

Vakanzen

Mittelstand entdeckt Interim

von Silke Biester

Freitag, 14. Juni 2019



Team auf Zeit: Frischpack-Manager Michael Schultze hatte klare Vorstellungen, was Sandra Hoffmann in der HR-Abteilung anpacken soll.

Angesichts zunehmender Schwierigkeiten, Führungspositionen zeitnah qualifiziert zu besetzen, gewinnt Interim Management an Bedeutung. Ein Beispiel liefert das mittelständische Unternehmen Frischpack.

Der Spezialist für das Schneiden und Verpacken von Käse berichtet von seinen Erfahrungen: Recht kurzfristig war dort die Position der Leitung im Bereich Human Resources (HR) neu zu besetzen. Die Aussicht, "auf die Schnelle" und doch dauerhaft zufriedenstellend eine geeignete Person zu finden, war jedoch gering. Keinesfalls wollte der kaufmännische Leiter Michael Schultze die Position monatelang unbesetzt lassen. Denn zum einen hat das expansive Unternehmen kontinuierlichen Personalbedarf und ist in einer Region zuhause, in der nahezu Vollbeschäftigung herrscht. Und zum anderen sollte der HR-Bereich neu strukturiert und modernisiert werden, um die eigene Position im Fachkräftewettbewerb zu stärken.

Schultze machte sich auf die Suche nach Alternativen: "Mit Interim Management hatte ich bis dahin keine Erfahrung", berichtet er, "das kannte ich nur vom Hörensagen." Als er sodann die Personalberater der Rau Consultants kontaktierte, konnte der Geschäftsführer des Bereichs Rau Interim, Thomas Schulz, sofort einige Kandidaten vorstellen. "Zack, zack hatte ich gleich mehrere Profile auf dem Tisch", freut sich Schultze, "und die Manager waren sofort einsetzbar."

Für Frischpack war es wichtig, dass die vorübergehende Personalleitung nicht nur notdürftig eine Lücke füllt oder nur beratend tätig wird, sondern ganz konkret an den operativen Prozessen arbeitet und selbst mit anpackt. Für die Interimszeit wurde deshalb ein klarer Projektauftrag formuliert. Die HR-Abteilung sollte zukunftsweisend aufgestellt, die Abläufe optimiert werden: Bestandsaufnahme, Analyse und Transformation aller HR-Prozesse von der Entgeltabrechnung über das

Recruiting bis zur Personalentwicklung. Künftig sollte der Bereich nach dem "HR Business Partner Modell" arbeiten. Das Konzept basiert auf der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Personalverantwortlichen, damit die Unternehmens- und Personalstrategie Hand-in-Hand arbeiten. Dafür galt es, auch das bestehende Personalteam anzuleiten und weiterzubilden.

Zu diesem Anforderungsprofil passte die selbstständige Managerin Sandra Hoffmann bestens, die sowohl als Angestellte und auch als Interim Managerin in verschiedenen Unternehmen entsprechende Strukturen kennengelernt hatte. Dabei war sie sowohl in der Ernährungswirtschaft als auch in den Bereichen Automotive, Elektro und Chemie tätig. "Frau Hoffmann kennt unsere Branche, weiß wie Produktionsbetriebe ticken und konnte neue Erfahrungen ins Unternehmen tragen", erläutert Schultze, "das ist ein Vorteil." Zwei Wochen nach der Entscheidung war sie bereits bei Frischpack im Einsatz. Das war im April 2018. Und während sie die Personalabteilung neu strukturiert hat, konnte sich das Unternehmen die notwendige Zeit lassen, die richtige Person für eine dauerhafte Stellenbesetzung zu finden. Am Ende ihrer Interimszeit bei Frischpack, im Mai 2019, hat Hoffmann ihre Nachfolgerin dann noch in die neu geschaffenen Abläufe eingeführt.

