



KIRCHE • DIAKONIE WER FÜHRT MORGEN?

Wie Organisationen Führungspersönlichkeiten finden, fundiert auswählen und auch in Übergangsphasen handlungsfähig bleiben.

A photograph of three people in a modern office setting. On the left, a woman with dark curly hair and a brown shirt is smiling. In the center, a woman with short blonde hair, glasses, and a white polka-dot shirt is holding a smartphone and looking at it with a smile. On the right, a man with a beard, glasses, and a light-colored button-down shirt is also smiling. They are all looking towards the smartphone held by the woman in the center. The background is a blurred office interior with large windows.

INHALT

IN DIESER AUSGABE

- 04 **Headhunting für Kirche und Diakonie**
- 08 **Persönlichkeitsdiagnostik**
- 13 **Interim Management in der Sozialwirtschaft**
- 18 **Über TOPOS**

EDITORIAL

Sozialwirtschaft, Kirche und Diakonie stehen vor einer doppelten Herausforderung: Die Anforderungen an Steuerung, Wirtschaftlichkeit und strategische Entwicklung steigen. Gleichzeitig erreicht eine Generation prägender Führungspersönlichkeiten das Ruhestandsalter. Nachfolge wird damit zu einer zentralen Gestaltungsaufgabe.

Der Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte verschärft sich zusätzlich. Gerade in Gesundheits- und Sozialberufen sind Engpässe längst spürbar. Die Richtung ist klar: Gute Führung wird knapper.

Geeignete Persönlichkeiten sind jedoch selten aktiv auf Stellensuche. Viele sind in verantwortlichen Positionen gebunden und nur durch eine wertschätzende, diskrete Ansprache erreichbar. Professionelles Headhunting ist eine sinnvolle Option, die heute zunehmend im kirchlichen Sektor Einzug hält. Headhunting bedeutet in diesem Kontext, gezielt Menschen zu identifizieren, die Managementkompetenz mit Werteorientierung verbinden, und sie für eine neue Aufgabe zu gewinnen.

Dieses Magazin betrachtet die Gewinnung und Sicherung von Führung aus drei Perspektiven: Es zeigt, wie professionelles Headhunting abläuft, welchen Beitrag diagnostische Verfahren zur Auswahl leisten und wann Interim Management eine sinnvolle Lösung sein kann. Management auf Zeit ist eine Option, die man in Kirche und Diakonie nicht sofort im Blick hat, die aber auch hier äußerst effektiv sein kann.

Im Kern geht es um eine Frage, die Kirche und Diakonie in den kommenden Jahren weiter beschäftigen wird: Wer führt morgen und wie finden wir diese Menschen heute?

Warum eine Stellenanzeige heute oft nicht mehr ausreicht

Führungsnachfolgen in Kirche und Diakonie gelingen selten über den klassischen Stellenmarkt. Es braucht eine gezielte Ansprache und einen sorgfältigen Auswahlprozess.

In den kommenden Jahren verändern sich Kirche und Diakonie tiefgreifend. Zahlreiche Geschäftsführer:innen, Vorstände und Einrichtungsleitungen werden altersbedingt aus ihren Funktionen ausscheiden. Gleichzeitig wachsen die Anforderungen an Führung. Wirtschaftlichkeit, Digitalisierung und gesellschaftlicher Wandel verlangen heute andere Kompetenzen als noch vor zehn Jahren.

Die Nachfolge in Führungspositionen wird damit zu einer der wichtigsten strategischen Aufgaben kirchlicher und diakonischer Organisationen.

Wie findet man Führungspersönlichkeiten, die gar nicht aktiv suchen?

Die Antwort: meist nicht über eine Stellenanzeige.

Viele geeignete Führungspersönlichkeiten tragen bereits Verantwortung und beobachten den Stellenmarkt kaum. Sie wechseln nicht, weil sie eine Ausschreibung lesen, sondern weil sie auf eine Aufga-

be aufmerksam gemacht werden, die fachlich und persönlich zu ihnen passt. Hier setzt Executive Search an. Professionelles Headhunting bedeutet nicht, Menschen abzuwerben. Es bedeutet, den Markt systematisch zu analysieren, passende Persönlichkeiten zu identifizieren und sie in einem vertraulichen und wertschätzenden Gespräch für eine neue Aufgabe zu interessieren.

Was passiert eigentlich in einem Executive-Search-Projekt?

Der wichtigste Teil beginnt häufig, bevor überhaupt die erste Kandidatin oder der erste Kandidat angesprochen wird. Gemeinsam mit der Auftraggeberin wird zunächst herausgearbeitet, welche Persönlichkeit die Organisation in ihrer aktuellen Situation tatsächlich benötigt. Dazu gehören Gespräche mit relevanten Gremien und die Entwicklung eines klaren Anforderungsprofils sowie einer verbindlichen Bewertungsmatrix.

