

Gefragte Nomaden

PRAXIS. Der Wechsel aus der Festanstellung ins HR-Interimsmanagement bringt attraktive Tagessätze und interessante Aufgaben mit sich, aber auch viele Reisen.

Von **Björn Knothe**

Laut der Marktprognose des Dachverbands Deutsches Interim Management standen 2016 die Aufgabenbereiche Sanierung & Restrukturierung, Prozessoptimierung und Projektmanagement ganz oben auf der Einsatzliste von Interimsmanagern. Doch wer glaubt, dass akute Not der alleinige Grund für den Einsatz ist, der irrt. Auch wenn sich viele Interimsmanager auf Restrukturierungsprojekte spezialisiert haben, sollte eine Unterstützung mit wert- und produktivitätssteigernden Projektzielen nicht unterschätzt werden. So ist auch die Nachfrage nach Interimsmanagern im HR-Umfeld konstant hoch.

Aus unserer Erfahrung als Interim-Provider sind die häufigsten Einsatzmöglichkeiten eines HR-Interimsmanagers die Überbrückung von HR-Leiter-Vakanzen wegen Krankheit, Unfall oder Kündigungen, die Leitung eines Entsendungsprogramms für Auslandseinsätze auf Konzernebene, die Einführung von ERA oder auch Schließungen von Niederlassungen mit Verhandlung des Sozialplans und Umsetzung der daraus resultierenden Maßnahmen.

Ein besonderer Typ Mensch

Der Interimsmanager ist ein besonderer Typ Mensch, dem es gefällt, ständig von Projekt zu Projekt zu gehen und sich permanent neu beweisen zu müssen. Wer sich für diese Tätigkeit interessiert, sollte ein Unternehmertyp sein, entscheidungsstark, risikobereit und immer auf der Suche nach neuen

Herausforderungen. Die meisten der von uns vermittelten Kandidaten sind langjährige Interimsmanager auf Führungsebene im Alter zwischen 40 und Anfang 60 Jahren. Manager auf Zeit sind stressresistent und so reisefreudig wie Nomaden. HR-Interimsmanager Helmuth Raschke ist ein gutes Beispiel: Bereits seit über 15 Jahren reist er von einem Projekt zum anderen. Sein Schwerpunkt liegt bei Personal- und Organisationsthemen. Manchmal dauern seine Einsätze nur ein paar Monate, manchmal zwei Jahre.

Diese Kompetenzen sind gefragt

Das Personalgeschäft ist über alle Branchen hinweg zu 80 Prozent gleich. Viele Kunden fragen Spezialwissen an, um abgegrenzte Projekte wie Restrukturierungen, Sozialplanverhandlungen oder Auslandsentsendungen umzusetzen. Wer sich für eine Tätigkeit als Interimsmanager interessiert, sollte breite HR-Erfahrung mitbringen sowie Projekterfahrung in den geforderten Bereichen. Diese Projekte können auch in Zeiten der Festanstellung durchgeführt worden sein. Einen vorgeschriebenen Weg von der Festanstellung zum Interimsmanagement gibt es nicht, aber es gibt klassische Werdegänge. Helmuth Raschke war nach dem BWL-Studium 15 Jahre lang im Personalwesen tätig, davon zwölf Jahre als Personalleiter. Anschließend wechselte er in die freiberufliche Tätigkeit als HR-Interimsmanager und Berater für das Personalwesen.

Für eine Tätigkeit als HR-Interimsmanager sind vor allem methodische Kennt-



nisse wie Problemlösungstechniken und -prozesse, Projektmanagementfähigkeiten sowie teilweise auch Coachingkompetenzen notwendig. Wichtig ist, dass Sie bereits im Lebenslauf die einzelnen Berufsstationen darstellen: Was waren die Herausforderungen der jeweiligen Verantwortungsbereiche? Welche Erfolge konnten Sie erzielen? Welche Management- oder Projektmanagementtools haben Sie eingesetzt? Die Methodenkompetenz können Sie als die Fähigkeit beschreiben, Informationen zu generieren und diese in einer strukturierten Form zu verwerten. Die

Problemlösungstechniken sind ein Teilaspekt der Methodenkompetenz und zielen konkret darauf ab, in einem Prozess ein Problem zu definieren, die Ursache zu identifizieren, Lösungsalternativen zu erarbeiten und Vorschläge abzuleiten. Ihre methodischen und sozialen Kompetenzen sollten Sie von ehemaligen Vorgesetzten, die sich als Referenzgeber zur Verfügung stellen, verifizieren lassen.



Interimsmanagement ist eine Entscheidung für den Rollenkoffer.

