



Das **HR-Forum** (<http://www.hr-forum.de>) veranstaltet wöchentliche Themenchats zu aktuellen Fragen im Personalmanagement. Am 14. Februar 2002 stand Dr. Frank Edelkraut den Personalkollegen zum Thema "**Der Einsatz von Interimsmanagern im Personalmanagement**" zur Verfügung. Hier folgt das Protokoll des Chats:

Gast: Hallo

Gast: Guten Tag!

FrankEdelkraut: Guten Tag meine Damen und Herren, schön dass Sie zu uns gestoßen sind. Haben Sie bereits Fragen, mit denen wir starten wollen?

Gast: Wie sieht denn die Arbeit eines Interimsmanagers aus?

FrankEdelkraut: Der Interimsmanager unterstützt Unternehmen temporär, d.h. für eine begrenzte Zeit oder eine definierte Aufgabe. Die typische Einsatzdauer liegt zwischen zwei und zwölf Monaten.

Die Einsatzgebiete sind sehr unterschiedlich. Im Personalbereich kann dies sein: Messe-Recruiting, temporäre Personalleitung, Personalprojekte usw.

Gast: Geht das eher in Richtung "Projektleitung" oder auch wirkliche Führungsverantwortung auf bestimmte Zeit?

FrankEdelkraut: Beides. Entscheidend ist die Situation beim Klienten. So sind Projekte, etwa Einführung von..., ebenso möglich wie die Übernahme der Personalleitung.

Gast: Was sind klassische Anlässe für das Interimsmanagement?

FrankEdelkraut: Häufige Anlässe sind plötzliche Vakanzen aufgrund von Krankheit, Schwangerschaft, fehlender Nachfolgeplanung oder unvorhersehbare Situationen, etwa einer Übernahme.

Gast: Es soll aber durch das Interimsmanagement nichts in erster Linie verändert werden, oder?

FrankEdelkraut: : Interimsmanagement ist häufig auf Veränderung gezielt, kann aber auch "nur" die Sicherstellung einer Funktion bedeuten.

Gast: Wann setzt man einen Personalberater ein, wann einen Interimsmanagement?

FrankEdelkraut: Der Personalberater sucht im Auftrage des Klienten nach neuen Mitarbeitern, der Interimsmanager agiert als Mitarbeiter des Unternehmens.

Gast: Aber es ist nicht mit einer Unternehmensberatung zu vergleichen?

FrankEdelkraut: Die Unternehmensberatung wird häufig eingesetzt, um Strategien und Konzepte zu erarbeiten. Der Interimsmanager soll umsetzen und Ziele erreichen.

Gast: Braucht der Interimsmanager nicht eine gewisse Einarbeitungszeit?

FrankEdelkraut: Ja, alleine die Unternehmenskultur mit allen Regeln zu erfassen dauert ein paar Tage.

Gleichzeitig ist die Einarbeitung ein kritischer Punkt. Wenn der Interimsmanager gerufen wird "brennt das Haus", d.h. es besteht akuter Handlungsdruck.

Der Klient fordert meist sehr schnelle Ergebnisse und da bleibt wenig Zeit für Einarbeitung. Übrigens ein Unterschied zu Beratern ;-)

Die Lernkurve muß somit sehr steil sein.



Gast: Was sind nach Ihrer Einschätzung Kriterien einen Interimsmanager statt eines "hausinternen Nachrücker" zu wählen; der kennt schließlich die Unternehmenskultur.

FrankEdelkraut: Wenn ein qualifizierter Nachrücker existiert, kann nur die Gesamtlast an Arbeit für den Interimsmanager sprechen. Dieser Aussage liegt meine eigene Einstellung zugrunde, interne Lösungen zu bevorzugen.

Ansonsten mache ich häufig die Erfahrung, daß die Personalabteilungen personell eher unterbesetzt sind. Jede zusätzliche Aufgabe sprengt dann den Rahmen. Ein weiterer Grund für Interimsmanager ist die Qualifikation. Die meisten IM's spezialisieren sich und bringen somit ein Höchstmaß an Erfahrung mit. Die ist intern vielfach nicht vorhanden.