Erst danach beginnt die eigentliche Suche. Geeignete Führungspersönlichkeiten werden über eine systematische Direktansprache, persönliche Netzwerke und Empfehlungen identifiziert. Ergänzend sorgt eine Ausschreibung dafür, dass auch aktiv wechselbereite Interessent:innen oder „Rückkehrer:innen“ in die Branche erreicht werden.

Wie entsteht eine verlässliche Auswahl?

Persönliche Gespräche stehen im Mittelpunkt des Auswahlprozesses. In ausführlichen biographischen Interviews geht es nicht nur um den Lebenslauf, sondern vor allem um Führungsverständnis, Motivation und Persönlichkeit. Ergänzend können wissenschaftlich abgesicherte Persönlichkeitsanalysen sowie Referenzen einbezogen werden.

Für die am besten passenden Kandidatinnen und Kandidaten entstehen anschließend strukturierte Vertrauliche Berichte. Sie geben den Entscheidungsgremien eine tragfähige Grundlage für die Auswahl und machen fachliche Eignung, Führungskompetenz und persönliche Passung nachvollziehbar.

Warum endet Executive Search nicht mit der Shortlist?

Eine gute Personalberatung begleitet den gesamten Auswahlprozess. Sie unterstützt Findungskommissionen bei der Vorbereitung und Durchführung der Gespräche, entwickelt Interviewleitfäden und praxisnahe Aufgabenstellungen, moderiert Entscheidungsprozesse

und sorgt für eine transparente Dokumentation des gesamten Verfahrens. Denn eine Führungsposition erfolgreich zu besetzen bedeutet weit mehr, als eine Vakanz zu schließen. Es geht darum, eine Persönlichkeit zu gewinnen, die Verantwortung übernimmt, Orientierung gibt und die Zukunft einer Organisation aktiv mitgestaltet.

Gerade für Kirche und Diakonie ist dies eine Investition in die langfristige Handlungsfähigkeit der eigenen Organisation.



Professionelles Headhunting bedeutet nicht, Menschen abzuwerben.

Es bedeutet, sie für eine Aufgabe zu gewinnen, die zu ihnen passt.

Kathrin Manthey, TOPOS Personalberatung

| 10 Schritte zum Besetzungserfolg

01 KICK-OFF & SPEZIFIKATION

Gemeinsam mit Ihnen erstellen wir das Anforderungsprofil für die Spezifikation und die Anzeige.

02 IDENTIFIKATION & DIREKTANSPRACHE

Wir sprechen geeignete Kandidat:innen an. Überregional und ohne Begrenzung in Bezug auf die Anzahl oder die Dauer des Projektes.

03 ANZEIGENSCHALTUNG & POSTING

Wir schalten Anzeigen auf den relevanten Portalen, in sozialen Medien und auf der TOPOS-Website.

04 BEWERBER:INNENMANAGEMENT

TOPOS übernimmt die gesamte Kandidat:innenkommunikation, DSGVO-konform und nach klar definierten Abläufen.

05 STRUKTURIERTE INTERVIEWS

Wir führen biographisch orientierte Interviews zur Erfassung von Persönlichkeit, Eignung und Motivation.

06 PERSÖNLICHKEITSDIAGNOSTIK

Mit dem wissenschaftlich validierten „Personality Profiler“ gewinnen wir ein differenziertes Bild jeder Persönlichkeit.

07 VERTRAULICHE BERICHTE

Für jede Kandidatin und jeden Kandidaten erstellen wir einen Bericht mit klarer Empfehlung.

08 KANDIDAT:INNENPRÄSENTATION

Wir moderieren die Vorstellungsrunde und entwickeln Fragen sowie positionsspezifische Aufgaben.

09 NACHBESPRECHUNG & BERATUNG

Mit einem Ranking der Kandidat:innen begleiten wir die Entscheidungsfindung bis zum Vertragsabschluss.

10 REPORTING & PROJEKTDOKUMENTATION

Ein Ergebnisprotokoll wertet den gesamten Prozess nach allen relevanten und festgelegten Kriterien aus.

