit einen zentralen Schritt auf dem Weg zum integrierten, zukunftsfähigen Energieversorger gegangen.

[> Zum Projekt](#)



KOMMUNIKATION IN DER PHARMA-PRODUKTION

Tilman Strauss

Kulturwandel und neues „Wir“-Gefühl bei Grünenthal Aachen

Am Produktionsstandort Aachen stand Grünenthal vor einer massiven kulturellen Herausforderung: Nach Jahren der Veränderung, neuem Führungsteam und steigendem Produktionsdruck war die Stimmung im Werk auf einem Tiefpunkt angekommen. Negative Atmosphäre, geringe Bindung und die Gefahr weiterer Abgänge erforderten einen tiefgreifenden Kommunikations- und Kulturimpuls.

Tilman Strauss entwickelte und implementierte ein wirkungsvolles Kommunikationskonzept, das durch persönliche Nähe, klare Botschaften und neue Formate eine spürbare kulturelle Wende einleitete. Durch Schichtbegleitungen, zielgruppengerechte Kommunikationskanäle, regelmäßige „Zukunftsgruppen“ und wirkungsvolle Mitarbeiterevents entstand ein neues Gemeinschaftsgefühl und ein konstruktiver Dialog zwischen Führung und Belegschaft.

Das Ergebnis: Eine deutlich verbesserte Stimmungslage, messbar in den Great Place to Work-Ergebnissen (Teilnahmequote +44 %, Bewertung +14 %, Trust

Sponsorenanzeige

Interim Management
Executive Search
Non-Executive Directors

KEYPLAYER
Highperformer for your Business

mit Performance Garantie

KEYPLAYER unterstützt den DDIM.kongress in Düsseldorf am 7. & 8. November 2025 und ist live dabei!

Alternative Finanzierungslösungen für den Mittelstand:
SALE & LEASE BACK
Ihres Maschinenparks

Fresh money für den Weg aus der Krise.

Sponsorenanzeige

MATURUS
FINANCE GMBH

Index +11 %), mehr Transparenz auf dem gesamten Campus und ein gestärktes „Wir“-Gefühl, das den Produktionsstandort langfristig stabilisiert und motiviert.

[> Zum Projekt](#)



TURNAROUND-MANAGEMENT & HR-RESTRUKTURIERUNG

Horst Veitl

Stabilisierung der HR-Funktion und tarifkonforme Neuauftstellung bei RKW

Die RKW SE, einer der weltweit führenden Hersteller hochwertiger Kunststofffolien, stand an zwei zentralen Standorten vor massiven HR-Herausforderungen: jahrelange Fluktuation in der Personalleitung, eine gescheiterte Zentralisierung, ein seit über 40 Jahren nicht tarifkonformes Lohnsystem sowie ein eskalierter Konflikt mit dem Betriebsrat. Die Leistungsfähigkeit der

„Exzellente Mandate entstehen, wenn fachliche Stärke und menschliche Nähe zusammenfinden. Unsere Preisträger zeigen, dass Interim Management mehr ist als Krisenbewältigung.“

Dr. Marei Strack
DDIM Vorstandsvorsitzende

HR-Abteilung war stark eingeschränkt und belastete sowohl Management als auch Fachbereiche.

Horst Veitl stabilisierte die HR-Funktion in kürzester Zeit, entspannte die festgefahrenen Beziehungen zum Betriebsrat durch gezielte Vermittlung und führte ein neues, tarifkonformes Gehaltsmodell ein. Gleichzeitig reorganisierte er die HR-Teams an beiden Standorten, unterstützte aktiv die Restrukturierung in Petersaurach und etablierte ein neues 12-Stunden-Vollkontakt-Schichtmodell. Die Bereinigung fehlerhafter Prozesse und IT-Implementierungen führte zu erheblichen Kosteneinsparungen.

Das Ergebnis: ein nachhaltiger Turnaround der HR-Funktion, die Wiederherstellung des Vertrauens von Belegschaft und Betriebsrat sowie Einsparungen im mittleren sechsstelligen Bereich. In einem Umfeld, in dem sechs Vorgänger scheiterten, gelang die erfolgreiche Stabilisierung und Neuaustrichtung der gesamten HR-Organisation.

[> Zum Projekt](#)

VALTUS

Marktführer im
Executive Interim Management

/ Shaping your success, worldwide



MÜTZE KORSCH
RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT MBH

Sponsorenanzige

Wir beraten Interim Manager und Provider
und sind Partnerkanzlei des DDIM!



Rechtsanwalt Dr. Stefan Krüger

Rechtsanwalt Manuel Schulz

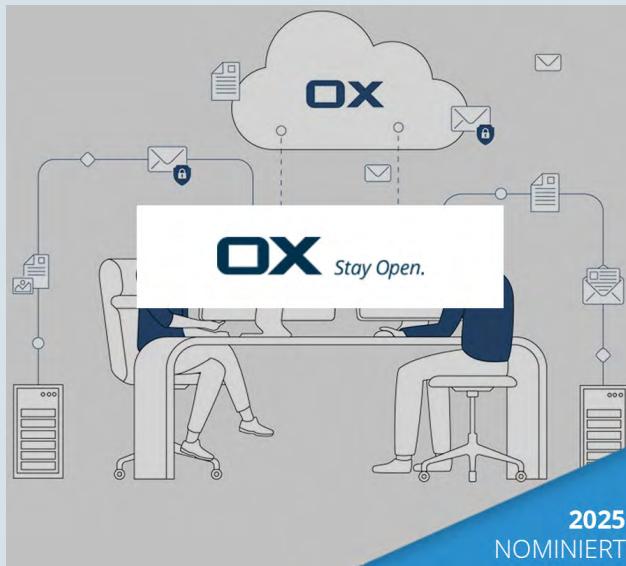
Weitere Nominierungen



Jens Mohr für Berufsförderungswerk Eckert gGmbH:

Reha für die Reha – erfolgreiche Transformation eines Berufsförderungswerkes.