Gast: Wie gelangt man klassischer Weis an einen Interimsmanager, wenn man ja "brandeilig" jemanden sucht und nicht vorgebaut hat?

FrankEdelkraut: Die meisten Mandate werden über Mund-zu-Mund-Propaganda oder Agenturen vergeben.

Da Deutschland noch hinter der internationalen Entwicklung herhinkt, ist die Propaganda noch sehr wichtig.

In den Niederlanden, UK oder den USA sind inzwischen die Agenturen die Hauptanlaufstellen für Unternehmen.

Gast: Agenturen heißt "Headhunter" oder gibt es hier spezielle Agenturen? Das müssen ja Leute sein, die nicht einer klassischen Stellenanzeige entsprechen, sprich häufig wechseln etc.

FrankEdelkraut: Es gibt spezielle Agenturen, nur für Interimsmanagement, etwa VHPM, ManagementAngels oder Faber Consult.

Mit zunehmender Bedeutung des Geschäfts steigen immer mehr klassische Personalberater (Heimann, TMP) und Personalvermittler (Adecco, Amadeus) in das Geschäft ein.

Gast: Sind denn Interimsmanager in Deutschland noch wenig verbreitet?

FrankEdelkraut: Verglichen mit den genannten Ländern befindet sich Deutschland noch im Dornröschenschlaf. Derzeit agieren wenige Tausend Interimsmanager in Deutschland.

Gast: TMP - die sind doch laaaaahm; wie können die bei schnellen Anfragen mithalten??? Sorry, hier trieb mich die eigene Erfahrung mit TMP...

FrankEdelkraut: Dazu sage ich nichts ;-)

Gast: Ich lebe und arbeite derzeit unter einem Interimsmanager - hatte ihn aber irgendwie nicht mit diesem Stichwort in Verbindung gebracht

FrankEdelkraut: Wie sieht die Zusammenarbeit aus?

Nicht an der Gründlichkeit, eher an Lahmarschigkeit. Entschuldigung, falls ich jemand zu nahe getreten bin.

Gast: Wie sehen Sie die zukünftigen Marktchancen für Interimsmanager?

Liegt der Dornröschenschlaf an der deutschen Mentalität der Gründlichkeit?

Die Marktchancen sind sehr gut. Die Geschwindigkeit mit der modernes Geschäft - unabhängig von der Branche - betrieben wird, erfordert immer flexiblere Reaktion. Unter anderem durch den Einsatz von Interimsmanagern.

Gast385: Vielleicht kommen die Unternehmen ja nur nicht auf die Idee einen Interimsmanager zu beschäftigen...



FrankEdelkraut: an 385: Sie haben recht, Interimsmanagement wird in D seit rund 25 Jahren angeboten, wurde bisher aber nicht aggressiv vermarktet. Es ist halt "nur" Zeitarbeit.

Gast: Der Interimsmanager ist in unserem Fall ein Hoffnungssignal an die Mitarbeiter; aber auch er hat dazulernen müssen und gelernt! z.B. dass man sich im Haus begrüßt und er nicht als Mr. Nobody sein Geschäft machen kann.

FrankEdelkraut: Dazulernen müssen und lernen, ist für beide Seiten wichtig. Der Einstieg in den lebenden Organismus eines Unternehmens ist nicht leicht aber immer spannend.

Gast: Ist es nicht sehr schwierig, die Unternehmen von dem Vorteil eines Interimsmanagers zu überzeugen?

FrankEdelkraut: Das hängt primär von der Unternehmenskultur ab. Junge, schnelle Unternehmen sind ebenso leicht zu überzeugen, wie Unternehmen mit ausländischen Müttern. Die kennen das Prinzip bereits. Unternehmen, die Neuerungen/Veränderungen sehr überlegt angehen und langsam agieren, sind schwer zu überzeugen. Die brauchen Interimsmanager dann auch erst in der Krise.

Gast: Ich sehe den Interimsmanager auf einem Kontinuum zwischen Unternehmensberater und Mitarbeiter; er gehört zum Personal, aber hat gleichzeitig die nötige Distanz zum Unternehmen, um Dinge wirklich verändern und bewegen zu können.