AUSGEWÄHLTE PROJEKTE

Auszug aus unseren Besetzungsmandaten —



Kaufmännische Vorstandsposition
EVANGELISCHE SCHULSTIFTUNG



Pädagogische Geschäftsführende Vorstandsposition
KINDER- UND JUGENDHILFE



Kaufmännische Geschäftsführende Vorstandsposition
KITA-TRÄGER



Geschäftsführung
DIAKONISCHES WERK



Geschäftsführung
SENIOR:INNENHILFE UND PFLEGE



Geschäftsführung
WFBM



Geschäftsbereichsleitung
TRÄGER FÜR GEFLÜCHTETE UND OBdachLOSE MENSCHEN



Personalleitung
GROSSES SOZIAL-UNTERNEHMEN



Bereichsleitung Wirtschaft & Finanzen
WOHLFAHRTSVERBAND

| Wissenschaft statt Kaffeesatzlesen

Warum fundierte Persönlichkeitsanalysen den Unterschied machen

DER LINC PERSONALITY PROFILER

Der LINC Personality Profiler (LPP) ist ein wissenschaftlich entwickeltes Instrument zur umfassenden Analyse von Persönlichkeit, Motiven und Kompetenzen. Er basiert auf dem Big-Five-Modell der Persönlichkeitspsychologie und liefert ein differenziertes, ganzheitliches Profil, das typische Verhaltensweisen ebenso sichtbar macht wie innere Antriebe und persönliche Stärken. Wir haben mit dem LINC-Geschäftsführer Dr. Martin Puppatz über die Möglichkeiten der Persönlichkeitsanalyse gesprochen.

Welche Persönlichkeitsbereiche analysiert der LINC Personality Profiler, und welche Erkenntnisse lassen sich daraus ableiten?

Der Personality Profiler betrachtet drei zentrale Aspekte der Persönlichkeit, die für Personalentscheidungen und Coaching besonders aufschlussreich sind: Erstens die „Big Five“, das am besten validierte Modell der Persönlichkeitspsychologie. Es beschreibt die Persönlichkeit anhand von fünf Hauptdimensionen, die wiederum in zahlreiche

Facetten unterteilt sind. Dadurch erhalten wir ein präzises und differenziertes Bild davon, wie sich eine Person im beruflichen Kontext verhält – etwa in der Führung, in der Kommunikation oder in der Teamarbeit. Zweitens beleuchten wir die Motive einer Person. Sie zeigen, was eine Person antreibt, wonach sie strebt und was ihr wichtig ist. Die Motive geben Aufschluss darüber, welche Arbeitsumgebung und welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit sich jemand wohl-

fühlt, seine Leistung bringt und sein volles Potenzial entfalten kann. Der dritte Bereich umfasst die Kompetenzen. Hier geht es nicht um eine klassische Leistungsmessung, sondern darum, welche Kompetenzen sich aufgrund der individuellen Persönlichkeit besonders leicht entwickeln lassen und welche mehr Einsatz erfordern. Also: Was liegt der Person? Was fällt ihr leicht? Denn nur weil eine Kompetenz nicht intuitiv zu einer Persönlichkeit passt, bedeutet das nicht, dass sie

nicht erlernt werden kann. Ihre Entwicklung erfordert lediglich mehr Anstrengung und gezieltes Training. Diese Erkenntnisse helfen dabei, eine gute Passung zu erkennen oder gezielte Coaching-Maßnahmen abzuleiten. Was den LINC Personality Profiler besonders macht, ist die Verknüpfung dieser drei Bereiche in einem einzigen Instrument. Genau das schätzen unsere Kund:innen, denn sie erhalten nicht nur einen engen Ausschnitt der Persönlichkeit, sondern ein umfassendes, ganzheitliches Bild.

Wie ist der LINC Personality Profiler entstanden?

Die LINC GmbH ist eine Ausgründung der Leuphana Universität Lüneburg und hat somit akademische Wurzeln. Der Personality Profiler begann als Forschungsprojekt, das vom Bundeswirtschaftsministerium gefördert wurde, da das Konzept dort auf großes Interesse stieß. Daraus entstand ein eigenes Unternehmen, ein sogenanntes Spin-off. Die Entwicklung des Tools dauerte rund eineinhalb bis zwei Jahre. Seitdem wurde es kontinuierlich weiterentwickelt, optimiert und an neue Anforderungen angepasst.

Was unterscheidet den LINC Personality Profiler von anderen Persönlichkeitstests?

Unser Antrieb war es, die Lücke zwischen Wissenschaft und Praxis zu schließen. In der Welt der akademischen Forschung gibt es bereits hochpräzise Persönlichkeitstests, die jedoch oft sperrig, unattraktiv und schwer verständlich sind. In der Praxis sind sie entweder unbekannt oder werden nicht genutzt,

weil sie in der Anwendung kompliziert sind. Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche Tests, die sich zwar „Persönlichkeitstest“ nennen, aber mit seriöser psychologischer Analyse nichts zu tun haben. Sie ordnen Menschen simplen Kategorien, z. B. Farben, zu. Das ist unterhaltsam, aber nicht viel aussagekräftiger als ein Horoskop. Diese Kluft wollten wir überbrücken: ein wissenschaftlich fundiertes, psychologisch präzises Instrument, das gleichzeitig modern, intuitiv und praxistauglich ist – nutzbar im Recruiting, in der Personalentwicklung oder im Coaching. Und der Erfolg gibt uns recht: Wir haben eine Lücke besetzt, die größer ist, als wir ursprünglich dachten. Der Bedarf an einer solchen Lösung ist enorm. Bis heute wurden rund 150.000 Analysen durchgeführt.



