



# Problemlöser auf Zeit

Vor einigen Jahren wurden sie meist für Sanierungen und Krisenmanagement geholt. Heute begleiten Interim Manager immer häufiger Transformationsprojekte oder übernehmen die Führung eines HR-Teams.

VON ANNETTE NEUMANN

► Dem Logistikunternehmen geht es gut: volle Auftragsbücher und ein starkes internationales Wachstum in den letzten Jahren. Weitere Expansionen und Unternehmenszukäufe stehen an. Gleichzeitig müssen immer mehr Prozesse automatisiert werden, auch im HR-Bereich. Doch in der Personalabteilung sind alle Kapazitäten ausgeschöpft. Wer soll die Transformation begleiten und die Internationalisierung der anstehenden HR-Projekte vorantreiben? Eine schnelle Lösung muss her. Der Geschäftsführer ruft bei **Rayk Jakobi**, Partner von Bridge imp, an. Die Agentur vermittelt dem Geschäftsführer eine Interim Managerin mit dem passenden Anforderungsprofil: Gesucht wird jemand, der Erfahrung mit internationalen HR-Projekten und IT-Expertise hat, sich nicht vor unangenehmen Aufgaben scheut und gestalten will.

Zwei Wochen später beginnt der Projekteinsatz für **Doris Tröbs**. Ihr Auftrag: eine globale HR-Strategie zu entwickeln und die globalen dezentralen Organisationen im Hinblick auf Recruiting-, Personalentwicklungs- und Entgeltsysteme auf einen harmonisierten Stand bringen. Bei der Einführung der Programme fungiert sie als Vermittlerin zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen. Zum Job gehört außerdem, die jeweiligen Systeme mit IT zu hinterlegen.

„Die Schnittstelle zwischen HR und IT ist meine Heimat“, sagt Tröbs, die in ihrer 25-jährigen Berufstätigkeit in beiden Projektbereichen Erfahrung gesammelt hat. Auch um Restrukturierungen muss sie sich kümmern, was Know-how von länderspezifischen Rechtssystemen erfordert. „Das Geschäft ist in den vergangenen Jahren deutlich komplexer geworden durch Globalisierung und Digitalisierung, und die Aufgaben sind viel breiter gefächert“, sagt Tröbs.

## Interim Manager leiten den Change

Mit dieser Komplexität des Business ging ein beträchtliches Wachstum der Nachfrage einher. Das zeigt eine Marktstudie der **Ludwig Heuse Interim**, für die rund 1000 Interim Manager befragt wurden. Demnach fanden 11,9 Prozent der Projekte, in denen die Befragten zum Einsatz kamen, in HR statt; 2018 waren dies 10,7 Prozent.

Insgesamt sei die Nachfrage nach den flexiblen Managern hoch, auch wenn die Umsatzsprünge kleiner sind als in den Jahren zuvor. „Die gute Laune hat sich leicht eingetrübt“, sagt Heuse, was der schwächeren wirtschaftlichen Entwicklung, vor allem in der Automobil- und Maschinenbaubranche, geschuldet sei.



Rayk Jakobi



Doris Tröbs

**Fakten zum Interim Management**

Deutschlandweit sind 10 500 Interim Manager im Einsatz. 2018 erhielt rund die Hälfte ihre Aufträge durch Eigenakquisition, über Empfehlungen oder ihr eigenes Netzwerk, die andere Hälfte mit steigender Tendenz über Interim Provider.

**Unternehmensgrößen:**

Die meisten Anfragen kamen 2018 aus Unternehmen mit 1001 bis 10 000 Mitarbeitern (32 Prozent). Laut Prognose wird dieser Wert 2019 konstant bleiben.

**Die Haupteinsatzbranchen:**

- Maschinen- und Anlagenbau: 17,6 Prozent
- Automotive inklusive Services, Handel, Aerospace und Rail: 17,1 Prozent

**Die wichtigsten Aufgaben (siehe auch Abbildung):**

- Change Management, insbesondere zur Begleitung von Transformations- bzw. Digitalisierungsprojekten: 16,9 Prozent
- Projektmanagement: 13,5 Prozent

**Dauer der Einsätze:**

Interim-Einsätze reichen von kleineren kurzfristigen Projekten von drei bis sechs Monaten bis hin zu langfristigen Aufträgen, die zwölf bis 24 Monate dauern.

**Vergütung:**

Interim Manager sind rund 172 Tage im Einsatz und erhalten einen durchschnittlichen Tagessatz von 1175 Euro.