FrankEdelkraut: Veränderungen moderieren und begleiten ist ein wesentlicher Teil der Aufgabe. Und gerade dieses Zwitterdasein erlaubt kritische Distanz und direkte Betroffenheit.

Gast: An welcher Position in der Unternehmenshierarchie steigen denn Interimsmanager für gewöhnlich ein?

FrankEdelkraut: Verbreitet sind Interimsmanager im Finanzbereich, d.h. als Sanierer auf Geschäftsführungsebene. Funktionales Interimsmanagement ist schon weniger verbreitet, während die Projektleitung dann wieder relativ häufig nachgefragt wird.

Gast: In welcher Form haben Sie, Herr Edelkraut, Erfahrungen mit Interimsmanagement? Sind Sie selber als Interimsmanager aktiv gewesen - vermitteln Sie Interimsmanager oder?

FrankEdelkraut: Sorry, ich habe mich noch gar nicht vorgestellt. Ich arbeite seit einigen Jahren als Interimsmanager, entweder in Organisationsprojekten oder im Personalbereich.

Gast: Kommen die Unternehmen auf Sie zu oder müssen Sie hierfür intensiv Werbung betreiben?

FrankEdelkraut: Bisher funktioniert das Netz, d.h. es kennt einer der kennt einen, der hat Bedarf.

Natürlich bin ich aber auch bei Agenturen gelistet und wie bereits erwähnt werden diese immer wichtiger.

FrankEdelkraut: Tätigkeitsschwerpunkte waren: Projektmanagement, Personalberatung und Personalleitung.

Gast: Hatte schon Sorgen, ob meine Frage zu persönlich sei...

FrankEdelkraut: Ein Interimsmanager darf nicht empfindlich sein ;-))

Gast: Wie lange sind Sie im Durchschnitt als Interimsmanager in einem



Unternehmen tätig?

FrankEdelkraut: Der kürzeste Einsatz waren 2.5 Monate, der längste war 12 Monate.

Dies sind relativ typische Zahlen bzgl. der Einsatzdauer.

FrankEdelkraut: Nachtrag zu meiner Person: 39 Jahre, verh., ein Sohn, Studium der Technischen Chemie in Bonn und Managementstudium an der Wirtschaftsakademie Bad Harzburg.

Gast: Was macht den Reiz für Interimsmanager den aus, in diesen kurzen Zeithorizonten tätig zu sein; sprich kaum "Bindung" an Kollegen etc. ; es kann ja nicht nur der Reiz des immer neuen sein

Gast: Vielleicht ist es ja das Honorar?

FrankEdelkraut: Dieser Reiz kann sehr stark sein! Außerdem ist es ein starker Wunsch immer zu lernen und Probleme zu lösen.

FrankEdelkraut: Das Honorar kann ein Argument sein, mich reizt mehr die Möglichkeit Zeit freier einzuteilen.

Zwischen einzelnen Mandaten bleibt immer Zeit, die für Weiterbildung und natürlich Erholung genutzt werden kann.

Gast: Wie wird man als Interimsmanager denn im Betrieb aufgenommen?

FrankEdelkraut: Bisher habe ich sehr positive Erfahrungen gemacht. Wir haben bereits gesagt: "Die Hütte brennt". Daher herrscht häufig Erleichterung, daß endlich jemand kommt, der sich kümmert.

FrankEdelkraut: Dann werden sehr schnelle Ergebnisse gefragt und die muß ich dann auch bringen.

Gast: Glaubt etwas heute noch jemand, dass man Mobilität und Flexibilität mit Geld kaufen kann

Gast: Wird man denn nicht als Interimsmanager und damit als "Externer" gerade zeitlich sehr beansprucht?

FrankEdelkraut: Die 60-70 Stunden-Woche ist die Regel. Aber, was wollen Sie an einem fremden Standort mit Unterkunft im Hotel auch sonst tun?

Gast: Wie beugen sie vor, in Routinelösung zu verfallen - "FrankE" sprach das beim letzten Chat an.

