



Von der Festanstellung zum HR-Interim-Manager

Sein eigener Chef sein, aber ein Leben wie ein Nomade führen. Existenzängste haben, aber auch mal wählerisch sein können. Sich immer neu beweisen müssen, aber zu attraktiven Tagessätzen arbeiten.

Text: Björn Knothe

Ein Top-Manager im Unternehmen fällt von heute auf morgen aus. Was tun? Wichtige laufende Projekte müssen zeitnah umgesetzt werden, im Unternehmen hat jedoch sonst niemand das hierfür notwendige Know-how oder die notwendigen Ressourcen. Die Hilfe zur Überbrückung kommt durch einen Interim-Manager. Laut der DDIM-Marktprognose (Dachverband Deutsches Interim Management) standen im Jahr 2016 die Aufgabenbereiche Sanierung & Restrukturierung (19,1%), Prozessoptimierung (16,7%) und Projektmanagement (14,5%) ganz oben auf der Einsatzliste der Führungskräfte auf Zeit.

Doch wer glaubt, dass akute Not der alleinige Grund für den Einsatz externer Spezialisten auf Zeit ist, der irrt. Auch wenn viele Interim-Manager sich auf Restrukturierungsprojekte und Krisensituationen spezialisiert haben, sollte eine Unterstützung mit wert- und produktivitätssteigernden Projektzielen nicht

unterschätzt werden. So ist auch die Nachfrage nach Interim-Managern im HR-Umfeld konstant hoch. Die AIMP-Providerumfrage (Arbeitskreis Interim Management Provider) ermittelte 2015 wiederholt eine Projektbesetzung in den Bereichen Produktion/Technik (17%), Personal (15%) sowie Finanzen/Controlling (12%) als die drei häufigsten Einsatzgebiete von Interim Managern. Zu einem ähnlichen Ergebnis kam auch die Interim-Management Studie der Ludwig Heuse GmbH.

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

Der Interim-Manager ist ein besonderer Typ Mensch

Der Interim-Manager ist natürlich ein besonderer Typ Mensch. Man muss das wollen, ständig von Projekt zu Projekt zu gehen, immer vor neuen Herausforderungen zu stehen und sich permanent neu beweisen zu müssen. Als Interim-Manager sollten Sie ein Unternehmertyp sein, entscheidungsstark, risikobereit und immer auf der Suche nach neuen Herausforderungen.

Die meisten von division one vermittelten Kandidaten sind langjährige Interim-Manager auf Führungsebene im Alter zw. 40 und Anfang 60 Jahren. Manager auf Zeit sind stressresistent und so reisefreudig wie Nomaden. HR-Interim Manager Helmuth Raschke ist hierfür ein gutes Beispiel. Bereits seit 15 Jahren reist Raschke von einem Projekt zum anderen, sein Schwerpunkt liegt hierbei bei Personal- und Organisationsthemen. Mal dauern seine Einsätze nur ein paar Monate, mal ganze zwei

Jahre und das bisher in den unterschiedlichsten Branchen. Der durchschnittliche Projekteinsatz eines Interim-Managers dauert für gewöhnlich zwischen 6-12 Monaten. Das Personalgeschäft ist über alle Branchen hinweg zu 80 Prozent überall gleich. Viele Kunden fragen oft Spezialwissen in HR-Bereichen an, um sehr dedizierte Projekte umzusetzen (Restrukturierungen, Sozialplanverhandlungen, Auslandsentsendungen, etc.). Nichtsdestotrotz wird Ihnen eine breite Erfahrung im HR-Bereich immer hilfreich sein. Als HR-Interim-Manager müssen Sie immer bereits Projekterfahrung in den geforderten Bereichen vorweisen können. Diese Projekte können aber auch in Zeiten der Festanstellung durchgeführt worden sein – stellen Sie diese aber auf jeden Fall im Lebenslauf dar. Einen vorgeschriebenen Weg von der Festanstellung zum Interim Management gibt es nicht. Einen klassischen Werdegang, wie er bei HR-Interim-Managern oft zu finden ist, hat beispielsweise Helmuth Raschke vorzuweisen. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre war er 15 Jahre lang im Personalwesen, davon 12 Jahre als Personalleiter, tätig. Anschließend wechselte er in die freiberufliche Tätigkeit als HR-Interim-Manager und Berater für das Personalwesen.