In welchen Bereichen wird der LINC Personality Profiler am häufigsten eingesetzt?

Der LINC Personality Profiler wird vor allem in drei großen Bereichen eingesetzt: im Recruiting und in der Personalauswahl, sowohl direkt in Unternehmen als auch über externe Dienstleister wie Personalberatungen; in der Personal- und Führungskräfteentwicklung, wo das Tool hilft, Potenziale gezielt zu erkennen und weiterzuentwickeln; sowie im Coaching. Viele Coaches sind speziell für den Einsatz des LINC Personality Profilers zertifiziert und nutzen ihn als wertvolles Instrument in ihrer Arbeit. Darüber hinaus kommt das Instrument auch in der Outplacement- und Karriereberatung zum Einsatz.

Welche Rückmeldungen erhalten Sie von Ihren Kund:innen und den Teilnehmer:innen, die den Fragebogen ausfüllen?

Das Feedback, das wir erhalten, ist überwiegend sehr positiv. Viele berichten, dass sie sich in den Ergebnissen des LINC Personality Profilers gut wiedererkennen. Uns

war es von Anfang an wichtig, dass das Tool nicht nur für die Recruiting- oder Personalabteilung geeignet ist, sondern auch für die Personen, die den Fragebogen ausfüllen und ihr Ergebnis erhalten. Deshalb haben wir großen Wert auf eine respektvolle, verständliche und praxisnahe Aufbereitung der Auswertungen gelegt.



Studien belegen: Das Bauchgefühl trägt.

Dr. Martin Puppatz

Besonders größere Unternehmen testen das Tool zunächst oft in Pilotprojekten und analysieren die Resonanz, bevor sie es flächendeckend einsetzen. Die Rückmeldungen zeigen uns immer wieder, dass die Akzeptanz sehr hoch ist. Gleichzeitig betonen wir stets, dass der Personality Profiler nur ein Werkzeug ist und kein Selbstzweck. Der Erfolg hängt von der Einbettung in den jeweiligen Recruiting- oder Personalentwicklungsprozess ab. Ein starkes Tool kann schlechte Prozesse nicht ausgleichen, aber es kann gut durchdachte Prozesse optimal unterstützen.

Was entgegnen Sie skeptischen Personen, die an traditionellen Recruitingmethoden festhalten und sich lieber auf ihr Bauchgefühl verlassen wollen?

Gut belegte Studien zeigen, dass das, was oft als Bauchgefühl oder Intuition bezeichnet wird, in vielen Fällen trägt. Wir neigen dazu, zu glauben, dass wir ausgezeichnete Menschenkenntnis besitzen, aber Untersuchungen zeigen, dass wir uns hier oft überschätzen. Das Ziel eines Persönlichkeitstests ist es nicht, den Recruiter oder die Recruiterin zu ersetzen, sondern eine objektive Perspektive in den Recruitingprozess einzubringen. Das Ergebnis ist nie einfach nur „Daumen hoch“ oder „Daumen runter“, sondern es bietet viele detaillierte Informationen, die im Gespräch aufgegriffen und noch vertieft werden können. Oft entstehen daraus Fragen

oder Themen, die ohne den Test nie aufgekommen wären. Erst im Zusammenspiel mit dem Menschen entfaltet die Analyse ihre Wirkung. Sie ergänzt die Erfahrung und das Bauchgefühl.

Die persönlichen Testergebnisse werden mit denen einer Referenzgruppe mit ähnlicher Persönlichkeitsstruktur verglichen. Bedeuten Abweichungen dann, dass die Person besser oder schlechter ist?

In diesem Kompetenzbereich gibt es zwei wichtige Informationen: Zum einen die subjektive Einschätzung, also die eigene Wahrnehmung der Person darüber, wie gut sie in einer bestimmten Kompetenz ist. Zum anderen gibt es den von Ihnen angesprochenen

Vergleich mit einer Referenzgruppe. Diese Gruppe besteht aus Menschen mit einer ähnlichen Persönlichkeitsstruktur und gibt darüber Auskunft, wie gut diese Personen „normalerweise“ in der jeweiligen Kompetenz sind. Was wir dadurch ableiten können, ist, ob eine Kompetenz aufgrund der Persönlichkeitsstruktur tendenziell eher leicht oder schwer aufzubauen ist. Es geht also weniger um die Frage, ob jemand „besser“ oder „schlechter“ als eine Vergleichsgruppe ist, sondern vielmehr darum, ob eine Person möglicherweise mehr investieren muss, um diese Kompetenz zu entwickeln, oder ob sie die Voraussetzung und das Potenzial hat, die Kompetenz schnell und leicht zu entwickeln.

PORTRAIT



DR. MARTIN PUPPATZ

Martin Puppatz ist Mitgründer und Co-Geschäftsführer des Lüneburg Institute for Corporate Learning (LINC). Von 2017 bis 2025 war er Professor für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Hamburg.