[> Zum Projekt](#)



Oliver Nachtrab für die Open-Xchange AG:

Aufbau eines neuen Geschäftsbereichs – Digitale Souveränität im Public Sector.

[> Zum Projekt](#)



Benjamin Leising für Baumit GmbH,

Teil einer internationalen Unternehmensgruppe:
Digitale Transformation operativer HR-Kernprozesse
mit Fokus auf das Payroll-Management.

[> Zum Projekt](#)



Susanne Schlegel für die SMA Solar Technology AG:

Beratung und Planung der strukturellen Neuausrichtung des Finanzbereichs einer Holding – Wie Interim-Management zur operativen Exzellenz beitragen kann.

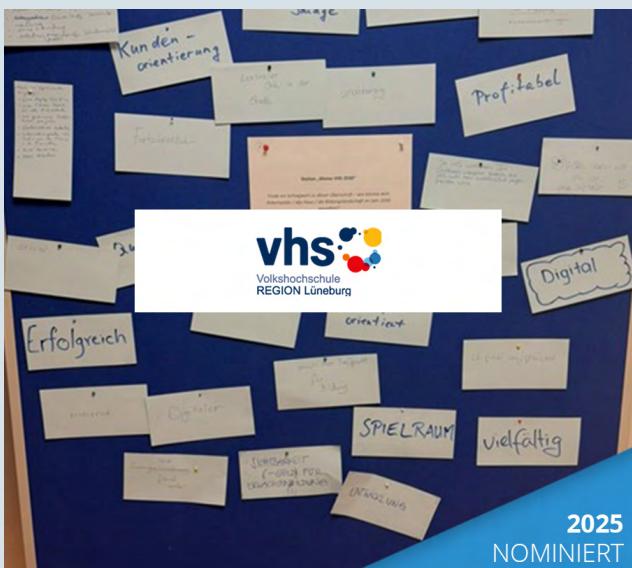
[> Zum Projekt](#)



Lutz Reinthaler für die LISI AUTOMOTIVE Knipping Verbindungstechnik GmbH:

Restrukturierung der Qualitätsabteilung – Krisen-, Claim- und Änderungsmanagement.

[> Zum Projekt](#)



Eckhard Rodemer für die Hansestadt Lüneburg und den Landkreis Lüneburg, je als

Gesellschafter der VHS Region Lüneburg:

Changemanagement Bildungseinrichtung – Vertrauen, Finanzen, Prozesse.

[> Zum Projekt](#)



DDIM Kongress // Preisverleihung

rh Robert Half®
Talent Solutions

Ihr Partner für
Projekt- und Personalplanung
roberthalf.de

- Interim Management & Consulting
- Projekt & Managed Solutions
- Festvermittlung & Executive Search

Sponsorenanzeige



MAXIMALER FL

INTERVIEW MIT PHILIP KEIL:

Piloten können nicht rechts ranfahren!



Herr Keil, können Sie sich noch an Ihren allerersten Flug als Pilot erinnern? Was haben Sie damals gefühlt?

Das war ein Moment, den ich nie vergessen werde: mein allererster Flug überhaupt und gleich mit 200 Passagieren an Bord. Während die Gäste einsteigen, dreht sich der Kapitän zu mir und sagt: „Du fliegst heute die Maschine.“ Entsprechend hart fiel die Landung aus. Die Flugbegleiterin kommentierte trocken: „Hart, aber herzlich begrüßen wir Sie in ...“ Als wir die Triebwerke

abschalteten, sagte der Kapitän ruhig: „Man lernt fliegen nur durchs Fliegen.“ Diese Worte haben sich tief eingeprägt.

In dieser Anfangszeit habe ich mehr gelernt als in vielen Jahren danach – weil ich gezwungen war, über meine Grenzen hinauszugehen. Solche Momente außerhalb der Komfortzone lassen uns wachsen. Und dieser Flug war für mich auch ein starkes Zeichen von Vertrauen: Der Kapitän hat mir das Steuer übergeben, weil ich mir diesen Platz durch harte Arbeit verdient hatte.

Im Cockpit hängt viel vom Vertrauen im Team ab: Copilot, Tower, Technik. Wie baut man dieses Vertrauen auf, wenn Hierarchien und Verantwortung zugleich klar verteilt bleiben müssen?

Vertrauen im Cockpit entsteht auf zwei Ebenen: fachlich und menschlich. Fachlich geben uns klare Standards, Checklisten und Abläufe einen gemeinsamen Rahmen, in dem jeder Pilot dieselben hohen Sicherheitsmaßstäbe erfüllt – das schafft sofort Vertrauen in die Kompetenz des anderen. Das Zwischenmenschliche entwickelt sich dagegen erst im täglichen Miteinander. Wir trainieren von Beginn an, offen zu kommunizieren, Verantwortung zu teilen und wirklich als Team zu agieren. Ein Patentrezept gibt es nicht, aber wir lernen sehr früh: Echtes Vertrauen entsteht nur, wenn man gemeinsam handelt und sich aufeinander verlassen kann.

Piloten trainieren, in Stresssituationen den Überblick zu behalten. Wie lässt sich dieser mentale Fokus auf Führung und strategische Unternehmensentscheidungen übertragen?

Ich bin überzeugt, dass sich viel aus der Luftfahrt auf Führung übertragen lässt. Wir Piloten trainieren regelmäßig die schlimmsten denkbaren Notfälle im Simulator und genau das sollten Unternehmen ebenfalls tun. Führungsteams sollten sich bewusst Zeit nehmen, Krisenszenarien durchzugehen und klare Strategien zu entwickeln. Denn wer im Alltag schon am Limit arbeitet,

hat im Ernstfall keine Kraft mehr, um ruhig und klar zu entscheiden. Mentale Stärke entsteht nicht in der Krise, sondern in der Vorbereitung, genau wie im Cockpit.