Für eine Tätigkeit als Interim-Manager im HR-Bereich sind vor allem methodische Kenntnisse wie Problemlösungstechniken und -prozesse, Projektmanagement-Fähigkeiten sowie teilweise auch Kompetenzen im Coaching-Bereich notwendig. Wichtig ist, dass man bereits im Lebenslauf die einzelnen Berufsstationen so knapp wie möglich und dennoch so detailliert wie nötig darstellen. Was waren die Herausforderungen der jeweiligen Verantwortungsbereiche, welche Erfolge konnte man erzielen und vor allem, welche Management- bzw. Projektmanagementtools wurden dabei genutzt. Gleichzeitig kann durch ehemalige Vorgesetzte, welche als Referenzgeber zur Verfügung gestellt werden, die methodischen sowie sozialen Kompetenzen nochmals durch eine dritte und zumeist objektive Person verifiziert werden. Die Methodenkompetenz kann man 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 einfachen Prozess ein Problem zu definieren, die Ursache zu identifizieren, Lösungsalternativen zu erarbeiten und daraus Vorschläge abzuleiten. Darüber hinaus sind die methodischen Fähigkeiten ein Zusammenspiel aus verschiedenen Bereichen. Hierzu zählen auch die Fachkompetenz, die Handlungskompetenz sowie die Sozialkompetenz.

Aus letzterer lässt sich auch die emotionale Kompetenz ableiten. Um diese einzelnen Kompetenzen im Job zu erwerben, gehört neben dem diplomatischen Fingerspitzengefühl (auch im Zusammenspiel mit den Betriebsräten, falls vorhanden), dass man insbesondere als HR-Manager mitbringen muss, natürlich auch der Wille dazu, sich immer wieder in neue Themen einzuarbeiten (arbeitsrechtliche Themen, neue Gesetze, etc.). Es empfiehlt sich aber auch sich durch Weiterbildungen (Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft, Unternehmenskultur, Change Management oder auch Konfliktmanagement etc.) auf dem Laufenden zu halten.

Ein Interim-Manager sollte sich nicht von festgefahrenen Strukturen in Unternehmen lenken lassen, sondern verschiedene Lösungsansätze für verschiedene Umgebungen parat haben. Jedes Mandat kann man als ein sich abgegrenztes Projekt 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 als Interim-Manager Ihre Kompetenzen im Laufe der vielen Projekteinsätze weiter ausbauen, die methodischen Kompetenzen müssen Sie jedoch bereits in Ihrer Laufbahn als Festangestellter erworben haben. Die Kunden sind nicht bereit Interim-Manager auszubilden, sie erwarten nach einer minimalen Projektanlaufphase eine schnellstmögliche produktive Umsetzung.

Interim Management ist eine Lebensphilosophie

Interim-Manager sind in den meisten Fällen als Selbständige tätig und sind im Unternehmen des Kunden für eine bestimmte Aufgabenstellung mit begrenzter Dauer als Externer tätig. Der Interim-Manager wird dem Kunden durch einen professionellen Provider oftmals innerhalb von 24 Stunden aus einem qualitativ hochwertigen Pool an Interim-Managern vermittelt. Hier empfehlen wir Ihnen mit mehreren Providern in Kontakt zu treten und sich vorzustellen. Achten Sie darauf Ihr Profil zu strukturieren und zu schärfen. Auch eine Bewerbung für jede offen interimistische HR Position hinterlässt beim Provider kein professionelles Bild über Sie, wenn nicht die Erfahrungen und notwendigen Kompetenzen vorhanden sind. Für eine starke Auslastung über das Jahr hinweg sollten jedoch auch eigene Sales-Aktivitäten unternommen werden. Viele Projekteinsätze entstehen auch durch eine Tätigkeit bei einem Wiederholungs-Kunden oder durch Empfehlung von Dritten. Nach der Anfrage und erfolgreichen Vorstellung beim Kunden beginnt Ihr Projekteinsatz dann üblicherweise unverzüglich und findet fast nie am Wohnort statt. Interim-Management ist eine Lebensphilosophie. Mit dem Schritt zum HR-Interim Manager verabschiedet man sich bewusst von der Linienkarriere. Trotz zahlreicher Anfragen haben in den letzten sieben Jahren bisher erst zwei ein Angebot zurück zur Festanstellung angenommen.

