



# Fallbeispiel

## „Einsatz HRM-Interimsmanager“

Erfahrungsbericht eines Auftraggebers

- Tochtergesellschaft in der Schweiz (in erster Linie anorganisch gewachsen)
- Strategische und operative Begleitung in einem Restrukturierungsprojekt
- Kurzfristige Nachbesetzung der HRM-Leitungsposition
  
- Unternehmen im Einsatz von Unternehmensberatern und Interimsmanagern erfahren

# HERAUSFORDERUNGEN – VOR DEM START

---

- Funktion des Interimsmanagers war schnell zu besetzen
- Grenzüberschreitende Suche (international vernetzter Provider)
- Wahl zwischen „klassischem“ Unternehmensberater und Interimsmanager (Beratung - Projekt und Linie)
- Erstellen des genauen Anforderungsprofils
- Aufgabenteilung Interimsmanager und HRM/ORG – Gruppe
- Treffsichere Auswahl des Interimsmanagers

# AUFGABEN DES HRM-INTERIMSMANAGERS

---

- Strategische Begleitung in der Restrukturierung (Geschäftsführung und HRM/ORG – Gruppe)
- Operative Unterstützung in der Restrukturierung
- Übernahme der Funktion der HR-Leitung (operativ, Teamführung)
- Intensive Unterstützung der Gebietsleiter (Vertrieb)
- (Disziplinar: Geschäftsführung Landesorganisation  
Fachlich: Leitung HRM/ORG – Gruppe)

# HERAUSFORDERUNGEN LAUFEND (Interimsmanager)

---

- Mehrzahl neuer Player (Interimsmanager, Geschäftsführer, Gebietsleiter)
- Bis zu diesem Zeitpunkt für die Mitarbeiter unbekannte Botschaften
- Sehr enger Zeitplan (kein „Frühstückspersonalleiter“)

# HERAUSFORDERUNGEN LAUFEND (Unternehmen)

---

- Zusammenarbeit mit Interimsmanager in der Matrix
- Abstimmung in strategischen Restrukturierungsthemen
- Gleichgewicht zwischen den Empfehlungen des Interimsmanagers und den Anforderungen des Unternehmens halten – Rolle des Interimsmanagers
- Know How und Zeit des Interimsmanagers richtig nutzen
- Richtiges Onboarding und Offboarding (Interimsmanager „verlieben“ sich leicht)

# WICHTIGES – EINSATZ INTERIMSMANAGER – 1/2

---

- Der Interimsmanager muss – für die gesamte Organisation sichtbar – von der obersten Unternehmensleitung und den unmittelbar Verantwortlichen volle Rückendeckung haben
- Von Beginn weg muss der gesamten Organisation klar sein: Es handelt sich um Interimsmanagement (Berichtslinie, Rechte und Pflichten, etc.)
- Intensive praktische Erfahrungen in den geforderten Tätigkeiten
- Die Aufgaben und der Zeitraum des Einsatzes des Interimsmanagers müssen - für die gesamte Organisation sichtbar – von Beginn weg klar sein

# WICHTIGES – EINSATZ INTERIMSMANAGER – 2/2

---

- Regelmäßiges Feedback in beide Richtungen
- Gruppendynamische Prozesse (Teambuilding) beachten
- In Projekten gilt: Regelmäßige, detaillierte, schriftliche Tätigkeitsberichte oder fixe Einbindung in ein PMO (project management office)
- Ist die Unternehmenskultur gegeben, welche Interimsmanagement ermöglicht
- Wenn an eine Übernahme in eine Fixanstellung gedacht ist: Konditionen in Grundzügen rechtzeitig vorab klären



- Zusammenarbeit zwischen lokalem Geschäftsführer (Interimsmanager) hätte optimaler laufen können – Führungsaufgabe der Gruppenverantwortlichen
- Nicht mehrere Interimsmanager gleichzeitig oder nur eingespieltes Team von Interimsmanagern
- Aufgabengebiet und Rolle war schlussendlich nicht klar genug abgesteckt (das Unternehmen hat zusätzliche Dinge gefordert, die Interimsmanagerin nicht notwendige Dinge getan) – „Interimsmanagementlösung“
- Zu wenig gegenseitiges Feedback, zu wenig Arbeiten mit Tätigkeitsberichten im Restrukturierungsprojekt
- Abstimmung in der Matrix war nicht optimal

# WAS IST – WARUM – SEHR GUT GELAUFEN

---

- Auswahl der Interimsmanagerin (sowohl fachlich wie persönlich) – Guter Provider, fachliche Beurteilung (HRM) war sicher gestellt
- Organisatorische Einbindung: Klare Kommunikation in die Organisation
- HRM-Team gut entwickelt: Klare Anforderung aus der Gruppe heraus sowie die Persönlichkeit der Interimsmanagerin
- Gute Ergebnisse in der Erledigung der operativen HRM-Aufgaben und Unterstützung der Gebietsleiter: Fachlichkeit der Interimsmanagerin
- Restrukturierungsprojekt erfolgreich gelaufen: Fachlichkeit und Persönlichkeit der Interimsmanagerin, Unterstützung aus der Gruppe

- Die Entscheidung für Interimsmanagement war die vollkommen richtige (Fachlichkeit gegeben, Zeit gewonnen, um den HRM-Bereich neu aufzustellen)
- Professioneller Provider ist essentiell
- Interimsmanagement – (auch) - im HRM-Bereich ist eine sehr wertvolle Sache
- Für Entscheider: Keine Berührungängste zu „HRM-Interimsmanagement“

DANKE

# DANKE