Was unterscheidet gutes Leadership über den Wolken von Leadership im Vorstandszimmer?

Piloten können nicht rechts ranfahren. Egal, was passiert: Wir müssen jede Situation annehmen, wie sie ist, Verantwortung übernehmen und handeln. Wer im Cockpit zögert, gefährdet Menschenleben. Deshalb sage ich: Eine Fehlentscheidung ist immer besser als gar keine Entscheidung. Fehler kann man korrigieren, daraus kann man lernen, aber Nichtstun ist keine Option.

Gutes Leadership bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und als Team zu funktionieren. Das gilt über den Wolken genauso wie im Vorstandszimmer. Am Ende geht es überall um dieselben Prinzipien: Teamfähigkeit, klare Kommunikation und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen. Genau diese Parallelen möchte ich in meinen Vorträgen sichtbar machen, um den Blick zu öffnen für das, was gute Führung wirklich ausmacht.

Warum fällt es Unternehmen oftmals schwer, offen über Fehler zu sprechen und was können sie sich konkret von der Luftfahrt abschauen?

Niemand spricht gern über Fehler, das ist in Unternehmen nicht anders als im Cockpit. Der entscheidende Unterschied: In der Luftfahrt können wir nicht wegsehen. Wir müssen aus Fehlern lernen, weil es um Menschenleben geht. Deshalb gibt es bei uns seit langem eine echte No-Blame-Culture, in der nicht der Fehler bestraft wird, sondern das Vertuschen. Piloten können Vorfälle sogar anonym melden und teilen, was passiert ist und welche Lehren sie daraus gezogen haben.

Genau das können sich Unternehmen abschauen: Fehler nicht als Schwäche begreifen, sondern als Chance zur Weiterentwicklung. Eine Kultur der Angst führt nur dazu, dass Entscheidungen ausbleiben oder Probleme vertuscht werden. Offenheit entsteht durch Vertrauen. Und wenn dieses Vertrauen vorhanden ist, fällt es deutlich leichter, Verantwortung zu übernehmen und gemeinsam aus Fehlern zu lernen.

Welche Rituale oder Denkmuster helfen Ihnen persönlich, sich auf das Unvorhersehbare vorzubereiten?

Wir Piloten werden im Simulator gezielt auf das Unvorhersehbare vorbereitet. Dort geht es nicht darum, Abläufe auswendig zu können, sondern in Situationen zu reagieren, für die es keine Checkliste gibt. So trainieren wir, auch außerhalb der Komfortzone klar zu bleiben und Entscheidungen zu treffen. Das ist wie ein Muskel: Mit der Zeit verliert man die Angst vor dem Unbekannten, weil es Teil der Routine wird. Und genau das ist eine meiner wichtigsten Botschaften: Weder im Cockpit noch im Leben läuft alles nach Plan. Viele glauben, da oben sei alles perfekt organisiert. Ist es aber nicht. Entscheidend ist nicht, ob etwas Unerwartetes passiert, sondern wie wir darauf reagieren. Und genau diese Fähigkeit lässt sich trainieren: im Simulator, im Unternehmen und im Leben.

Wie verändern sich Hierarchien und Kommunikation, wenn es im Cockpit wirklich kritisch wird? Und was verrät uns das über funktionierende Führung in Krisenmomenten?

In der Luftfahrt bleibt die Kommunikation immer gleich, ob Routine oder Notfall: klar, ruhig und präzise, mit dem Fokus auf das, was jetzt wirklich zählt. Wir nennen das „Ahead of the Airplane, gedanklich also immer einen Schritt voraus zu sein. Dieser Vorsprung hält uns in

“Philip Keil hat uns nicht nur inspiriert, sondern auch daran erinnert, dass Führung Mut braucht – und dass Vertrauen immer der erste Schritt zum Erfolg ist.”

Dr. Marei Strack
DDIM Vorstandsvorsitzende

kritischen Momenten handlungsfähig. Deshalb gibt ein guter Kapitän bei einem anspruchsvollen Anflug bewusst das Steuer an den Copiloten ab, um den Überblick zu behalten und Kapazitäten für strategische Entscheidungen freizumachen.

Das zeigt, was gute Führung in Krisen ausmacht: Kontrolle abzugeben, um Führung zu stärken. Im Cockpit führt derjenige, der gerade „Pilot Flying“ ist, unabhängig vom Rang. Entscheidend ist nicht die Hierarchie, sondern eine offene Kommunikation. Viele Unfälle sind passiert, weil jemand sich nicht traute, eine Entscheidung infrage zu stellen. Wirklich gute Führung schafft Raum für Widerspruch und setzt auf Vertrauen statt Autorität.

Im Cockpit gilt „Trust your instruments“, aber manchmal auch das Gegenteil: „If it feels wrong, it probably is.“ Wie balancieren Sie zwischen Intuition und datenbasierter Analyse und was bedeutet das für datengetriebene Unternehmensführung?

Im Cockpit gibt es kein festes Rezept, wann man Daten vertraut und wann dem Gefühl. Meist stützen wir uns auf Zahlen, Fakten und Checklisten, doch manchmal zeigt uns der innere Kompass eine klarere Richtung. Ich nenne das nicht Intuition, sondern Erfahrung, die sich über Jahre verfeinert. Auch in Unternehmen gilt: Daten sind wichtig, aber sie ersetzen nicht menschliche Urteilskraft. Gute Führung bedeutet, beides zu verbinden: analytische Klarheit und das Vertrauen in das eigene Gespür. Denn das wichtigste Instrument befindet sich nicht im Cockpit, sondern im Herzen.

Kongress 2025 Impressionen



Marktplatz Interim Management



INTERVIEW MIT PROF. DR. STEFAN KOOTHS:

Wir misstrauen den Märkten und überschätzen den Staat.

Herr Prof. Dr. Kooths, Deutschland steckt in der tiefsten Rezession seit 20 Jahren. Kann man das inzwischen als „strukturelle Wachstumsschwäche“ bezeichnen?

