
2.1 Von Ausfällen und Auszeiten: Wie Personalabteilungen planen, handeln und vorbeugen

„Kurz vor knapp“ – das ist das Datum, zu dem ein Interim-Manager zu einem Einsatz gerufen wird. Manfred Faber, Geschäftsführer der HR-Consultants GmbH, ist in einer nunmehr fünfzehnjährigen Laufbahn als HR Interim-Manager in den seltensten Fällen einmal „langfristig strategisch“ eingeplant worden. Selbst, wenn es zu Überbrückungseinsätzen wie einer durchaus planbaren Schwangerschaftsvertretung kommt – wir erinnern uns? Das sind in der Regel neun Monate. Faber lächelt darüber: „Die meisten Abteilungen sind einfach überlastet und handeln nur noch kurzfristig und im Moment größter Not. Für mich als Interim-Manager und Vermittler ist das in Ordnung. Zum einen sind es Interim-Manager gewohnt, schnell zu reagieren, zum andern wissen wir, dass wir gerufen werden, wenn es nicht nach Plan läuft.“

Überbrückungseinsätze sind (neben Projekteinsätzen) Normalität im Leben eines Interim-Managers. Schwangerschaftsvertretung und Krankheit in der Führungsriege der Personalabteilung hinterlassen Lücken, die nicht nur zur Mehrbelastung der verbleibenden Mitarbeiter führen, sondern auch zur Stagnation von Projekten – Entscheidungen werden aufgeschoben, Themen nur halbherzig angegangen. Im HR kann das besonders negative Folgen für das Unternehmen haben, beispielsweise, wenn die Rekrutierung von Schlüsselpositionen sich verlangsamt oder aufgrund mangelnder Betreuung von Mitarbeitern es zu nicht erkannten und

kommunizierten Problemen in der Belegschaft kommt, Stichwort: innere Kündigung – ganz zu schweigen von Mängeln in der Personalabrechnung.

Dabei ist die Aufgabe während der Auszeiten bzw. des Ausfalls klar definiert: Der Interim-Manager führt die Geschäfte wie der Stelleninhaber weiter. Manfred Faber: „Im Falle einer Schwangerschaft besteht sogar, wenn gewünscht, die Möglichkeit, sich mit der Stelleninhaberin weiterhin auszutauschen. Viele sich im Mutterschutz befindende Personalerinnen freuen sich sogar darüber. Dann halte ich als Interim-Manager in wichtigen Entscheidungen Kontakt. In Krankheitsfällen ist diese Möglichkeit nicht gegeben, es zählen Erfahrung und Kompetenz. Von uns wird erwartet, dass wir „hands on“ und ohne Unterstützung arbeiten. Aber das ist der Grund, weshalb wir Interim-Manager geworden sind. Ziel ist es, bei Einsetzende dem Wiederkehrer das zu hinterlassen, was man ein „bestelltes Haus“ nennt, so dass er in der Lage ist, seine Arbeit lückenlos wieder aufzunehmen“.

Manfred Faber sieht in unseren Zeiten, in denen der Druck immer größer wird, noch einen weiteren, immer häufiger werdenden Ausfallgrund: Das Phänomen des Burn-outs schleicht sich auch in die Personalabteilungen der Unternehmen – Kolleginnen und Kollegen fallen wegen Überlastung aus. Gleichzeitig werden immer stärker – vor allem von der jüngeren Generation – sog. Sabbaticals nachgefragt, um den eigenen Horizont zu erweitern, Zeit für sich selbst zu haben, den „Akku“ wieder aufzuladen. Faber sieht hier im Einsatz eines Interim-Managers eine geeignete Personalstrategie, um diesem durchaus notwendigen Wunsch nach einer Auszeit nachzukommen. „Wenn sich Unternehmen heute überlegen, wie sie ihre Mitarbeiter langfristig binden und stärken wollen, dann wird das Thema Sabbatical als Angebot gesetzt sein“, so Faber. „Und wenn in dieser Zeit durch eine Überbrückung die Abteilung auf mindestens gleichbleibendem fachlichen Leistungsniveau weiterläuft, dann stehen am Ende nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch das gesamte Unternehmen gestärkt da“.

Welches sind die Leitgedanken, wenn es zu einem Ausfall in der Führungsriege der Personalabteilung kommt?

Schwangerschaftsvertretung: „Planen statt warten“

Sollte frühzeitig der Einsatz eines externen Personalprofis eingeplant werden, damit die Abteilung mit dem Beginn des Mutterschutzes ohne Ausfall weiterarbeiten kann?

Krankheitsvertretung: „Handeln statt hoffen“

Sollte der Einsatz eines routinierten und erfahrenen HR-Managers einer zeitlich undefinierten Stagnation vorgezogen werden, damit die Abteilung wieder weiterläuft und die Mitarbeiter einen kompetenten Ansprechpartner haben – vor dem Hintergrund dass dieser Einsatz kurzfristig wieder kündbar ist?

Sabbatical: „Vorsorgen statt nachsorgen“

Sollten die Zeichen der Zeit erkannt werden und vorsorglich Sabbaticals angeboten werden, um die Zahl der Burn-out Fälle zu reduzieren und diese Auszeit strategisch geplant mit Interim-Managern geschlossen werden?

Und macht es in all diesen Fällen Sinn, sich interimistisch Kompetenz und Know-how einzukaufen? – Sind doch die Ausfälle kostenneutral!

2.2 Lückenbüßer & Überzeugungstäter

Firma Nummer 21 in zwanzig Jahren, 15 verschiedene Branchen. Robert Knemeyer ist „Lückenbüßer aus Leidenschaft“ oder auch: überzeugter und unerschrockener Interim-Manager.

