

Den Change voranbringen

Wie HR-Interim-Manager
Personalabteilungen entlasten



Komplexe Change-Projekte, Recruiting oder Spezialaufgaben: Die Bandbreite der Themen im HR-Interim-Management ist gewachsen. Am stärksten werden die flexiblen Problemlöser im Mittelstand nachgefragt.

AUTORIN



Annette Neumann
Freie Journalistin, Berlin
neumann@dasmedienbuero.eu

Interim-Manager haben gegenüber Festangestellten den Vorteil, dass sie unbelastet an ihre Aufgabe gehen können – ohne auf interne Befindlichkeiten oder die eigene Karriere achten zu müssen.

Bei dem einen Auftraggeber wird ein neuer Recruiting-Prozess aufgesetzt, bei dem anderen die Gehaltsabrechnung optimiert oder eine Betriebsvereinbarung verhandelt – so sieht der Alltag von Martina Tücking aus, Interim-Managerin mit Schwerpunkt HR in Mönchengladbach und Mitglied der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM). Oft arbeitet sie in Form eines Teilzeitmandats bei mehreren Auftraggebern. Je nach Auftragsvolumen und Komplexität des Projekts kann sie so vielfältige HR-Themen begleiten – beispielsweise bei ihrem aktuellen Mandat als Projektleiterin für HR Shared Services bei einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen. Konkret geht es darum, Leistungen für Tochtergesellschaften zu bündeln und in Zusammenarbeit mit der Abteilungsleiterin Prozesse zu standardisieren und zu implementieren.

Das erfordert im ersten Schritt eine gute Analyse mit vielen Gesprächen im HR-Team. „Indem ich viele Fragen stelle, erkennen die Mitarbeitenden die Schwachstellen oft selbst und entwickeln eine Veränderungsbereitschaft. Wichtig ist, nicht als Besserwisser rüberzukommen, sondern die Motive der Mitarbeitenden zu verstehen, gut zuzuhören und dann gemeinsam eine Lösung zur Prozessoptimierung zu erarbeiten,“ so Tücking. Dazu hat die HR-Expertin und Mediatorin Workshops mit dem Team organisiert, um die Kernprozesse und auch „Zeitfresser“ zu analysieren. Ob Onboarding oder Gehaltsabrechnung: Machte das früher jeder unterschiedlich, gibt es heute einen standardisierten und für alle transparenten Prozess.

Mehr Spezialprojekte

Prozessoptimierung, Restrukturierung und die Change-Projekte zählen zu den Hauptaufgaben von Interim-Managern. Das zeigt die aktuelle Prognoseumfrage der DDIM (s. S. 61). Mit der Aufgabenvielfalt ist in den vergangenen Jahren ein beträchtliches Marktwachstum einhergegangen. Die Zahl der Interim-Management-Mandate, die ausgewiesene HR-Kompetenz erfordern, ist laut DDIM während der Pandemie sprunghaft gestiegen. Anfragen für den Bereich Personal führten bei den DDIM-Partner-Providern die Liste der gesuchten Funktionen an, zusammen mit dem Bereich Finanzen: „Die DDIM-Interim-Manager sind gut ausgelastet; die mitunter geringe Verfügbarkeit macht es für Unternehmen schwer, einen gut qualifizierten und gleichzeitig erfahrenen Manager für ein kurzfristiges Projekt zu finden“, sagt Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der DDIM. „Es gibt immer mehr spezifische Anfragen für Spezialthemen, die nicht jeder Interim-Manager abdecken kann.“

Annette Elias, Geschäftsführerin von Interim Profis in Hilden, stellt fest, dass Mittelständler einen hohen Handlungsdruck bei der Besetzung von HR-Positionen haben: „Da der HR-Markt leer gefegt ist, müssen die Unternehmen Gehaltssteigerungen um 15 bis 20 Prozent in Kauf nehmen, wenn sie eine Stelle besetzen wollen. Das haben viele Mittelständler noch nicht auf dem Schirm.“ Beim Recruiting kommt es auf Professionalität und Schnelligkeit im Prozess an, so die Erfahrung von Martina Tücking (DDIM): „Hatte man früher Zeit, auf drei oder mehr Kandidaten zu warten und diese schließlich parallel zu interviewen, muss man heute das Momentum nutzen und schnell zusagen, wenn die Passung stimmt.“