Quelle: DDIM-Mitgliedsbefragung 2019 unter 450 Interim-Manager und Providern



Ludwig Heuse



Kerstin Mey

Change-Management-Projekte machen im Interim Management den größten Anteil aus (siehe Abbildung Seite 12). Das ist Ergebnis der Mitgliederbefragung des Fachverbands Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM). Auch im HR-Bereich nehmen Transformationsprojekte zu. Ein weiterer Trend: Immer mehr HR Interim Manager werden mit der Führung eines Teams beauftragt. Rayk Jakobi kann das bestätigen: „Die Experten springen oftmals dann ein, wenn ein ‚kopfloses‘ Personalerteam temporär eine Führungspersönlichkeit braucht, um Projekte umzusetzen.“

Gerade im Mittelstand respektive bei geringen Personalressourcen seien Interim Manager als Bindeglied zwischen Geschäftsführung und mittlerer Führungsebene gefragt. In größeren Unternehmen entlasten sie häufig die für einzelne Geschäftsbereiche verantwortlich zeichnenden HR Business Partner. Jakobi: „Häufig fehlt gerade jüngeren HR Business Partnern, die in den vergangenen Jahren vermehrt eingestellt wurden, die Erfahrung für anspruchsvolle Veränderungsprozesse zum Beispiel im Kontext der Digitalisierung.“

**Anspruchsvolle Spezialaufträge**

Auch Kerstin Mey, Leiterin HR Interim Management beim Provider HR Blue AG, beobachtet: „Besonders

dann, wenn Kompetenzen im eigenen Haus nicht vorhanden sind und ein Know-how-Transfer zur Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter beabsichtigt wird, greift man auf die gestandenen Manager zurück.“ Da ist es von Vorteil, dass diese in der Regel aus gehobenen Führungspositionen kommen und viel strategische und operative Erfahrung auf unterschiedlichsten Feldern wie zum Beispiel bei Geschäftserweiterungen oder Fabrikverlegungen mitbringen: „Viele von uns eingesetzte Interim Manager haben Spaß an anspruchsvollen Spezialaufträgen, wo sie als Problemlöser gefragt sind“, sagt Ludwig Heuse vom gleichnamigen Provider. Seiner Beobachtung nach wird das Management von Restrukturierungen oder Krisen gern outgesourct, zum Beispiel, weil Unternehmen notwendiges Spezial-Know-how fehlt oder – im Fall von HR-Projekten – die eigenen Mitarbeiter nicht mit den damit verbundenen „Unerfreulichkeiten“ in Verbindung gebracht werden sollen. „Trennungsgespräche sind sehr sensibel, aber ich kann aufgrund meiner Unabhängigkeit Dinge viel klarer ansprechen als ein Festangestellter. Ich kann offen und ehrlich sein, weil ich nicht um meinen vermeintlich sicheren Job bangen muss und keinerlei Karriereambitionen in dem Unternehmen habe“, sagt Doris Tröbs.

**Geschulter Blick für Fehlerquellen**

Ein weiterer Vorteil gegenüber Festangestellten: Wer in vielen Unternehmen und Branchen herumkommt und immer wieder neue anspruchsvolle Aufgaben übernimmt, kann mit breiterem Wissen und Erfahrungsschatz auf die Prozesse bei seinem aktuellen Auftragsunternehmen schauen: „Der Interim Manager erkennt die blinden Flecken und Stolperfallen und kann klar und deutlich auf Fehlerquellen hinweisen, was dem Auftraggeber eine Menge Geld ersparen kann“, sagt Rayk Jakobi von Bridge imp.

„Nicht nur der Interim Manager muss flexibel sein, auch die Organisation verändert sich im Projektverlauf. Das ist gut so, denn ich kann nur ein Auto lenken, das sich bewegt.“