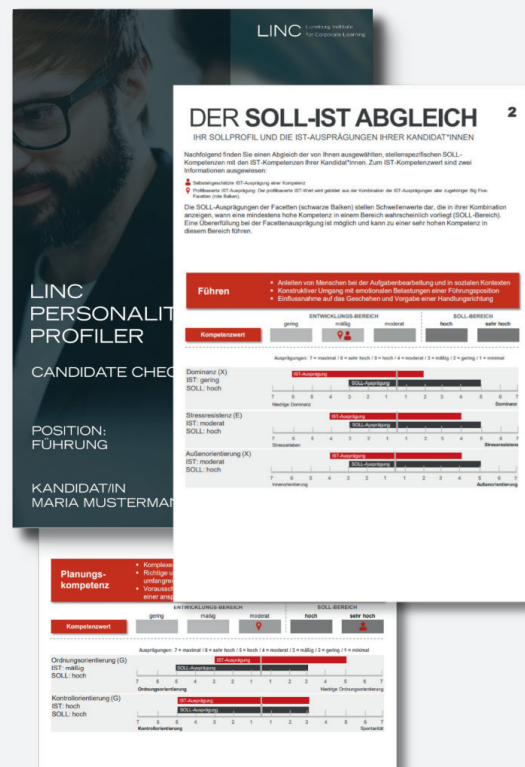
Sieben Jahre war er für zwei der weltgrößten Unternehmensberatungen im HR-Consulting als Senior Manager und Projektleiter tätig. Zudem ist er regelmäßiger Redner auf Fachkonferenzen im In- und Ausland und hat in renommierten Fachzeitschriften publiziert.

Wenn ich als Personalverantwortliche:r in einer kirchlichen Organisation dieses Tool für meine Führungskräfte suche oder Personalentwicklung nutzen möchte, brauche ich dann eine Schulung?

Eine Schulung ist für uns eine wichtige Voraussetzung, um sicherzustellen, dass das Tool korrekt genutzt wird und unsere Qualitätsstandards gewahrt werden. Die Standardschulung dauert je nach Einsatzbereich ein bis zwei Tage. In der Schulung lernen Sie nicht nur, wie das Instrument funktioniert und wie Sie die Ergebnisse richtig lesen, sondern auch, wie Sie es effektiv in Ihre spezifischen Prozesse integrieren können.

Wir vermitteln praktische Anwendungsbeispiele und Best Practices, sodass Sie nach der Schulung gut gerüstet sind, das Tool effektiv in Ihrer Arbeit einzusetzen. Je nach Wunsch bieten wir sowohl Online-Formate als auch Inhouse-Schulungen an. Vor allem im öffentlichen Sektor wird zunehmend das Gesamtpaket aus umfassenden Coaching- und Entwicklungsprogrammen nachgefragt.

Abgleich von ausgewählten stellspezifischen Soll-/Ist-Kompetenzen.



„Ich muss meinen Mandanten erst erklären, dass sie auch Unternehmen sind.“

Interim Management ist in der Industrie ein etabliertes Instrument. In Sozialwirtschaft, Kirche und Diakonie wird es dagegen noch vergleichsweise selten genutzt, obwohl wirtschaftlicher Druck, Transformationsbedarf und Führungsvakanzen zunehmen. Jens Mohr übernimmt seit vielen Jahren kaufmännische Verantwortung auf Zeit, häufig in Restrukturierungs- und Sanierungssituationen. Seine Erfahrungen zeigen, was Interim Management in sozialen Organisationen leisten kann und warum es dort besonderen Regeln folgt.

Wenn Jens Mohr ein neues Mandat in der Sozialwirtschaft beginnt, steht am Anfang oft eine Feststellung, die in der Industrie keiner Erwähnung bedürfte. „Ich muss meinen Mandanten erst erklären, dass sie auch Unternehmen sind“, sagt der Interim Manager. Viele Träger hätten von sich aus gar nicht das Verständnis, dass sie einer wirtschaftlichen Logik unterliegen. „Wir tun Gutes für Menschen, und da müssen auch alle gut zu uns sein.“ Je nach Rechtsform aber sind diese Organisationen insolvenzfähig, müssen auf ihre Zahlungsfähigkeit achten und brauchen den nachhaltigen Turnaround wie jedes andere Unternehmen auch.

Das ist das Spannungsfeld, in dem sich Interim Management in der Sozialwirtschaft bewegt. Es ist ein etabliertes Werkzeug aus der Industrie, das in Diakonie

und Caritas sowie bei kommunalen Trägern und gemeinnützigen Organisationen erst langsam ankommt.

Mohr kennt beide Welten. Er startete mit einem Funktions- statt Branchenfokus, wollte Controlling und kaufmännische Geschäftsführung machen und landete eher zufällig in der Sozialwirtschaft, als sich dort ein interessantes Projekt ergab. Was zunächst als Stelle des kaufmännischen Leiters begann, entpuppte sich schnell als Sanierungsfall.