Ja. Zwar wird die Lage derzeit zusätzlich durch außenwirtschaftlichen Gegenwind verschärft, doch allein damit könnten wir umgehen. Die eigentliche Ursache der andauernden wirtschaftlichen Schwäche liegt in



strukturellen Problemen. Deshalb ist es so wichtig, konjunkturelle Stimuli und tatsächliche Wachstumskräfte klar voneinander zu unterscheiden. Nicht jede Schwankung des Bruttoinlandsprodukts ist ein Wachstumseffekt.

Wie groß ist der Anteil hausgemachter Probleme an der Wachstumsschwäche?

Eine genaue Zahl kann ich Ihnen nicht nennen, aber klar ist: Ein großer Teil der Probleme ist hausgemacht. Und das ist zugleich die gute Nachricht, denn wir können sie selbst lösen. Deutschland steht im internationalen Standortwettbewerb. Die Qualität unserer eigenen Standortfaktoren wird nicht von außen bestimmt. Natürlich spielt die EU-Ebene eine Rolle, aber dort hat sich Deutschland in den vergangenen Jahren oft enthalten, weil man sich intern nicht einig war. Dadurch konnten wichtige, marktwirtschaftliche Positionen nicht mehr durchgesetzt werden, erst recht seit dem Brexit. Wir haben zu lange zugesehen. Insofern tragen wir auch für Entscheidungen auf EU-Ebene Verantwortung und können die Probleme nicht einfach auf die anderen Mitgliedsstaaten abwälzen.

Sie betonen, dass Fehlentwicklungen meist auf gestörte Koordinationsmechanismen zurückgehen. Wo sehen Sie derzeit die größten Koordinationsdefizite in der deutschen Wirtschaftspolitik?

Unser grundlegender Koordinationsmechanismus ist das Marktsystem. Was uns immer wieder blockiert, ist ein tief verwurzeltes Misstrauen gegenüber Marktprozessen. Das führt in vielen Bereichen zu Überregulierung, etwa auf dem Wohnungsmarkt, wo der stark ausgeweitete Bestandsschutz dazu führt, dass kaum noch Bewegung entsteht. Menschen bleiben in unpassenden Wohnungen, weil mit dem Umzug die Miete steigt, und Arbeitskräfte verzichten mitunter auf attraktive Stellen in anderen Städten. So blockieren wir Mobilität und lassen produktive Potenziale ungenutzt.

Ähnlich sieht es auf dem Arbeitsmarkt aus, wo komplexe Vorgaben und Bürokratie Unternehmen ausbremsen, obwohl die Marktkräfte inzwischen eindeutig zugunsten der Beschäftigten wirken würden. Statt Freiräume zu schaffen, kommen immer neue Regeln wie Tariftreuevorschriften hinzu. Und auch in der Energie- und Klimapolitik setzen wir übermäßig auf detaillierte Eingriffe, statt auf effiziente Preisinstrumente. Diese Koordinationsblockaden schwächen die Dynamik in der gesamten Wirtschaft.

Die Finanzpolitik öffnet gerade die Schleusen. Was bringen die geplanten Konjunkturprogramme für unsere Wirtschaft?

Kurzfristig sorgen die Programme für einen konjunkturellen Impuls, wie die jüngsten Prognosen zeigen. Aber die Politik sollte das nicht als Bestätigung ihrer Linie missverstehen: Die höhere Aktivität entsteht allein dadurch, dass der Staat zusätzliche Nachfrage finanziert. Problematischer ist, dass die neuen Schulden den Reformdruck mindern. Notwendige strukturelle Veränderungen, die unseren Wachstumspfad wirklich stärken würden, werden durch die erweiterten Verschuldungsmöglichkeiten noch weiter in die Zukunft verschoben. Abgesehen davon, sind die Schulden von heute die Steuern von morgen. Auch das trübt die Aussichten für den Standort Deutschland.

Welche Reformen wären entscheidend, um die Wachstumsbasis nachhaltig zu stärken?

Einen einzelnen großen Hebel wie bei der Agenda 2010 gibt es diesmal nicht. Wir stehen vor vielen Baustellen: Wohnungs- und Arbeitsmarkt, Energieversorgung und nicht zuletzt ein Staat, dessen Strukturen und Zuständigkeiten dringend modernisiert werden müssten, etwa durch eine neue „Föderalismusreform 3“. Gemeinsam ist all diesen Problemen ein grundlegendes Missverständnis der Marktwirtschaft: Fehlentwicklungen werden fälschlich dem Markt zugeschrieben, während

die Steuerungsfähigkeit des Staates überschätzt wird. Deshalb brauchen wir weniger Bürokratie, weniger Regulierung und mehr Vertrauen in unternehmerische Dynamik.

Die führenden Wirtschaftsinstitute warnen vor nationalen Alleingängen beim Klimaschutz. Warum?

Klimapolitik zielt auf die Begrenzung der globalen CO₂-Emissionen – und genau darin liegt das Problem: Es ist kein ökonomisches, sondern ein politisches Koordinationsproblem. Ökonomisch wäre es simpel: Ein globaler CO₂-Preis würde wie jede andere Ressource in betriebliche Entscheidungen einfließen. Doch es fehlt der internationale Konsens. Die Idee, Deutschland müsse nur vorangehen und der Rest der Welt folge, hat sich – wenig erstaunlich – als Illusion erwiesen. Solche Vorstöße schwächen sogar den notwendigen Verhandlungsdruck. Deshalb betonen die Wirtschaftsforschungsinstitute zu Recht: Deutschlands Dekarbonisierungspolitik muss sich konditioniert an der internationalen Entwicklung orientieren. Andernfalls bleibt sie wirkungslos und führt lediglich zu Wettbewerbsnachteilen, ohne dem Klima zu nutzen.