FrankEdelkraut: Routinelösungen sind selten notwendig. Da der Interimsmanager tief in das Unternehmen eintaucht sieht er die Spezifika und kann diese in die "Ideallösung" einbauen. Noch ein Unterschied zum Berater ;-))

2973: Es gibt aber sicherlich nicht nur Erleichterung, sicherlich auch Frust bei den nicht nachgerückten Nachrückern, den es zu handeln gilt - wie funktioniert das in so kurzer und entscheidender Zeit?

FrankEdelkraut: Selten, da der Interimsmanager ja nur begrenzte Zeit im Haus ist und das jeder weiß. Ansonsten gilt die alte Regel: Betroffene zu Beteiligten machen.

Gast: Wie gelingt dieses "Tief-Eintauchen"?

FrankEdelkraut: Tief eintauchen heißt, sowohl die Prozesse, als auch die Kultur eines Unternehmens zu erforschen und zu hinterfragen. Praktisch heißt das: Viele Fragen.

Die Kunst besteht weniger im Eintauchen, als in der "Vermarktung" der erarbeiteten Lösung.

Gast: Auch der Berater fragt viel - oft zu viel statt zu handeln ;-)) was macht den Unterschied der Fragen aus?



FrankEdelkraut: Das Handeln! Der Interimsmanager ist genau dafür geholt worden. Wir werden an der Zielerreichung gemessen.

Ein Unterschied besteht vor allem darin, daß Fragen ein hervorragendes Mittel zur Steuerung sind. Wer fragt führt.

FrankEdelkraut: Frage an alle: Habe ich eine Frage übersehen oder unbefriedigend beantwortet?

Gast: Meine Fragenbombardements sind alle angekommen; LOB an Herr Edelkraut und das Hrforum-Team!!

FrankEdelkraut: Vielen Dank!

FrankEdelkraut: Dann drehen wir den Spieß doch einmal ;-)) Wer von Ihnen hat bereits Erfahrung mit Interimsmanagern? In welcher Art?

FrankEdelkraut: Keiner? Wo sehen Sie nach dieser Diskussion ggf. Einsatzmöglichkeiten? Welche Zweifel bestehen?

Gast: Bei uns ist der Interimsmanager als klassischer "Sanierer" eingeladen worden; er hat sich gut "eingelebt"; meine Sorge gilt dem DANACH; die Frage der Übernahme seiner Funktion und Aufgaben ist ungewiss; das blockiert aufstrebende Potentialträger kolossal

FrankEdelkraut: Bevor wir es nachher vergessen, selbstverständlich stehe ich Ihnen auch nach dem Chat zur Verfügung. Den Link zu meiner Homepage hat das hrforum-team freundlicherweise gesetzt.

Gast: Aber auch die Frage: wird das Schiff im Nachgang wieder versumpfen taucht auf....

FrankEdelkraut: Das kann ich verstehen. Ohne die Situation bei Ihnen zu kennen, kann ich mir vorstellen, daß dies dem Interimsmanagern nicht bewußt ist. Sprechen Sie ihn darauf an.

Gast: Ich sehe Einsatzmöglichkeiten v.a. bei StartUps, beim Aufbau von Niederlassungen im Ausland, bei der Sanierung angeschlagener Unternehmen. Die Frage ist: wer berät, wer empfiehlt geeignete Interimsmanager

FrankEdelkraut:Ja, alles schon dagewesen. Für start-up´s empfiehlt sich die Beraterbörse der dta.

FrankEdelkraut: Ansonsten gibt es einschlägige Agenturen, die bis zu 1500 Interimsmanager in der Kartei haben.

FrankEdelkraut: Eine Anmerkung basierend auf der Darstellung von unserem Gast. Kein Einsatzgebiet für Interimsmanager ist die Umsetzung unliebsamer Maßnahmen. Kein seriöser Interimsmanager wird sich vor einen Karren spannen lassen.

hrforum-Team: Wir werden den Chat übrigens ab morgen zum Nachlesen anbieten.

FrankEdelkraut: Da wir die früheren Fragen und Antworten im Chat nicht sehen können hier noch zwei Agenturen: ManagementAngels in Hamburg oder Faber Consult in München (für Personal). Ansonsten Interimsmanager ansprechen, die verfügen alle über ein Netzwerk.