„Man hat mir nicht viel mehr angeboten, als es eben im Interim Management üblich ist: Wir können keinen langfristigen Vertrag bieten, Sie müssen das Unternehmen sanieren, und wenn es klappt, gut.“ Im Rückblick betrachtet er dieses erste Sanierungsmandat, eine Planinsolvenz, als Einstieg in eine ganze Laufbahn.

Geblieben ist er in der Branche, weil sich dort über die Jahre Kontakte, Strukturwissen und die Kenntnis der rechtlichen Rahmenbedingungen angesammelt haben. „Warum sollte man das über Bord schmeißen?“

Ein bekanntes Werkzeug, das die Branche noch nicht kennt

Dass Interim Management in der Sozialwirtschaft unterrepräsentiert ist, hat nach Mohrs Beobachtung mehrere Gründe. Das Instrument ist vielen schlicht unbekannt. Der wirtschaftliche Druck wird durch staatliche oder kirchliche Finanzierung lange abgedeckt. Und dort, wo öffentlich ausgeschrieben werden muss, passt ein Interim-Einsatz kaum in den vorgesehenen Beschaffungsprozess. „Wie soll ich diese Leistung vorher schon bestimmen?“, fragt Mohr. Provider

durchforsten die Ausschreibungsplattformen nicht. Auftraggeber und Anbieter finden so gar nicht erst zusammen.

Viele Träger setzen reflexhaft auf den klassischen Stellvertreter, der eine Vakanz überbrückt. Für die zahlreichen kleinen Player der Branche, in denen Geschäftsführung, pädagogische Leitung und Sozialberatung in einer Person zusammenfallen, ist ein externer Manager schlicht zu teuer. Sein kleinstes Mandat lag bei rund 20 Millionen Euro Umsatz, darunter rechnet sich das Modell selten. Und schließlich pflegt die Branche eine Kultur, die Mohr als „Closed Shop“ bezeichnet: Über eigene wirtschaftliche Probleme spricht man ungern. Dabei ist gerade Transparenz die zentrale Voraussetzung für ein Interim-Mandat.

PORTRAIT



JENS MOHR

Jens Mohr ist Interim Manager mit Schwerpunkt Sozial- und Gesundheitswirtschaft und seit 2022 selbstständig als CFO, CTO und CRO tätig. Sechs Jahre lang führte er zuvor als Sprecher der Geschäftsführung die PepKo-Unternehmensgruppe, einen Hamburger Träger der beruflichen Rehabilitation mit rund 450 Beschäftigten.

Er ist Diplom-Kaufmann, Master of Laws mit Schwerpunkt Wirtschaftsrecht und Restrukturierung (Universität Münster) sowie Mitglied der DDIM.



Vorbeugende Transformation findet kaum statt. Meist wird erst gehandelt, wenn der Karren bereits im Dreck steckt.

Jens Mohr

Wann sich der Einsatz lohnt

Der häufigste Anlass ist starker finanzieller Druck bis hin zur echten Liquiditätskrise. Wie bei der Sanierungsberatung kommt der Anruf meist spät. „Vorbeugende Transformation findet kaum statt. Meist wird erst gehandelt, wenn der Karren bereits im Dreck steckt.“

Es geht aber nicht nur um Sanierung. Mohr versteht Interim Management vor allem als Instrument für die Unterstützungsfunktionen, nicht für die Kernprozesse. „Es wird keinen ‚Interim-Manager-Superpädagogen‘ geben.“ Gefragt sind Finanzen, Einkauf, Vertriebsstrukturen und zunehmend das Thema Immobilien. Gerade in größeren kirchlichen und sozialen Einrichtungen seien Gebäude, Grund und Boden ein Riesenthema, oft gekennzeichnet durch schlechte Auslastung und Raumüberfluss ohne verrechnete Miete. Überall dort, wo eine Herausforderung nur temporär besteht und nicht zum Dauerproblem werden soll, bietet sich der Einsatz auf Zeit an.

Den konkreten Nutzen fasst Mohr in zwei Begriffen zusammen: Problemlösungskapazität und Durchset-

zungsfähigkeit. Beides sei aus internen Ressourcen heraus schwer zu mobilisieren, weil gewachsene, homogene Strukturen Veränderung eher bremsen.

Der Vorteil des Außenstehenden

Dass ein Interim Manager oder eine Interim Managerin die Organisation, ihre Geschichte und ihre Menschen nicht kennt, hält Mohr klar für eine Stärke. „Ich habe nicht vor, nach dem Mandat fest in dem Unternehmen zu arbeiten. Ich muss niemandem gefallen, ich will das Problem lösen und nicht für mich einen weichen Landeplatz suchen.“ Unabhängigkeit ohne eigene Bindungsinteressen erlaubt es, Dinge anzusprechen, die intern niemand benennt. „Ich kann auch mal naive Fragen stellen, die sich ein Interner gar nicht traut.“

Trotzdem warnt er vor dem Bild des einsamen Sanierers. Seine wichtigste Lehre aus dem ersten Mandat sei gewesen, dass alles Teamleistung bleibt. „Es ist keine One-Man-Show. Da kommt nicht der große Zampano ins Unternehmen und regelt alles allein.“ Ein Interim Manager führt vorhandene Strukturen zusammen, mobilisiert und motiviert das Team neu.