Warum ist sie nicht dauerhaft geblieben, wenn die Zusammenarbeit allen Beteiligten zufolge doch ausgesprochen positiv war? "Ich brauche den Wechsel", sagt Hoffmann unmissverständlich. "Neue Projekte, Herausforderungen und auch der Kontakt zu neuen, interessanten Menschen, das reizt mich." Die 14 Monate bei Frischpack waren so gesehen schon eine relativ lange Zeit. Viele Interim Projekte sind für einen kürzeren Zeitraum angelegt. Manche werden bei Bedarf auch kurzfristig verlängert. "Die Flexibilität ist ein großer Vorteil für beide Seiten", erläutert der Interimprofi von Rau, Thomas Schulz.

WACHSTUMSMARKT

Der Markt für Führungskräfte auf Zeit ist seit Jahren auf Wachstumskurs. Das Honorarvolumen wird für 2019 von der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) erstmals auf mehr als 2 Mrd. Euro prognostiziert. Die verfügbaren Kräfte sind nahezu ausgelastet. Das führt dazu, dass die Tagessätze von durchschnittlich 1 142 auf 1 175 Euro leicht steigen. Auch die Anzahl von Interim Managern mit Führungserfahrung nimmt kontinuierlich zu. Vor fünf Jahren waren es rund 7 000. Für dieses Jahr geht der DDIM von 10 500 aus.

Unternehmen können prozessverbessernd Personallücken schließen oder Projekte angehen, die im Alltag oftmals nicht kontinuierlich genug vorangetrieben werden. Auch sei die Umsetzungserwartung in der Regel höher als bei fest angestellten Mitarbeitern. "Interim Manager konzentrieren sich klar auf ihren Auftrag, Lösungen zu finden." Schulz zufolge haben sie weniger Scheu, auch "heiße Kartoffeln anzupacken". Denn sie lassen sich weniger von etwaig verkrusteten Strukturen oder historisch gewachsenen Abläufen ausbremsen. Da sie karrierefrei das Unternehmen nach Projektabschluss wieder verlassen, seien sie grundsätzlich freier und zielorientierter. Im Gegenzug sind allerdings auch die Kosten höher als bei Festangestellten. "Für einen Mietwagen zahlt

man am genutzten Tag auch mehr, als wenn man ein Auto kauft. Und trotzdem ist es in vielen Fällen die bessere Wahl", veranschaulicht der Rau-Partner Schulz. Es werde nach festgelegten Tagessätzen über den vermittelnden Provider abgerechnet. Die Konditionen richten sich sowohl nach den gesuchten Kompetenzen als auch nach der Projektausgestaltung und Dauer. Die Regeln dazu würden aber sehr transparent im Vorfeld geklärt, versichert Schulz, so dass es keine bösen Überraschungen gibt.

Da in der mittelständischen Ernährungsindustrie vakante Stellen zunehmend schwer zu besetzen sind, insbesondere wenn die Unternehmen in sehr ländlichen Regionen beheimatet sind, sieht Schulz das Interim Management auf dem Vormarsch. Wichtig sei es auch bei zeitlich begrenzten Einsätzen, dass nicht nur die richtigen Kompetenzen, sondern auch die richtigen Persönlichkeiten ausgewählt werden. "Es passt nicht jeder Preuße nach Bayern", stellt er klar. Doch wenn die Softskills harmonieren und die Erwartungen im Vorfeld genau formuliert sind, steht einem erfolgreichen Projekt kaum etwas im Wege, ist er überzeugt. Allerdings müssten die Entscheider im Unternehmen auch zulassen, neue Impulse von außen zu bekommen.

Grundsätzlich beobachtet Schulz einen Wandel: "Interim wird jünger und weiblicher." Und auch in den Unternehmen verändert sich die Haltung. Statt nur im Notfall vorübergehend Unterstützung zu suchen, würden immer mehr Unternehmen gezielt mittelfristig auf Interim setzen, um beispielsweise Transformationsprozesse in Gang zu bringen und nach der Veränderungsphase mit dem angestammten Team zu neuer Routine zu finden.

Schlagworte zu diesem Artikel:

[Interim](#) [Thomas Schulz](#) [Führungsposition](#) [Vakanz](#) [Sandra Hoffmann](#)
[Mittelstand](#) [Rau Consultants](#)