Gast: Es gibt eine GL mit 5 Mitgliedern, die aber nach Eintreten des Interimsmanagers nur noch ausführendes Organ ist.... liegt an Ihnen selber nicht an dem Interimsmanager!!!

FrankEdelkraut: Klingt ein wenig nach "Machtvakuum"? Aber ich denke das sollten wir nicht im Chat diskutieren!?

FrankEdelkraut: Unsere Stunde ist um, aber Sie können gerne weiter fragen!

Gast: Danke. Worauf muß man bei den Qualifikationen der Interimsmanager achten.



Sind da eher die "alten Hasen" mit klassischer Karriere zu empfehlen, oder gibt es hier spezielle Ausbildungen?

FrankEdelkraut: Ausbildungen sind mir nicht bekannt. Erfahrung ist ein wichtiger Aspekt. Die Fähigkeit sich schnell auf neue Themen einzustellen - insbesondere den menschlichen Faktor - kommt mit der Erfahrung.

FrankEdelkraut: Allerdings gehöre ich nicht zu denen, die behaupten erst ab 50 kann ein Interimsmanager seriös arbeiten. Gibt es!

Gast2973: ...vielleicht auch ein Interimsmanager auf dem Weg von einem Klienten zum nächsten ;-)))

FrankEdelkraut: eher ein Berater ;-)))

FrankEdelkraut: In drei Jahren Multimedia, IT und TelCo habe ich mehr gelernt als in 15 Jahren Großkonzern.

FrankEdelkraut: Welche Qualifikation und Erfahrungen Interimsmanager besitzen muß, hängt von jedem Einzelfall ab. Am Ende muß alles passen, wie bei einem Bewerber.

Gast: Was halten Sie von den sog. Querdenkern, die viele verschiedene Stationen hinter sich haben?

FrankEdelkraut: Was hat die Vielzahl der Stationen ausgelöst? Erfolgreiche Projekte sind anders zu bewerten als "Inkompatibilitäten". Daher ist die Frage schwer zu beantworten.

FrankEdelkraut: Was ist andererseits von einem Konzernsoldaten zu halten der 25 Jahre in einem Unternehmen gearbeitet hat und im Zuge einer Rationalisierung den Weg ins Interimsmanagement gefunden hat?

FrankEdelkraut: Für bestimmte Projekte sehr gut geeignet, für andere nicht.

FrankEdelkraut: Ihre Chancen eine Frage zu stellen schwinden, die Zeit schreitet voran.

Gast: Yup!!

Gast: Könnten Sie Beispiele nennen, für welche Projekte so ein Konzernsoldat sehr gut geeignet wäre?

FrankEdelkraut: Projekte, in denen die (zu erwartende) hohe Detailtiefe im Fachwissen gebraucht wird. Alternativ Situationen, in denen eine Vakanz gefüllt werden soll.

Gast: Wie definieren Sie erfolgreich? Nach Abschluß e. erfolgreichen Projektes kann das Bedürfnis entstehen, wieder andere Herausforderungen anzunehmen. Das kann durchaus auch in einer anderen Branche o. einer anderen Funktion sein. So entsteht meines Erachtens übergreifendes Verständnis

FrankEdelkraut: Erfolg wird durch die (hoffentlich) sauber definierten Projektziele vorgegeben. Und natürlich haben Sie recht, unterschiedliche Eindrücke fördern ein übergreifendes Verständnis. Das kann ein Interimsmanager natürlich optimal einbringen.

Gast: Vollkommen einverstanden! Vor allem dann, wenn das Querdenken das Ergebnis einer produktiven und kreativen Unruhe ist

Gast: Meines Erachtens sind solche Konzernsoldaten i. d. Regel sehr eng spezialisiert, daher meistens als Interimsmanager mit breiteren Aufgaben nicht geeignet

FrankEdelkraut: Ich denke, daß hängt stark vom Mandant ab. Bisher haben wir primär über Veränderungsprojekte diskutiert, da haben Sie recht. Es gibt allerdings



auch Interimsmandate, die auf Fortschreibung ausgerichtet sind. Dann sind Typen wie ich ungeeignet.