Warum es in der Sozialwirtschaft mehr menschelt

Den Unterschied zur Industrie bringt Mohr auf einen Punkt: „Man muss schon sagen, dass es in der Sozialwirtschaft und in kirchlichen Einrichtungen mehr menschelt als in der Industrie.“ Das hänge damit zusammen, dass hier eine Dienstleistung von Menschen an Menschen erbracht werde, die sich nur begrenzt durch

Digitalisierung oder KI substituieren lasse. Dazu kommt der Charakter der Expertenorganisation. Wer es mit Theolog:innen, Pädagog:innen, Psycholog:innen oder, wie in Mohrs aktuellem Mandat an einer Universität, mit Professor:innen und Doktorand:innen zu tun hat, muss anders führen als an der Werkbank. „Die Kommunikationsschleifen sind intensiver.“



Zahlungsunfähigkeit bleibt Zahlungsunfähigkeit, egal, ob es sich dabei um einen Luftfahrtkonzern oder eine kirchliche karitative Einrichtung handelt.

Jens Mohr

Manches bleibt dennoch gleich. „Zahlungsunfähigkeit bleibt Zahlungsunfähigkeit, egal, ob es sich dabei um einen Luftfahrtkonzern oder eine kirchliche karitative Einrichtung handelt.“ Besonderheiten wie das eigenständige Kirchenarbeitsrecht muss man kennen; die betriebswirtschaftliche Logik gilt trotzdem. Wer hier erfolgreich sein will, braucht zwei Dinge: viel Kommunikation und echten Respekt vor der Vergangenheit. „Man geht nicht rein und sagt: Hoppla, jetzt komme ich und jetzt ist die Welt eine andere.“ Oft hätten sich nur die Rahmenbedingungen verändert. Wer das anerkennt, gewinnt Vertrauen. Und er muss die informellen Strukturen schnell lesen lernen, starke Betriebsräte, Mitbestimmungsorgane und Interessenvertretungen einbeziehen und für gemeinsame Lösungen gewinnen, statt gegen sie anzuarbeiten.

Widerstände, Vertrauen und der kleinste gemeinsame Nenner

Vorurteilen begegnet Mohr regelmäßig, gespeist aus dem öffentlich sichtbaren Profil seiner Mandate. „Der kann ja nur in die Insolvenz gehen, der baut nur Personal ab, der macht Cost-Cutting.“ Dass er mit dem Abbau der einen Hälfte für die andere Hälfte eine sichere Zukunft schaffe, falle dabei hinten runter. Massiven Totalwiderstand habe er nie erlebt, wohl aber die typische Lautstärkenverteilung: „Die Zustimmenden sind oft leiser als die Ablehnenden.“

Sein Rezept gegen Widerstand ist ein gemeinsames Problemverständnis. Man müsse sichtbar machen, was passiert, wenn nichts passiert. „Wenn alles so bleibt, sind wir in ein, zwei Jahren nicht mehr am Markt.“ Den kleinsten gemeinsamen Nenner bildet die erfolgreiche Zukunft für alle. „Was nützt ein gerettetes Unternehmen, wenn keine Mitarbeitenden mehr da sind? Die Mitarbeitenden tragen das Unternehmen ja in die Zukunft.“ Es gehe darum, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. An die wenigen, die sich dauerhaft verweigern, richtet Mohr eine klare Botschaft: „Change it, love it or leave it.“

Was es kostet und wie lange es dauert

Der Tagessatz hängt von vielen Faktoren ab: Abrechnungsmodell, Wochenarbeitszeit, Remote-Anteil, Direktmandat oder zwischengeschalteter Provider und nicht zuletzt der Krisengrad. In haftungsrelevanten Konstellationen nahe der Insolvenz steigt der Satz

allein wegen des Risikos. Der entscheidende Vorteil aus Sicht des Auftraggebers ist die Planbarkeit der rein direkten Kosten. „Ein Interim Manager wird nur dann bezahlt, wenn er Arbeit liefert. Im Urlaub oder bei Krankheit kostet er keinen Tagessatz, Weiterbildung übernimmt er selbst.“ Am Ende stehe eine Bilanz, die meist deutlich positiv ausfalle. Im letzten Mandat habe sich der Einsatz durch einen hohen Return on Investment bereits im ersten Jahr gelohnt.