In der europäischen Wirtschaftspolitik herrscht häufig ein Zielkonflikt zwischen Stabilität und Solidarität. Ist das aus ordnungökonomischer Sicht überhaupt auflösbar?

Ja, dieser Zielkonflikt ist lösbar, denn er entsteht aus einem Missverständnis. Europa wird nicht stark, indem wirtschaftliche Unterschiede durch Umverteilung eingebnet werden, sondern durch Wettbewerb um die

besten Lösungen. Unterschiedliche Politikansätze in den Mitgliedstaaten ermöglichen gegenseitiges Lernen: Was sich in einem Land bewährt, können andere Staaten übernehmen; was scheitert, bleibt auf ein Land begrenzt. Dafür braucht es jedoch Dezentralität und Raum für institutionelle Vielfalt. Notwendig wäre dafür eine klare Rückkehr zu mehr Eigenverantwortung der Mitgliedstaaten und weniger Vorgaben auf EU-Ebene.

Was muss Ihrer Meinung nach passieren, damit Deutschland in zehn Jahren wieder über Dynamik statt über Stagnation spricht?

Deutschland braucht eine umfassende Standortoffensive: bessere Bildung, eine tiefgreifende Föderalismusreform, eine Kurskorrektur in der Energiepolitik sowie weniger Regulierung auf Arbeits- und Wohnungsmärkten. Insgesamt müssen wir wieder mehr Raum für funktionierende Marktprozesse schaffen. Auch die demografische Entwicklung verlangt entschlossenes Handeln. Wir müssen Talente gewinnen, weil die heimischen Jahrgänge für die nächsten zwei Jahrzehnte feststehen. Unsere hohe Abgabenlast und ein schlechtes Preis-Leistungs-Verhältnis des Standorts erhöhen das Risiko der Abwanderung von Leistungsträgern. Wenn es gelingt, diese Bedingungen zu verbessern, wird Deutschland wieder attraktiver, sowohl für die eigenen Fachkräfte als auch für internationale Talente, die wir dringend brauchen.

Und zuletzt: Welches Buch möchten Sie uns empfehlen?

Bei dieser Steilvorlage muss ich meine hanseatische Zurückhaltung einmal beiseiteschieben: Ich empfehle mein neues Buch „Marktwirtschaft: Wohlstand, Wachstum, Wettbewerb“. Darin zeige ich vertieft und fundiert, was wir einer funktionierenden marktwirtschaftlichen Ordnung tatsächlich verdanken und wo die Grenzen des Interventionismus liegen.



Marktwirtschaft:
Wohlstand, Wachstum, Wettbewerb (Wirtschaftsordnung und Wirtschaftsprozess)
erschienen 2025
Autor: Prof. Dr. Stefan Kooths

Kongress 2025 Impressionen





INTERVIEW MIT GEORGIY MICHAILOV:

Verändern Sie das System und die Menschen werden folgen!



Herr Michailov, woran scheitern Transformationen?

Transformationen scheitern oft an mangelnder Konsequenz und am Erfolg der Vergangenheit. Paradoxerweise ist gerade dieser vergangene Erfolg häufig das größte Hindernis für zukünftigen Erfolg. Ihn zu überwinden und im Unternehmen ein echtes Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen, ist enorm anspruchsvoll. Denn viele Führungskräfte und Mitarbeitende neigen dazu, den Status quo zu verteidigen und Veränderungen erst dann zu akzeptieren, wenn sie unvermeidbar sind. Deshalb ist Transformation selten eine Frage der Einsicht, sondern fast immer eine Folge von Notwendigkeit.

„Transformation“ ist seit über 15 Jahren ein mediales Buzzword. Sind die Menschen nicht längst transformationsmüde? Und wie viel Veränderung verträgt eine Organisation überhaupt?

Ich glaube nicht, dass Menschen transformationsmüde sind. Sie sind eher müde von Inkonsistenz. Häufig wird sehr viel über Veränderung gesprochen, aber zu wenig wirklich umgesetzt. Das erzeugt Frustration, weil die Energie der Mitarbeitenden ins Leere läuft. Entscheidend ist, dass Führungskräfte den Sinn und die Notwendigkeit einer Transformation verständlich machen und ein echtes Sense of Urgency schaffen. Menschen akzeptieren Veränderung eher, wenn sie nachvollziehen können, warum sie notwendig ist. Führung bedeutet dabei nicht, alle mitzunehmen, sondern vor allem die ersten 10 bis 20 Prozent zu gewinnen, die mit Überzeugung vorangehen.

Duale Transformation ist die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig ihr bestehendes Geschäft zu optimieren und parallel dazu neue, innovative Geschäftsmodelle aufzubauen. Das ist für die Mitarbeitenden eine Doppelbelastung. Wie gelingt das, ohne die Menschen zu überfordern?

Das gelingt, wenn Unternehmen nicht nur „besser wissen“, sondern „besser wahrnehmen“, also offen für Zufälle und unerwartete Erkenntnisse bleiben. Dieses Prinzip nennt man Serendipität: den glücklichen Zufall bewusst wahrzunehmen und zu nutzen. Ein bekanntes Beispiel ist Viagra. Ursprünglich als Blutdrucksenker entwickelt, wurde die tatsächliche Wirkung zufällig entdeckt und erfolgreich in ein neues Produkt überführt. Genau diese Fähigkeit, Chancen zu erkennen und zu ergreifen, ist entscheidend. Dafür braucht es keine Patentrezepte, sondern Strukturen, die beides ermöglichen: Stabilität im Kerngeschäft und Freiraum für Neues. Führung heißt hier, Ambiguität auszuhalten, klare Prioritäten zu setzen und Räume für Experimente zu schaffen. So kann ein Unternehmen das Heute sichern und gleichzeitig das Morgen gestalten.

Wie lässt sich Duale Transformation überhaupt finanziieren, wenn Liquiditätssicherung gerade Vorrang hat?