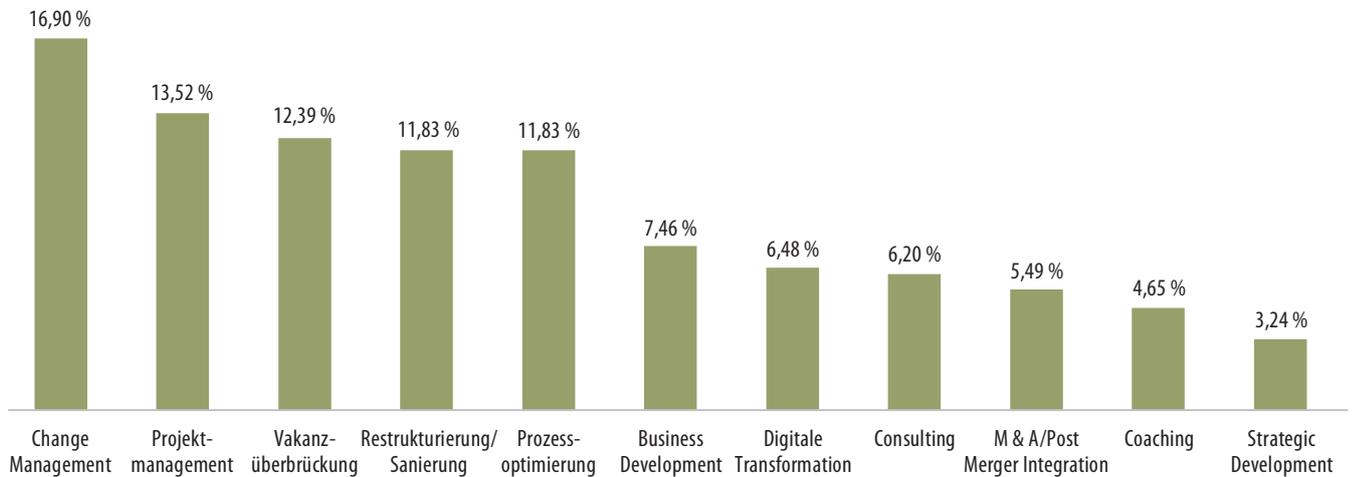
Doris Tröbs, Interim Managerin

Auch wenn viele potenzielle Auftraggeber ob der Tagessätze von durchschnittlich rund 1175 Euro schlucken müssen, lohnt sich die Investition – jedenfalls aus Sicht der Marktakteure. In der erwähnten Befragung von Ludwig Heuser gab ein Gros der befragten Interim Manager an, etwa das Doppelte dessen einzubringen, was sie kosten. „Der Drang der Interim Manager, schnell wirksam und erfolgreich zu sein, ist stark ausgeprägt“, so Ludwig Heuse. Festzustehen scheint, dass die Honorarkräfte für manche Unternehmen schwer verzichtbar sind. Viele von ihnen werden mit langfristigen Projekten beauftragt und besetzen die fragliche Position im Rahmen eines Vollzeitmandats.

## Aufgabengebiete von Interim Managern 2019

Abbildung

Quelle: DDIM-Mitgliederumfrage 2019 unter 450 Interim Managern und Providern



Auch wenn die Mehrzahl der Interim Manager in den vergangenen Jahren ihre Aufträge durch Eigenakquisition gewonnen hat, ist der Anteil der über Provider vermittelten Mandate kontinuierlich gewachsen. „Die sehr gute Auslastung der Interim Manager hat dazu geführt, dass viele die Vertriebsarbeit gerne Providern überlassen, die sich als Bindeglied zwischen den Managern und ihren Kunden im Markt etabliert haben“, sagt Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende des DDIM.

### Kundenkommunikation ist entscheidend

Auf der Grundlage eines detaillierten Briefings definieren die Dienstleister die Anforderungen und Aufgaben des Projekts und können so eingrenzen, welcher Interimstyp gefragt ist. Jakobi nimmt nach eigener Aussage „nur Manager mit Referenzen in unsere Karte auf“, die man kritisch prüfe, um sie den eigenen Kunden aus dem klassischen Mittelstand „guten Gewissens empfehlen zu können“.

Viele Provider bieten ein sogenanntes Shadow-Management an, das heißt, sie sorgen unter anderem dafür, dass alle wichtigen Ansprechpartner – neben der Geschäftsführung auch die Bereichsfunktionen und gegebenenfalls der Betriebsrat – dem temporären Einsatz zustimmen. Während des Mandats sind sie Ansprechpartner für das Unternehmen und den Interim Manager. „Wenn der Einsatz klar im Unternehmen kommuniziert wird und alle Parteien wissen, welche Entscheidungsbefugnisse er hat, dann hat der Manager vor Ort auch die notwendige Rücken- deckung“, nennt Jakobi einen Erfolgsfaktor.

### Engagement für begrenzte Zeit

Auch wenn das Unternehmen und der Provider das Projekt gut begleiten, kann es im Verlauf zu unvorhergesehenen Veränderungen kommen. Das ist für Doris Tröbs Alltag:

„In solchen Fällen ist es wichtig, sofort mit dem Auftraggeber das Gespräch zu suchen und sich neue, veränderte Aufträge freigeben zu lassen.“

Flexibel auf Entwicklungen zu reagieren, Konfliktstärke und die Fähigkeit, schnell Vertrauen aufzubauen, sind Qualitäten, die der Interim Manager mitbringen muss. Doris

Tröbs erlebt oft, dass sich Unternehmen im Transformationsprozess überfordern. „Dann versuche ich, gemeinsam mit den Mitarbeitern den Prozess zu gestalten, und zwar in der Reihenfolge: Aufgaben strukturieren, analysieren, weiterarbeiten, und dabei Ruhe und Gelassenheit zu vermitteln.“

Für die Mitarbeiter muss klar sein, dass sie einen zeitlich begrenzten Auftrag erfüllt und nach Projektübergabe überflüssig zu sein hat. Einen Interim Manager dauerhaft zu beschäftigen, ist weder im Sinne des Unternehmens noch des hoch qualifizierten Zeitarbeiters, der die flexible Beschäftigungsform meist bewusst wählt.

Für Doris Tröbs ist die Abwechslung im Job wichtiger als eine geregelte Festanstellung mit festem Arbeitsort. „Durch die unterschiedlichen Branchen, die ständig wechselnden Themen und die unterschiedlichen Menschen, mit denen ich zu tun habe, bleibe ich am Puls der Zeit und erweitere stetig meinen Horizont.“ Zu kommen, um zu gehen, entspricht ihrer Lebenshaltung, auch im Beruf. ■

„Die Nachfrage nach HR Interim Managern steigt. Ihre Aufgabe ist es, die Mitarbeiter auf den Kulturwandel vorzubereiten.“

Marei Strack, Vorstandsvorsitzende, DDIM

Die Begleitung von Transformationsprozessen ist nach Aussage der DDIM-Mitglieder in diesem Jahr das häufigste Einsatzgebiet deutscher Interim Manager.



Dr. Marei Strack