Bei der Laufzeit nennt Mohr eine Spanne von sechs bis zwölf Monaten als typisch. Kürzere Einsätze gibt es zur reinen Vakanzüberbrückung, längere wie sein 17-Monats-Mandat sind die Ausnahme. „Ab zwölf Monaten muss man nachdenken: Ist das noch das richtige Tool?“ Interim Management ist temporär und soll es bleiben. Sonst verfestige sich etwas, und beim Kunden gingen die Kostenlampen an. Wichtig sei auch ein Exit-Szenario für den Fall, dass keine echte Lösung erreichbar ist.

Rat an Entscheider:innen und Ausblick

Wer in einem Kuratorium, Beirat oder Aufsichtsrat über einen Interim-Einsatz nachdenkt, sollte zuerst das eigentliche Problem definieren. Ist es temporär, passt Interim Management. Ist es dauerhaft, braucht es andere Strukturen. Liegt das Problem in der Geschäftsführung selbst, kann Interim Management die Zeit bis zur Neubesetzung überbrücken. Mohrs pragmatischer Hinweis: einfach unverbindlich ins Gespräch kommen und prüfen, ob das Instrument passt. Über die Dachorganisation DDIM oder assoziierte Provider wie die TOPOS Personalberatung seien Interim Manager leicht auffindbar.

Für die Branche selbst blickt er optimistisch nach vorn. Vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und demografischer Entwicklung habe Interim Management eine sehr positive Zukunft. Auch klassische C-Level-Besetzungen entwickelten sich von der Geschäftsführung auf Lebenszeit hin zu temporären Konstellationen. Die Tendenz, ist Mohr überzeugt, gehe klar zu mehr Einsätzen auf Zeit.

INTERIM MANAGEMENT

aus Auftraggebersicht

99 %

schätzen Umsetzungs-
und Führungsstärke

82 %

sehen Vorteile bei der
Umsetzung von
Change-Prozessen

72 %

sind mit den Ergebnissen
sehr zufrieden / zufrieden

61 %

erwarten eine
steigende Nachfrage

Quelle:
AIMP-Marktstudie DACH 2026

ÜBER TOPOS

LÖSUNGEN, DIE
ÜBERZEUGEN.
MENSCHEN, DIE
UNTERNEHMEN
VORANBRINGEN.

Als Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e. V. verpflichten wir uns zu exzellenten Qualitätsstandards.

Gleichzeitig sichern wir über unsere Partnerschaft mit der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM) und der Association of Interim Management Professionals (AIMP) Zugang zu erstklassigen Interim Managerinnen und Managern, die sofort Wirkung entfalten. So schaffen wir nachhaltige Lösungen, die nicht nur passen, sondern überzeugen.

Die TOPOS Personalberatung begleitet seit 1988 Unternehmen bei der Gewinnung von Führungspersönlichkeiten und Expert:innen. Damit gehört TOPOS zu den erfahrensten und renommiertesten Beratungen in Deutschland.

Wir beraten mittelständische Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchen und Trägerstrukturen. Ein Schwerpunkt liegt auf Kirche und Diakonie mit den besonderen Entscheidungswegen, Gremienstrukturen und dem Anspruch, wirtschaftliche Verantwortung mit einem wertegebundenen Auftrag zu verbinden.

38

Jahre Erfahrung im Head-
hunting und Executive Search

7.000+

erfolgreich durchgeführte
Suchmandate

2.500+

Interim Manager:innen
im direkten Zugriff

19

Beraterinnen und Berater an
vier Standorten in Deutschland

| Führung für Kirche und Diakonie

KATHRIN MANTHEY

Seit dem Jahr 2000 gehört die Diplom-Soziologin zum TOPOS-Team, heute als Managing Partnerin und Prokuristin.

Als Head of Recruiting leitet sie zudem das TOPOS-Recruiting-Team und verantwortet die Qualität und Weiterentwicklung von Kandidat:innenrecherche und Direktansprache.



Ihr Studium mit dem Schwerpunkt Biographieforschung prägt bis heute ihren Blick auf Werdegänge, Motive und die Menschen hinter den Lebensläufen.

Sie begleitet kirchliche und diakonische Organisationen durch den gesamten Auswahlprozess – von der Klärung des Anforderungsprofils bis zur qualifizierten Entscheidung in den zuständigen Gremien.

Kathrin Manthey betreut bundesweit die Besetzung von Geschäftsführungen, Vorständen, Einrichtungsleitungen und weiteren Schlüsselpositionen in Kirche und Diakonie.

KATHRIN MANTHEY

Managing Partnerin | Prokuristin

 +49 174 1772362

 manthey@topos-consult.de



HEADHUNTING | INTERIM MANAGEMENT

IMPRESSUM

TOPOS Personalberatung GmbH
Hans-Henny-Jahnn-Weg 35
22085 Hamburg

Tel: +49 40 278499-0
E-Mail: hamburg@topos-consult.de
Web: www.topos-consult.de