Das ist genau der Unterschied zwischen dualer Transformation und duality Restrukturierung. Bei einer Transformation hat ein Unternehmen in der Regel noch genügend unternehmerische Spielräume und Liquidität, während bei einer Restrukturierung der finanzielle Druck bereits hoch ist. Entscheidend für die Finanzierung ist Fokussierung. Eine erfolgreiche Transformation beginnt nicht mit einem „Ja“, sondern mit einem klaren „Nein“ zu allem, was nicht wirklich strategisch wichtig ist. Ressourcen sind immer begrenzt, daher müssen sie gezielt auf die Bereiche gelenkt werden, die die Zukunft sichern. Konzentration und Priorisierung bestimmen den Energiefluss. Wer versucht, alles gleichzeitig zu machen, verzettelt sich und scheitert.

Sie sagen, eine der größten Zukunftshürden sei der Erfolg der Vergangenheit. Wie können Organisationen „entlernen“, ohne sich zu destabilisieren?

Völlig „entlernen“ kann man nicht, das ist eine Illusion. Der Erfolg der Vergangenheit bleibt Teil der Organisation, aber man kann ihn reflektieren und dadurch seine lähmende Wirkung durchbrechen. Jede Organisation hat dabei ihre eigene Dynamik, Patentrezepte gibt es nicht. Was gut funktioniert, sind Methoden wie der Pre-Mortem-Ansatz: Statt im Nachhinein zu analysieren, warum etwas gescheitert ist, stellt man sich vorab die Frage, woran das Unternehmen scheitern würde, wenn es nichts verändert. Diese Perspektive schafft Bewusstsein für Risiken und hilft, blinde Flecken und

**Wir bringen Sie
in die *Pole Position*.**



**Positionierung, Logo, Managerprofil,
Bilder, Video, LinkedIn und Webseite.**

Den entscheidenden Schritt näher am nächsten Mandat:
www.forma-interim.de

Sponsorenanzeige

Selbstzufriedenheit zu überwinden, ohne die Organisation zu destabilisieren.

Jedes Unternehmen ist unterschiedlich. Beobachten Sie dennoch bestimmte Muster, die sich im Transformationsprozess wiederholen, unabhängig der Branche?

Wenn die Notwendigkeit einer Veränderung nicht erkannt wird, ist es kaum möglich, allein durch Einsicht etwas zu bewegen. Dennoch lassen sich bestimmte Prinzipien beobachten, die erfolgreiche Transformationen immer wieder kennzeichnen:

1. „Nein“ sagen: Transformation beginnt mit Fokussierung. Wer versucht, alles gleichzeitig zu verändern, verliert Wirkung. Konzentration auf das wirklich Wesentliche ist entscheidend.

2. Bemerkenswert sein: Viele Unternehmen folgen der Masse, ein Phänomen, das man Isomorphismus nennt. Erfolgreiche Organisationen dagegen trauen sich, anders zu sein und echten Mehrwert zu schaffen, statt im Preiswettbewerb zu landen.

3. Wert vor Profit stellen: Nach dem Prinzip von Felix Oberholzer-Gee – „Profit follows value“. Wer konsequent Wert für Kunden schafft, wird langfristig profitabel sein.

4. Zuversicht statt Hoffnung: Hoffnung ist passiv, Zuversicht basiert auf Handeln. Veränderung entsteht nur, wenn aus Einsicht Konsequenz wird.

5. Must-Win-Battles definieren: Erfolgreiche Unternehmen wissen genau, welche Themen für ihren Erfolg entscheidend sind und bündeln dort ihre Energie und Ressourcen.

Diese Prinzipien sind einfach zu verstehen, aber schwer umzusetzen. Genau darin liegt die eigentliche Herausforderung jeder Transformation.

Manche Führungskräfte scheuen oder sabotieren gar Transformationsvorhaben, aus Angst vor Kontrollverlust. Wie gehen Sie mit solchen Manager*innen um?

Die entscheidende Frage ist: Warum sind solche Führungskräfte überhaupt noch da? Wenn ein Unternehmen sich ernsthaft transformieren will, braucht es Führung mit Rückgrat. Angst kann man niemandem nehmen, aber man kann Menschen mit Mut und Zuversicht ausstatten. Veränderung erfordert Führungskräfte, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und Unsicherheit auszuhalten. Wer nicht mitgeht, zieht das ganze System nach unten.

Viele Unternehmen setzen in der Transformation auf Interim Manager. Wie können Verantwortliche verhindern, dass die Organisation nach dem Transformationsprozess in alte Routinen zurückfällt?

Der Schlüssel liegt darin, am System zu arbeiten, statt an den Menschen. Wenn die Strukturen, Prozesse und Anreizmechanismen gleichbleiben, fallen Menschen zwangsläufig in alte Routinen zurück. Nachhaltige Veränderung entsteht nicht durch Appelle oder Motivationstrainings, sondern durch gezielte Systemanpassungen, die neues Verhalten ermöglichen und belohnen. „Mind-set Change“ funktioniert also nur, wenn das Umfeld mitverändert wird. Entscheidend ist, dass Regeln, Entscheidungswege und Vorbilder im Alltag konsistent das neue Verhalten stützen. Sonst verliert jede Transformation an Glaubwürdigkeit. Besonders dann, wenn das Management selbst etwas anderes vorlebt.

Und zuletzt: Welches Buch lesen Sie gerade oder wollen Sie uns empfehlen?

Ich habe jedes Jahr mein persönliches „Buch des Jahres“. Aktuell empfehle ich „Think Again“ von Adam Grant. Es ist ein großartiges Buch darüber, wie wichtig es ist, die eigene Denkweise regelmäßig zu hinterfragen, alte Überzeugungen loszulassen und Neues zuzulassen. Genau das, was in Transformationsprozessen entscheidend ist.



Kongress 2025
Impressionen



INTERVIEW MIT PROF. DR. NIKO KOHLS:

Die Ära des One-Big-Heros ist vorbei!