Gast: Der querdenkende Interimsmanager stellt in der Unternehmensstruktur neben seinen positiven Fähigkeiten häufig ein Problem dar. Sie "stören" durch unbequemes analytisches Vorgehen. Das ist ungewohnt und kann Spannungen erzeugen.

FrankEdelkraut: Was die Entscheidung für das Interimsmanagement eher beeinflusst, ist die spezifische Lebenssituation. Durch die häufigen, schnellen Wechsel der Standorte und die permanente Neuartigkeit fällt es nicht jedem leicht, sich in diesem Tätigkeitsfeld zu behaupten.

Gast: Grundsätzlich einverstanden. Aber auch bei Fortschreibungsprojekten, wenn das Aufgabenspektrum des Personalmanagements breit ist, sind solche Manager nicht die geeigneten.

Gast: Treffend! Aber dann sollten Unternehmen mit solcher Einstellung nicht mehr als Kunden in Frage kommen. Dann passt die Chemie einfach nicht mehr.

Gast: Es steht außer Frage, dass Interimsmanagement entsprechende persönliche Eigenschaften erfordert ohne die es nicht denkbar ist, solche Projekte zu übernehmen.

Gast: Das ist genau der Knackpunkt. Aber wo gehobelt wird, fallen Späne. Ein gutes (Bsp.) Sanierungsmanagement muß aufwühlen, sonst kann es keine wirkliche Veränderung geben.

Gast: Da ich etwas später eingestiegen bin: Wie werden die Marktchancen für Interimsmanagement im Personalbereich aus den eigenen Erfahrungen eingeschätzt?

FrankEdelkraut: Wir haben allg. über die Chancen von Interimsmanagern gesprochen und diese als gut bezeichnet. Der Markt wächst sehr stark und wird (Vorbilder UK, USA, NL) weiter wachsen.

Schwierigkeiten bestehen im Moment noch darin, die Leistung Interimsmanagement bekannt zu machen.

FrankEdelkraut: Anmerkung: Interimsmanagement ist auch in Aufbausituationen geeignet, temporäre Bedarfe zu befriedigen.

FrankEdelkraut: Eine Frage in eigener Sache: Wir haben vorhin über Marketing und Bekanntheit des Interimsmanagement gesprochen. Was empfehlen Sie einem Interimsmanager, der seine Leistung anbieten möchte?

Gast: Aus eigenen Erfahrungen würde ich sagen, in manchen Aufbausituationen ist ein Interimsmanager die einzig richtige Entscheidung

FrankEdelkraut: Was haben Sie erlebt?

Gast: Interimsmanager, der den Personalbereich in einem neuen Unternehmen aufgebaut hat und den Nachwuchs HRManager "ausgebildet" hat.

Ein hoch qualifizierter HRManager wäre nicht zu leisten

FrankEdelkraut: Ein schönes Beispiel, gerade in den jungen Unternehmen kann der Interimsmanager sehr schnell sehr viel wertvolles Know-how einbringen.

Gast: Bzgl. der Empfehlung an den IM: In welcher Hinsicht genau?

FrankEdelkraut: Wie können Entscheider auf die Leistung aufmerksam gemacht werden. Welche Medien werden positiv wahrgenommen?

FrankEdelkraut: Sie kommen gut an! Vielleicht lässt die Konzentration bei den Teilnehmern nach?

FrankEdelkraut: Da wir auf ein kleines Häufchen von fünf Unentwegten geschrumpft



sind, schlage ich vor für heute Schluß zu machen. Einverstanden?

hrforum-Team: Auf jeden Fall vielen Dank Herr Edelkraut für die Beantwortung der Fragen!

Gast2973: Ihnen ein herzliches DANKE SCHÖN für die interessanten und persönlichen Beiträge!

FrankEdelkraut: Sehr gerne doch! Vielen Dank für Ihre Teilnahme. Ich hoffe, daß es Ihnen Spaß gemacht hat und wir etwas Nutzen bieten konnten. Wie gesagt, über meine Homepage stehe ich Ihnen weiter zur Verfügung. Ich wünsche Ihnen noch einen schönen, erfolgreichen Tag.

Gast2973: Vielleicht begegnet man sich eines Tages bei einem Ihrer Aufträge ;-)