



Deutsche Gesellschaft
für Personalführung mbH

Interimsmanagement – Wann macht ein Interimsmanager im Personalmanagement Sinn? Von Dr. Frank Edelkraut, Interimsmanager und Unternehmensberater

Auch in Deutschland setzt sich Interimsmanagement als Instrument zur Bewältigung besonderer Unternehmenssituationen immer mehr durch. Bisher wird es von vielen allerdings primär mit Einsätzen in der Unternehmenssanierung verknüpft. Hier wollen wir der Frage nachgehen, ob Interimsmanagement auch im Personalbereich sinnvoll sein kann. Um die Quintessenz bereits vorweg zu nehmen: Ja!

Lassen Sie uns zunächst einige grundlegende Überlegungen anstellen. Interimsmanagement wird definiert als die temporäre Übernahme einer Führungsverantwortung, in der Regel zur Bewältigung einer Veränderungssituation. Der Interimsmanager ist somit ein Manager auf Zeit, den ein Unternehmen beauftragt diese Veränderung zu gestalten. Dabei kann spezielles aber nur temporär benötigtes Know-how ebenso im Fokus stehen, wie der schlichte Bedarf an Manpower.

Damit ist bereits klar, dass auch im Personalwesen viele Situationen auftreten können, in denen ein Interimsmanager sinnvoll eingesetzt werden kann. Im einfachsten Fall geht es um die Überbrückung einer Vakanz, z.B. bei Elternzeit eines Personalleiters oder bei einer Neueinstellung unter Beachtung einer Kündigungsfrist. Darüber hinaus tauchen in der Personalarbeit immer wieder Situationen auf, in denen vorübergehend spezielles Know-how benötigt wird. Dies kann die Rekrutierung oder Freisetzung einer größeren Anzahl Mitarbeiter sein, die Gestaltung von Organisationsveränderungen oder auch die Neuausrichtung der Personalabteilung, etwa als Shared Service Center.

Lassen Sie uns ein konkretes (reales) Beispiel für den Einsatz eines Interimsmanagers betrachten. Nach Übernahme eines Unternehmens entscheidet der Käufer, den Standort zu verlegen. Allen Mitarbeitern wird mittels Änderungskündigung die Fortführung des Arbeitsverhältnisses unter verbesserten Konditionen am neuen Standort angeboten. Der Personalleiter verweigert die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung des neuen Eigentümers und muss das Unternehmen kurzfristig verlassen. Ein Interimsmanager ersetzt ihn und übernimmt die Verantwortung für die operative Umsetzung der Standortverlegung. Schwerpunkte sind die rechtskonforme Umsetzung der Verlagerung und die Nachrekrutierung derjenigen Mitarbeiter, die nicht an den neuen Standort wechseln wollen. Dabei sind sowohl die präzise und zeitnahe Kommunikation zur Personalleitung des Mutterunternehmens und die Beratung von Geschäftsführung und einem eigens eingerichteten Integrationsbüro zu gewährleisten. Nach einigen Monaten findet der Umzug statt und die Personalarbeit wird komplett von der Personalabteilung des Mutterunternehmens übernommen. Der Interimsmanager verlässt das Unternehmen wieder.

Wo liegen auf der anderen Seite die Risiken, die mit dem Einsatz eines Interimsmanagers verbunden sein können? Zunächst einmal ist Personalarbeit ein extrem sensibler Bereich. Sowohl die Unternehmensführung, als auch die Mitarbeiter, müssen dem Interimsmanager vertrauen, damit eine effiziente Zusammenarbeit möglich ist. Daher ist der Auswahl des Interimsmanagers besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Weiterhin sollte der Interimsmanager über seine fachliche Qualifikation hinaus ausgewiesene Erfahrung als Projekt- oder Changemanager aufweisen. Schließlich liegt der Schwerpunkt seiner Tätigkeit vielfach in der Steuerung einer Veränderung. Umgekehrt ist das Unternehmen gefordert, seine Ziele und die zu ihrer Erreichung erforderlichen Informationen offen zu legen. Nur so sind beide Seiten in der Lage, einen Vorgehensplan mit messbaren Erfolgskriterien zu definieren.

Abschließend noch eine Bitte: Treten Sie im Bedarfsfall möglichst früh auf den Interimsmanager bzw. einen qualifizierten Interimsmanagement-Dienstleister zu. Umso sorgfältiger der Einsatz vorbereitet wird, umso effizienter, d.h. auch preisgünstiger, ist er umzusetzen. Ist das Kind erst in den Brunnen gefallen, sind die gestalterischen Spielräume erfahrungsgemäß deutlich kleiner. Selbstverständlich sind viele Interimsmanager auch bereit, in kleineren Projekten als Berater tätig zu werden. Hier entscheidet nur der Bedarf des Klienten und seine individuelle Situation.

Weitere Informationen zu unseren Consulting- und Interimsmanagement-Dienstleistungen:

Beatrix Pönitsch
DGFP-Deutsche Gesellschaft für
Personalführung mbH
Consulting & Interimsmanagement
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 59 78-2 10
Fax: 0211 / 59 78-29 210
eMail: poenitsch@dgfp.de
www.dgfp.de/gmbh, www.dgfp.de/consulting, www.dgfp.de/interimsmanagement