Herr Prof. Kohls, wo verläuft für Sie die Grenze zwischen psychologischer Resilienz und dem bloßen Funktionieren unter Druck?

Das wird in der öffentlichen Debatte oft verwechselt. Resilienz ist nicht das Aushalten von Druck oder ein „Weiterfunktionieren“. Ich versteh darunter eine intelligente Anpassung oder das, was die Evolution seit Anbeginn macht: eine smarte, ressourcenschonende Lösung für ein Problem finden. Echte Resilienz ist durch Bewusstheit gekennzeichnet. Selbstregulation spielt eine große Rolle, ebenso Sinn-orientierung. Sie ermöglicht Menschen, bzw. Organismen, nicht nur zu wachsen, sondern sich zu entwickeln, also angelegte Potenziale wirklich zu entfalten. Und oft werden diese Potenziale nicht unter Idealbedingungen sichtbar, sondern gerade, wenn Probleme da sind. Zugleich setzt Resilienz eine reflektierte Kontextdiagnose voraus: Ich



muss unterscheiden, ob ich mich an veränderbare Bedingungen intelligent anpasse oder ob ich mich an pathologische Strukturen gewöhne. Resilienz heißt dann nicht Verhärtung, sondern Plastizität: die Fähigkeit, unter Erhalt der eigenen Werte flexibel zu bleiben, Routinen zu verlernen und neue Muster mit minimalem Energieaufwand zu etablieren.

Die Forschung zeigt aber auch, dass dauerhafte Anpassung selbst zur Belastung werden kann. Ist Resilienz nicht ein Risiko, wenn Menschen dadurch zu viel aushalten, statt Grenzen zu ziehen?

Absolut. Es kommt darauf an, worauf wir uns beziehen. Menschen gewöhnen sich mitunter an dysfunktionale Zustände: toxische Beziehungen, katastrophale Arbeitsbedingungen, Umweltbelastungen. Diese nehmen sie irgendwann als „normal“ hin. Das mit Resilienz zu verwechseln, ist gefährlich. Die WHO sagt klar: Verhältnisprävention geht vor Verhaltensprävention. Erst die Strukturen anschauen, dann am Individuum arbeiten. Überspitzt: Ich kann in Kriegsgebiete gehen und Resilienztrainings anbieten, aber das löst nicht den Kern des Problems. Der liegt in den Umständen, die Stress erzeugen. Deshalb braucht es einen konstruktiv-kritischen Blick aufs System, statt die Last allein auf die Schultern des Einzelnen.

Welche Rolle spielt das bewusste Zulassen von Unsicherheit oder Schwäche in Führungsrollen?

Wir leben in Zeiten großer Umbrüche und multipler Krisen. Eine Schlüsselfähigkeit ist Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, Unklarheit aushalten zu können. Die Ära des unverwundbaren „One Big Hero“-Leaders ist zu Ende. In komplexen Welten mit komplexen Problemen zählen Teamwork und Authentizität. Dazu gehört, offen zu kommunizieren, dass man als Führungskraft nicht allwissend ist, aber integer handelt. Gleichzeitig gilt: In Hochstress-Organisationen wie Militär oder Polizei sind hierarchische Strukturen oft funktional, dort fehlt die Zeit für lange Debatten; es braucht „situational awareness“, also das Wissen darum, was gerade passiert, warum es passiert und welche Konsequenzen daraus folgen könnten. Davon können auch Unternehmen anderer Bereiche lernen: Einen klaren Überblick

behalten, Prioritäten erkennen und handlungsfähig bleiben, ohne in hinderliche Automatismen zu verfallen.

Die Wirtschaftslage ist angespannt. Viele wünschen sich wieder Führung mit „klarer Kante“.

In unsicheren Zeiten suchen Menschen Struktur und Stabilität, ohne bevormundet zu werden. Wir sehen vielerorts einen Rollback: politisch, gesellschaftlich, auch im Führungsverständnis. Doch wer glaubt, Deutschland könnte wieder so sein wie zur Zeit der 50er und 60er, verschließt den Blick auf den globalen Wandel. Und harte Führung trägt auch nichts dazu bei. Gute Führungskräfte können Halt geben und gleichzeitig Autonomie ermöglichen. Sie können Selbstwirksamkeit zulassen, ohne Orientierung preiszugeben. Heute muss Führung situativ sein. Es gibt nicht den einen Stil für alle Menschen und Lage.

Wo erleben Sie als Berater die größten Missverständnisse, wenn Unternehmen Resilienzprogramme einführen?

Das Muster hält sich seit Jahrzehnten: Man schiebt die Hauptlast der Selbstregulation auf die Mitarbeitenden und erklärt die Rahmenbedingungen für unveränderlich. Dadurch wird Verantwortung für Überlastung individuiert, während strukturelle Probleme, etwa Arbeitsverdichtung oder fehlende Ressourcen, bestehen bleiben. Mit der Einführung von KI verschärft sich das: Sie wird oft nicht als Unterstützung, sondern als Bedrohung erlebt, was zu Misstrauen, Zukunftsangst und einem stillen psychologischen Verschleiß führt. Viele Organisationen unterschätzen die psychologischen Folgen massiv.

Kann man psychologische Sicherheit im Unternehmen messen?

Psychologische Sicherheit ist ein stabiler Indikator für die Organisationsatmosphäre. Und ja, man kann sie indirekt und direkt messen. Indirekt über Verhaltensindikatoren: Geben Menschen offenes, ehrliches Feedback oder nicken sie ab? Wie wird mit Fehlern umgegangen? Wie viel Zynismus und Sarkasmus kursiert? Das sind robuste Hinweise. Daneben gibt es

valide Fragebögen und auch Achtsamkeitstrainings, die messbar die psychologische Sicherheit erhöhen. Das ist kein Hirngespinst, sondern lässt sich klar messen und belegen.

Sie sprechen von Präsenz als Führungsqualität. Wie zeigt man Präsenz in einer digitalisierten Arbeitswelt?