Auch mal NEIN sagen

Vorteile für den Interim-Manager:

- Immer neue und herausfordernde Themen
- Ständige Know-how-Erweiterung
- Attraktive Tagessätze
- Keine Weisungsgebundenheit und damit verbundene Rücksichtnahme
- Keine Abhängigkeit – man kann auch mal nein sagen
- Projekt kann jederzeit beendet werden wenn der Projekteinhalt nicht mehr stimmt
- Keine Gebundenheit an innerpolitische Gegebenheiten

Schwierigkeiten für den Interim-Manager:

- Sorge um ein Anschlussprojekt und der notwendigen Auslastung
- Akquise und Projekteinsätze sollten parallel laufen
- Existenzangst und verdienstfreie Zeiten bei Lücken zwischen den Projekten
- Projekteinsätze weit weg von Wohnort/ Familie

Natürlich ist eine Tätigkeit als Interim-Manager im HR-Bereich auch noch nach der „aktiven“ Karriere in der Festanstellung möglich. Viele ältere Arbeitnehmer fühlen sich noch zu fit um aufzuhören. Sie möchten weiter ihr aufgebautes Know-how im Markt einsetzen und selbst aktiv bleiben. Hier gibt es auch oft den Wunsch nach drei oder 4-Tageseinsätzen, so dass eine gute Balance zwischen der Arbeit im „Ruhestand“ und der Projektarbeit besteht. Gestandene HR-Manager verfügen über Jahrzehnte lange Berufs- und Projekterfahrung sowie große Führungs- und Sozialkompetenz. Diese weiter zu nutzen ist auf jeden Fall sinnvoll. Durch die lange Berufserfahrung wurden bereits viele Projekte und auch Problemstellungen kennengelernt, auf die man als Interim-Manager wieder treffen wird. Hier werden Sie vom Erfahrungsschatz und bereits bekannten Problemlösungen profitieren. Es bestehen auch bereits viele Kontakte in der Branche, die bei Projekteinsätzen auch genutzt werden können (beispielsweise Kontakte zu Gewerkschaften, die man im Rahmen von Sozialplanverhandlungen in derselben Branche wieder nutzen kann). Auch die Seniorität wirkt sich in vielen Projekten positiv aus, da Kompetenz von den dann ggf. unterstellten HR-Mitarbeitern vorausgesetzt wird.

Die meisten älteren Interim-Manager macht es auch einfach viel Spaß und nicht des Geldes wegen. Das gibt den Luxus, sich die schönen Projekte aus-

suchen zu können. Wenn Sie weiterhin Motivation und den Elan haben Themen umzusetzen, stressresistent und bereit sind, für die Projekte zu reisen – dann machen Sie den Schritt!

Enormes Wachstum auf dem Markt

Seit über zehn Jahren verzeichnet der Markt ein enormes Wachstum sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite. Experten gehen davon aus, dass der Markt um zehn Prozent pro Jahr wächst. Das Honorarvolumen der Interim-Management-Branche wird sich bis zum Jahresende 2016 auf einen Wert von knapp über 1,5 Mrd. Euro einstellen. Damit liegt der Wert rund 15 Prozent höher als zum Ende des Jahres 2015 (1,3 Mrd. Euro). Insbesondere die Nachfrage von Unternehmen mit 500 - 1.000 Mitarbeitern legt deutlich zu. Die befragten Manager der DDIM-Marktprognose gehen davon aus, dass 33 Prozent aller Mandate in Firmen dieser Größenklasse stattfinden.

Diese positive Markterwartung basiert auf der jährlichen Mitgliederumfrage der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM) bei Interim-Managern, die auf den oberen Managementebenen oder mit umfassender Projektleitungsfunktion tätig sind, sowie den der DDIM angeschlossenen Interim-Management-Dienstleistern. „Die aktuelle Prognose und unsere Erwartungen decken sich. 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 Interim-Manager vermehrt als Experten eingesetzt“, sagt Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der DDIM.

Insgesamt gehe der Trend dahin, sich für besondere Projekte und Aufgabenstellungen externe Experten auf Zeit ins Haus zu holen.

division one ist spezialisiert auf die Rekrutierung von projektbezogenen Führungskräften (Interim Management) sowie Managern in Festanstellung (Executive Search). Darüber hinaus besetzt division one Aufsichtsrats- und Beiratspositionen (Non-Executive Directors). Mit dem Headquarter in Stuttgart sowie Partnerbüros der ENEX-Gruppe in mehr als 40 Ländern, verteilt auf fünf Kontinente, greift division one auf ein weltweites Netzwerk zurück und bietet somit den Marktzugang zu internationalen Projekten.

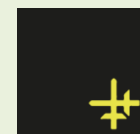


Björn Knothe, CEO division one

division one GmbH

Friedrichstraße 6
70174 Stuttgart
Tel.: +49 711 310584-0
Fax: +49-711-310 584 80

📧 info@division-one.com
🌐 www.division-one.com



division one
KNOWING HOW