Unbelastet schwierige Personalentscheidungen treffen

Ob vor Ort und zunehmend hybrid oder remote – Teams auf Zeit zu führen und mit ihnen komplexe oder zeitkritische (Spezial-) Projekte umzusetzen, zeichnet die Experten aus. Die meisten der rund 600 DDIM-Interim-Manager haben jahrelang als Führungskräfte gearbeitet und bringen vielfältige Erfahrungen aus Mandaten in unterschiedlichen Branchen mit. Umsetzungswissen gepaart mit dem Verständnis für die Machbarkeit unterscheidet sie von einem Unternehmensberater, der in der Regel „nur“ strategisch unterstützt und Handlungsempfehlungen gibt. „Der strategische beziehungsweise konzeptionelle Anteil bei den Mandaten ist in den letzten Jahren tendenziell gewachsen, aber die Umsetzung und das Lösen herausfordernder Probleme stehen nach wie vor im Vordergrund“, sagt Strack. „Unsere Auftraggeber kaufen rasche Wirksamkeit, und das ist unser Mehrwert.“

In Veränderungssituationen oder bei Krisen zeigt sich die Qualität von Interim-Managern. „Alte Zöpfe abzuschneiden und Neues auszuprobieren, fällt ihnen leichter als Festangestellten, weil sie mit dem kritischen Blick eines Externen auf das Unternehmen schauen und keine Karriere in diesem Unternehmen verfolgen. Unbelastet können sie auch schwierige Personalentscheidungen sachlich und objektiv treffen“, sagt die DDIM-Vorstandsvorsitzende. Trotzdem ist das Standing der Führungskräfte auf Zeit nicht immer leicht, so die Erfahrung der DDIM-Interim-Managerin Stefanie Heckmann aus München: „Da wir meist kurzfristig engagiert und den Mitarbeitenden häufig ‚vor die Nase gesetzt werden‘, steht uns die Belegschaft oft mit Skepsis gegenüber, die



Flott und flexibel

Die Prognoseumfrage 2022 unter den rund 600 DDIM-Mitgliedern und 30 Vermittlern von Interim-Managern erhob wesentliche Strukturdaten der Branche.

Rollen und Aufgaben von HR-Interim-Managern

DDIM-Interim-Manager mit Schwerpunkt HR werden als Leiter komplexer Change-Projekte, Leiter Recruiting oder für Prozessoptimierungen eingesetzt. Hinzu kommen Spezialthemen wie Digitalisierung, HR-Controlling, die Entwicklung und Verhandlung von Betriebsvereinbarungen sowie die Begleitung von Abbauprozessen. Nur in Ausnahmefällen gehen Interim-Manager als Linienmanager in eine befristete Anstellung.

Einsätze

DDIM-Interim-Manager arbeiten vor allem in Automobilzuliefer- und Maschinenbauunternehmen. 2022 zeigt sich ein steigender Bedarf in der Konsumgüter- sowie der Transport- und Logistikindustrie. Change- und Projektmanagement machen den größten Anteil der Interim-Einsätze aus, gefolgt von Prozessoptimierung und Restrukturierung. Neben kleineren Projekten von drei bis sechs Monaten Dauer werden langfristige Aufträge (12-24 Monate) vergeben. Der Anteil an Teilzeitmandaten nimmt zu. Waren Projekteinsätze vor Ort früher die Regel, setzen sich jetzt hybride und Remote-Einsätze durch.

Akquisition

Das persönliche Netzwerk der Interim-Manager sowie Interim-Management-Provider, also Vermittler, spielen die wichtigste Rolle. Die Provider wählen Interim-Manager aus, die zu dem Kundenprojekt passen und zum gewünschten Termin verfügbar sind. Für die Vermittlung nehmen sie eine Provision, die durchschnittlich 25 Prozent des Gesamthonorars beträgt.

Verträge

Verträge werden üblicherweise als Dienstleistungsverträge individuell zwischen beiden Parteien vereinbart. Vertragsbestandteile sind: Beschreibung der Ziele und Aufgaben, geplante Einsatzdauer, Einsatzintensität pro Woche, Tagessatz, Reisekosten, Abwerbe- und Kundenschutzregelungen, Einhaltung der DSGVO-Bestimmungen und Vertraulichkeitsvereinbarungen, Versicherungen sowie Kündigungsbedingungen. Üblich sind kurze bis keine Kündigungszeiten.

Vergütung

DDIM-Interim-Manager sind durchschnittlich 163 Tage jährlich im Einsatz und erhalten einen durchschnittlichen Tagessatz von knapp über 1 200 Euro. Je nach Qualifikation, Erfahrung und Verantwortungsbereich sind auch Tagessätze von 2 500 Euro möglich, etwa in Sanierungsfällen.



„Es gibt immer mehr spezifische Anfragen für Spezialthemen, die nicht jeder Interim-Manager abdecken kann.“
Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der DDIM

es zu überwinden gilt. Das gelingt mit Fachkenntnis, Überzeugungskraft und der notwendigen Empathie.“ Wichtig sei, die Belegschaft nicht zu verprellen und in den Projekten mitzunehmen.