Auch die Fachkompetenz, die Handlungs- und die Sozialkompetenz sind für HR-Interimsmanager wichtig. Aus Letzterer lässt sich die emotionale Kompetenz ableiten. Für diese Tätigkeit müssen Sie diplomatisches Fingerspitzengefühl mitbringen – auch im Zusammenspiel mit den Betriebsräten – sowie den Willen, sich immer wieder in neue Themen einzuarbeiten. Es empfiehlt sich, sich durch Weiterbildungen zu Fach- und Methodenwissen auf dem Laufenden zu halten.

Ein Interimsmanager sollte sich nicht von festgefahrenen Strukturen in Unternehmen lenken lassen, sondern

verschiedene Lösungsansätze für verschiedene Umgebungen parat haben. Jedes Mandat ist als abgegrenztes Projekt zu betrachten, das in einem zeitlich befristeten Rahmen abläuft. Entsprechend muss der Manager die Themen auch sehr effektiv und effizient umsetzen, angefangen vom Projektstart inklusive der Einarbeitung über die Umsetzung bis hin zum Abschluss mit einer sauberen und für den Kunden passenden Übergabe. Selbstverständlich können Sie Ihre Kompetenzen im Laufe der Projekteinsätze weiter ausbauen. Die methodischen Kompetenzen müssen Sie jedoch bereits in Ihrer Laufbahn als Festangestellter erworben haben. Die Kunden erwarten nach einer minimalen Projektanlaufphase eine schnellstmögliche produktive Umsetzung.

Es ist eine Lebenseinstellung

Interimsmanager sind in den meisten Fällen als Selbstständige tätig. Sie werden dem Kundenunternehmen durch einen Provider aus einem Pool an Interimsmanagern vermittelt. Hierfür sollten Sie mit mehreren Providern in Kontakt treten und sich vorstellen. Achten Sie darauf, Ihr Profil zu strukturieren und zu schärfen. Wenn Sie sich für jede offen interimistische HR-Position bewerben, hinterlässt das keinen professionellen Eindruck. Für eine starke Auslastung über das Jahr hinweg sollten Sie auch selbst vertriebllich aktiv werden. Viele Projekteinsätze entstehen durch eine Tätigkeit bei einem Wiederholungskunden oder durch Empfehlung von Dritten.

Nach der Anfrage und erfolgreichen Vorstellung beim Kunden beginnt der Projekteinsatz üblicherweise unverzüglich und findet fast nie am Wohnort statt. Interimsmanagement ist eine Lebensphilosophie. Mit der Entscheidung für diese Laufbahn verabschieden Sie sich bewusst von der Linienkarriere.

Neustart im „Ruhestand“

Natürlich ist eine Tätigkeit als HR-Interimsmanager auch noch nach der „ak-

tiven“ Karriere in der Festanstellung möglich. Viele ältere Arbeitnehmer wollen ihr Know-how weiter einsetzen und aktiv bleiben. Häufig gibt es auch den Wunsch, drei- oder viertägige Einsätze pro Woche wahrzunehmen, um eine gute Balance zwischen Ruhestand und Projektarbeit zu erreichen. Gestandene HR-Manager können von ihren Erfahrungen und früheren Problemlösungen profitieren, sie haben viele Kontakte in der Branche, die sie bei Projekteinsätzen nutzen können. Auch die Seniorität wirkt sich in vielen Projekten positiv aus.

Enormes Marktwachstum

Seit über zehn Jahren verzeichnet der Markt ein enormes Wachstum sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite. Insbesondere die Nachfrage von Unternehmen mit 500 bis 1.000 Mitarbeitern legt deutlich zu. Das Honorarvolumen der gesamten Branche wird sich bis zum Jahresende 2016 auf einen Wert von knapp über 1,5 Milliarden Euro einstellen. Damit liegt der Wert rund 15 Prozent höher als im Vorjahr.

Diese positive Markterwartung basiert auf der jährlichen Mitgliederumfrage der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM). Dazu Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der DDIM: „Für 2016 sehen wir ein weiter steigendes Marktvolumen. Dieses wird getrieben durch die zunehmende Nachfrage nach hochqualifizierten Spezialisten im Allgemeinen und den Digitalisierungsbestrebungen vieler Unternehmen im Speziellen. Bei Letzterem werden Interimsmanager vermehrt als Experten eingesetzt.“ Insgesamt gehe der Trend dahin, sich für besondere Projekte und Aufgabenstellungen externe Experten auf Zeit ins Haus zu holen. ■



BJÖRN KNOTHE ist Geschäftsführer des Interim-Providers Division One mit Sitz in Stuttgart.