



INTERIMSMANAGEMENT

[17.10.2005]

Personalmanager auf Abruf



Unternehmen brauchen immer wieder für zeitlich begrenzte Personalprojekte wie Restrukturierungen spezielles Know-how. Eine Lösungsmöglichkeit, das notwendige Wissen ins Unternehmen zu holen, sind Personalmanager auf Zeit.

 
EMPFEHLEN | DRUCKVERSION

Vor anderthalb Jahren engagierte Thomas Till von der Münchener ARRI Film & TV Services GmbH einen Manager auf Zeit für die Personalabteilung: "Wir hatten damals eine Reihe Aufgaben zu erledigen, für die das fest angestellte Personal keine freien Kapazitäten hatte." Also kam HR-Interimsmanager Manfred Faber ins Unternehmen. Für ein Jahr, in dem er Mitarbeitergespräche und Maßnahmen zur Teambildung einführte. In einigen Abteilungen änderte er die Organisationsstrukturen und Prozess und verbesserte die Kommunikation.

Einsatz bei Elternzeit oder Umstrukturierungen

Die Gründe, warum Interimsmanager ins Unternehmen geholt werden, sind unterschiedlich: Zum Beispiel, wenn der neue Manager wegen einer längeren Kündigungsfrist beim alten Arbeitgeber erst später seinen Job antreten kann. Oder anders herum, wenn die Kündigungsfrist des aktuellen Stelleninhabers so kurz ist, dass der neue Manager den Job nicht nahtlos antreten kann. Ebenso bei Elternzeit oder längerer Krankheit. "Auch wenn für ein bestimmtes Projekt nicht genügend Mitarbeiter oder Know-how zur Verfügung stehen, können Interimsmanager aushelfen", sagt Faber.

Interimsmanager speziell für das Personalwesen werden beispielsweise dann geholt, wenn Veränderungen anstehen. "Daher sollte der Interimsmanager über die fachliche Qualifikation hinaus ausgewiesene Erfahrung als Projekt- oder Changemanager aufweisen", erklärt Frank Edelkraut, Interimsmanager und Unternehmensberater. Weitere Einsatzmöglichkeiten sind bei Rekrutierungen im großen Stil, bei Massenentlassungen oder bei der Gestaltung von Organisationsveränderungen, wie zum Beispiel bei der Neuausrichtung einer Personalabteilung.

Interimsmanager gehen Unbefangen an ihre Aufgaben

"Bei Umstrukturierungen empfiehlt es sich schon aus taktischen Gründen, einen HR-Interimsmanager zu engagieren", rät Achim Rhode, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens für HR-Interimsmanagement Chironis GmbH. "Er ist unabhängig von Seilschaften im Unternehmen und kann ohne Sorge um Ansehensverlust die von ihm verlangte Aufgabe durchziehen." Außerdem wird ein externer Spezialist nach einer Restrukturierung, wenn die Arbeitsatmosphäre zwischen Mitarbeitern und Management gestört ist, leichter akzeptiert.

Eine Umstrukturierung ist zurzeit bei einem mittelständischen Metallunternehmen im Gange. Zu

Eine Umstrukturierung ist zurzeit bei einem mittelständischen Metallunternehmen im Gange, zu dem die Management Angels GmbH, Hamburg, einen HR-Interimsmanager vermittelt. Der Einsatz des Personalmanagers auf Zeit steht kurz bevor. Auftraggeber ist der Investor, der sich vor einem Jahr in das Metallunternehmen eingekauft und auch die Geschäftsführung übernommen hat. "Der Auftraggeber suchte einen erfahrenen Personalmanager, der mit dem Betriebsrat über die Reduzierung der Arbeitskosten verhandeln soll", erklärt Sylvaine Mody, Gesellschafterin der Management Angels GmbH. Ein Interimsmanager könne dabei unbefangener an die Verhandlungen herangehen, so die Hoffnung. Außerdem werde die Position des Geschäftsführers nicht geschwächt.

Vertrauenswürdigkeit und Erfahrung zählen

Die Auswahl des Interimsmanagers für diesen sensiblen Einsatz bedurfte einigen Fingerspitzengeföhls. "Vertrauenswürdigkeit und Erfahrung sind sehr wichtig", weiß Mody. Daher fiel die Wahl auf einen gestandenen Personalmanager um die 50 mit jahrelanger Erfahrung in der Automobilbranche. "Ein wichtiges Kriterium war auch, dass der Interimsmanager bereits Erfahrung mit Tarifverhandlungen besitzt und auch schon Gespräche mit ähnlich gelagerten Zielen erfolgreich geführt hat", erklärt Mody.

Meist mehrere Monate im Unternehmen

Bei Faber machen dagegen Umstrukturierungsaufträge traditionell einen eher kleinen Teil des Geschäfts aus. Der 41-jährige ehemalige Personalleiter - unter anderem beim Telekommunikationszulieferer Molex und dem Paketdienst UPS - hatte sich 1998 mitten im New-Economy-Boom als HR-Interimsmanager selbstständig gemacht. "Am Anfang habe ich eine Personalabteilung nach der anderen aufgebaut und anschließend Personalleiter eingestellt", erzählt er. Neben Kunden aus Telekommunikation und Internetbranche zählen heute auch Banken, Werbeagenturen oder Unternehmen aus der Filmbranche zu seinen Kunden. Ihnen vermittelt sein Beratungsunternehmen Faber Consult aus einem Pool von 75 Freiberuflern den passenden HR-Interimsmanager. "Die Einsätze dauern meist fünf bis neun Monate", sagt Faber. "Gerade kleinere Unternehmen können oder wollen oft keine Vollzeitpersonalmanager einstellen." Aber auch längerfristig laufende Begleitung hat er mittlerweile im Angebot.

Bei der Arbeit selbst besteht kein Unterschied zwischen einem HR-Interimsmanager und einem fest eingestellten Personalmanager, weil der Manager auf Zeit auch im Unternehmen arbeitet. Ein Zeitarbeiter kam für Unternehmer Till nicht in Frage. "Mit denen habe ich eher schlechte Erfahrungen gemacht." Gegen einen Berater sprach aus seiner Sicht, dass dieser Veränderungsprozesse nur anstößt, aber nicht ausführt.

Mehr Flexibilität kostet

Die Kosten für einen HR-Interimsmanager liegen bei etwa 20 bis 30 Prozent über denen für eine vergleichbare feste Kraft. Ohne Urlaubsanspruch und Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Tagessätze von 500 bis 1.200 Euro gelten als marktübliche Spanne. "Ein Interimsmanager ist dafür sehr flexibel einsetzbar", meint Till. Nach Fabers Angaben im Schnitt mit einem Vorlauf von drei bis vier Wochen - wenn's drauf ankommt, auch binnen Tagen. "Mein kurzfristigster Einsatz war von einem Tag auf den anderen", sagt Faber. "Es empfiehlt sich aber, möglichst früh nach einem Interimsmanager zu suchen", rät Interimsmanager Edelkraut. "Denn je sorgfältiger der Einsatz vorbereitet wird, desto effizienter und damit auch preisgünstiger wird er."

(Midia Nuri / Bild: Digital Vision)