In ihrem letzten Mandat übernahm Heckmann bei einem kommunalen Unternehmen kurzfristig die Leitung eines führunglosen HR-Teams und baute es im Rahmen eines Change-Projekts neu auf: „Wichtig war, dem Team Sicherheit zu geben und zu vermitteln, dass sie nichts falsch gemacht haben und dass ich ihnen nichts überstülpen will, sondern ihre Erfahrungen wertschätze und im Veränderungsprozess miteinbeziehen möchte.“ Es folgte eine Analyse der Prozesse, die die Notwendigkeit deutlich machte, eine E-Akte einzuführen. Um Vorbehalten des HR-Teams entgegenzuwirken, organisierte die Interim-Managerin Workshops gemeinsam mit einem Anbieter für digitale Akten. Die Mitarbeitenden erkannten, welche Vorteile die E-Akte mit sich bringt, zum Beispiel die Möglichkeit, Verträge und Serienbriefe unkompliziert zu erstellen oder Fachthemen nach bestimmten Kriterien zu sortieren. Der anfängliche Mehraufwand durch die Strukturierung der E-Akte wurde kompensiert, weil sich der Arbeitsaufwand in der Zukunft verringerte. Diese Prozessumstellung erforderte eine Begleitung durch die HR-Expertin, die das Team zu mehr Eigenverantwortung führte.

Verhandlungskompetenz entscheidet

Interim-Manager kommen, um zu gehen. Da sie sich nach einem Mandat erfolgreich überflüssig machen müssen, sind sie bestrebt, das Unternehmen und die Mitarbeitenden weiterzuentwickeln. Das zeigt auch das letzte Mandat von Dr. Frank Edelkraut,

Hamburg: Er sollte die Projektmanagementkompetenzen der Mitarbeitenden durch agile Methoden ausbauen und die Zusammenarbeit mit IT und Organisationsentwicklung im Sinne einer verzahnten Lieferorganisation gestalten. Als Leiter Digitalprojekte im Bereich Erneuerbare Energien führte er – ausschließlich remote – ein Team von zwölf Projektmanagern, die unternehmensintern bei Digitalprojekten unterstützen.

Komplexe Projekte an der Schnittstelle zwischen HR und IT zu steuern, ist die Kernkompetenz des DDIM-Interim-Managers. Bei diesem Mandat sollte er ein möglichst standardisiertes HRM-System auswählen und implementieren, das der Vielfalt der abzubildenden Anforderungen und Sprachen des global wachsenden Mittelständlers Rechnung trug. „Neben Problemlösekompetenz war auch die Fähigkeit gefragt, mit den unternehmensinternen Schnittstellen zu verhandeln und zu entscheiden, bei welchem Thema wer in den Lead geht oder wo ein Kompromiss gefunden werden muss“, sagt Edelkraut.

Selbstständigkeit ist attraktiver als Festanstellung

Anders als Festangestellte, die eine Probezeit haben, müssen Interim-Manager vom ersten Tag an Ergebnisse bringen. Arbeitstage mit zehn bis zwölf Stunden sind die Regel. Das hat seinen Preis. Der durchschnittliche Tagessatz von DDIM-Interim-Managern liegt bei knapp über 1 200 Euro und je nach Qualifikation und Erfahrung noch deutlich höher. Der wirtschaftliche Nutzen wird für den Auftraggeber jedoch schnell sichtbar, so Strack: „Dringende Projekte ein halbes Jahr vor sich herzutragen,

ist deutlich teurer als die Investition in einen Interim-Manager.“ Für Manager, die vor ihrer Selbstständigkeit viele Jahre in Festanstellung gearbeitet haben, ist das Interim-Modell attraktiv: „Ich habe gemerkt, dass mir die immer neuen Herausforderungen deutlich mehr liegen als eine Festanstellung in sich eher wenig verändernden Strukturen, eingebunden in die Machtspiele eines Unternehmens“, sagt Heckmann.

Ihre Berufskollegin Tücking findet vor allem den mit 30 bis 40 Prozent hohen Anteil an Sonderaufgaben interessant: „Das ist deutlich abwechslungsreicher als ‚nur‘ das Tagesgeschäft, in das Festangestellte eingebunden sind. Ich finde es klasse, dass ich etwas bewegen und unterschiedliche Unternehmenskulturen und Menschen kennenlernen kann. Dafür habe ich mich bewusst entschieden.“ Auch Edelkraut schätzt die Vielfalt der Themen und Kontexte und dass er „nach 20 Jahren im Job immer noch etwas hinzulernen kann“. Diese Ansicht spiegelt auch die Einschätzung der DDIM wider: Mehr als 70 Prozent der Manager auf Zeit haben grundsätzlich kein Interesse an einer Festanstellung. Auch machen sich viele Führungskräfte auf Zeit kaum Sorgen um ihre Zukunft. Strack: „Mit zunehmender Erfahrung wird auch das Einsatzspektrum größer. Auch Folgeaufträge sind keine Seltenheit.“ ●