Präsenz heißt zuerst, sich der Gegenwart bewusst zu sein, also: Situationen und Menschen wirklich zu sehen und ihre Nöte, Sorgen oder berechtigte Kritik wahrzunehmen. Viele Führungskräfte verbringen zu wenig Zeit im offenen Dialog, weil sie im Operativen untergehen: Mails, Tasklisten, endlose Meetings. Dann überhört man wichtige Punkte. Achtsamkeit heißt, Dinge zunächst wahrzunehmen, nicht sofort zu bewerten, nachwirken zu lassen, sodass die Gegenüber sich gesehen und gehört fühlen.

Und wie passt Achtsamkeit in eine Welt, in der es am Ende um Zahlen geht?

Nochmal: Achtsamkeit ist messbar über Fragebögen, physiologische und neuropsychologische Verfahren, Bildgebung, EEG. Vor allem aber ist sie betriebswirtschaftlich relevant: Ohne Bewusstseinskultur entsteht in Organisationen wenig. Es braucht Menschen, die mentale Inhalte tragen, kommunizieren und weiterentwickeln. Positive Psychologie stärkt Eigenschaften wie Optimismus, Vertrauen, Gelassenheit, Innovationskraft. Wo Purpose und Werte gelebt werden, gehen Menschen die Extrameile. Das ist übrigens etwas, das man mit „Command & Control“ nicht erreicht.

Wie viel innere Arbeit ist für gute Führung nötig und ab wann kippt Selbstreflexion in Selbstinszenierung?

Jede Kompetenz kann überexekutiert werden und ins Gegenteil kippen. Selbstfürsorge, Achtsamkeit, Selbstregulation sind zentral, aber sie dürfen nicht zum Vorwand werden, Unangenehmes zu meiden. Ein Kernprinzip ist Belohnungsaufschub oder „Delay of Gratification“. Der berühmte Marshmallow-Test von Walter Mischel zeigt das eindrücklich. Lesen Sie sich den „Marshmallow-Effekt“ durch, ich kann es wirklich empfehlen. Wer kurzfristig auf Belohnungen verzichten kann, hat langfristig weniger Stress und bessere Outcomes. Heute torpedieren permanente Mikro-Reize – Scrollen, Likes – das dopaminerige System. Wer nur noch extern getriggert wird, verlernt, Motivation von innen zu generieren. Übung in „Langeweile-Toleranz“ und der Umgang mit nicht unmittelbar positiven Gefühlen gehören daher zur Führungsreife.

Was raten Sie Interim Managern und Managerinnen, die schnell Vertrauen aufbauen und zugleich Strukturen verändern müssen?

Interimsmandate entstehen oft, wenn das System seine Probleme nicht mehr selbst lösen kann. Entsprechend hoch ist die Anforderung. Veränderung erzeugt Irritation und mitunter Widerstand. Wichtig sind Authentizität, Klarheit und das schnelle „In-Resonanz-Kommen“ mit dem System: psychologische Sicherheit schaffen, zeigen, dass es ernst gemeint ist und ebenso klar wieder rausgehen, wenn die Aufgabe erfüllt ist. Das ist psychologisch anspruchsvoll und kann verschleißen. Der Markt selbst setzt zusätzlich unter Druck: Wer länger keine Mandate hat, wird unsicher. Und Unsicherheit strahlt aus. Umso wichtiger sind belastbare Erfolge, die weiterempfohlen werden. Hilfreich ist es, regelmäßig kurze Reflexionspausen einzuplanen, die eigene Rolle bewusst zu überprüfen, klare Grenzen zwischen Arbeit und Erholung zu ziehen und kleine Routinen für mentale Stabilität zu pflegen, etwa genug Schlaf, achtsames Atmen oder kurze Spaziergänge ohne Ablenkung.



Sponsorenanzeige



Kongress 2025
Impressionen

Partner & Sponsoren



Sie möchten Kongresssponsor oder Medienpartner werden?

Als Kongresspartner bzw. Kongresssponsor profitieren Sie von Werbemöglichkeiten ohne Streuverluste in einer homogenen Zielgruppe. Unsere Veranstaltung richtet sich an Interim Manager (d. h. Führungskräfte auf Zeit mit Zugang zu Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen), Interim Management Provider (d. h. Vermittler von Interim Managern), Interessenten und Multiplikatoren. Eine verbindliche Anmeldung aller Gäste ist erforderlich.

Nehmen Sie einfach Kontakt mit uns auf!

Michael Stechert (Geschäftsstellenleitung)

Lindenstr. 14 / Hinterhaus

50674 Köln

T: +49 (221) 92 428 - 555

info@ddim.de

www.ddim.de



Über die DDIM:

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung für professionelles Interim Management in Deutschland. Die Hauptaufgaben des Berufs- und Wirtschaftsverbandes sind die Wahrung der wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder und die nachhaltige Förderung des Interim Managements in Deutschland.

Die DDIM definiert die Berufsstandards, fördert die Qualitätssicherung und unterstützt den Wissenstransfer ihrer Mitglieder. Die Mitgliedschaft in der Dachgesellschaft gilt als Ausweis für hohe Qualität und Kompetenz im Interim Management. Die Dachgesellschaft widmet sich der öffentlichen Anerkennung und dem beständigen Wachstum der Branche.

Als ihre international vernetzte Stimme versorgt sie Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit mit relevanten Informationen und ist Ansprechpartner für alle Fragen zum Interim Management. Die legitimen Interessen ihrer Mitglieder vertritt sie unabhängig und überparteilich.

Kontakt:

Michael Stechert (Geschäftsstellenleitung)

Lindenstr. 14 / Hinterhaus

50674 Köln

T: +49 (221) 92 428 - 555

info@ddim.de

www.ddim.de

Bildnachweise:

S. 1/2/32: Getty Images/iStockphoto

Medienpartner:

brand eins

PERSONALintern

 Springer Professional



ddim-kongress.de