Besonders zu den klassischen Überbrückungen haben wir Robert Knemeyer befragt. Wie ist es, wenn man permanent den Lückenbüßer spielt, mit voller Kraft Einsatz bringt, aber dennoch nie wirklich dazugehört?

Lesen Sie hier seine Eingaben.

Herr Knemeyer, die Personalleiterin ist schwanger, in ziemlich genau definierter Zeit wird sie in den Mutterschutz gehen und die Abteilung kopflos sein. Wann klingelt bei Ihnen das Telefon, um die Zeit ihrer Abwesenheit zu überbrücken? Oder ganz allgemein gefragt: Wie strategisch gehen Unternehmen absehbare Personallücken – besonders in der HR-Führungsriege – an?

Knemeyer: Das kommt darauf an, ob das Management HR als Schlüsselfunktion ansieht oder nicht. Wird der Mehrwert, den die Personalabteilung bringt, anerkannt und geschätzt, dann ist die Bereitschaft zur Vorsorge zumindest da. Besonders bei Schwangerschaften kommt es schon währenddessen immer wieder zu Ausfällen. In diesen Fällen werde ich dann auch schon einmal frühzeitig gerufen.

Herrscht jedoch die Denkweise, dass „das bisschen HR“ schon „irgendwie“ mitläuft, dann wird wahrscheinlich auch während der Auszeit der Mutter das Telefon nicht klingeln – zum Leidwesen der verbleibenden Mitarbeiter inklusive Stagnation von Entscheidungen und Projekten.

Im Falle einer Schwangerschaftsvertretung besteht sogar die Möglichkeit eines geregelten Übergangs und sie kommen in den Luxus eingearbeitet zu werden.

Knemeyer: ... was ich nicht als Luxus empfinde, da ich es schlicht nicht benötige. Meine langjährige Erfahrung hat mir eines bewiesen: Personalarbeit ist immer und überall gleich. Dazu kommt: Sitzen für eine gewisse Zeit zwei Personen auf einem Stuhl ist das nicht unbedingt von Vorteil, denn die eine möchte

sich meist nur ungern lösen und der andere, sprich: ich, kommt, um wieder zu gehen. Und dabei bringe ich zwar den Einsatz, aber längst nicht die emotionale Bindung für die Position mit wie die Stelleninhaberin. Ich sehe die Aufgabe naturgemäß nüchterner und das hat durchaus Vorteile.

Jetzt kommt noch Folgendes hinzu: Ein Mitarbeiter kommt rein und hat eine Frage – an wen von beiden soll er sich wenden? Mir reichen wenige Stunden um die Ordnung des individuellen Büros kennen zu lernen. Die Strukturen des Personalmanagements sind fast überall gleich, meist auch die Dokumentationen.

Das Problem haben Sie nicht, wenn Sie nach längerem Krankheitsfall gerufen werden. Hier werden Sie wohl oftmals in ein gehöriges Chaos geworfen, denn die große Frage lautet wohl: Wann rufe ich einen Interim-Manager, wenn ich nicht weiß, wann und ob der Mitarbeiter wiederkommt?

Knemeyer: Da regiert lange – oft zu lange – das Prinzip Hoffnung, richtig. Das Unternehmen hofft, dass der Mitarbeiter bald wieder kommt und der Mitarbeiter sitzt ebenfalls genervt von der Krankheit und nicht selten auch mit schlechtem Gewissen zu Hause und hofft das gleiche. Die Schmerzgrenze, jemanden Externes anzufordern, ist also hoch. Nur wird übersehen, wie schnell ich mich einarbeite und wie schnell man mich vertraglich wieder verabschieden kann. Und ebenso, wie sehr die verbleibenden Mitarbeiter zunehmend überlastet sind und die Qualität ihrer Arbeit nachlässt.

Sie haben nun angesprochen, wie schnell Sie sich in die Strukturen einarbeiten. Wie schnell verschaffen Sie sich gleichzeitig Akzeptanz bei den Mitarbeitern?

Knemeyer: Das ist eine logische Folge der schnellen Einarbeitung. Wenn Mitarbeiter schon nach wenigen Tagen Antworten auf ihre Fragen bekommen, dann akzeptieren sie mich in jedem Fall von meiner fachlichen Seite. Um sie auch persönlich zu überzeugen führe ich in den ersten Tagen Einzelgespräche, um sich gegenseitig kennen zu lernen. Mir ist es wichtig, dass ich in meiner täglichen Arbeit überzeuge und zeige, wie ich mit Thematiken umgehe, Lösungen herbeiführe, Entscheidungen treffe. Wenn ich das, was von mir erwartet wird, auch umsetze, dann werde ich meiner Funktion als Lückenbüßer gerecht und in der Position, die ich ausfülle, auch akzeptiert.

Begegnen Ihnen die Mitarbeiter anders als dem Stelleninhaber, den Sie vertreten?

Knemeyer: Sicherlich. Ich sage zwar, dass es für die Mitarbeiter keinen Unterschied machen darf, ob ich mit einem festen oder einem freien Vertrag arbeite, aber das ganze Thema „Positionierung“ ist anders gelagert. Mir liegen vor allem politische Ränkespiele fern. Das hat zur Folge, dass ich Dinge „rücksichtsloser“ – und das meine ich im positiven Sinn – vorantreiben kann, denn ich muss nicht auf jede individuelle Befindlichkeit reagieren. Das heißt aber auch, dass der ein oder andere

mit mir einen offeneren Umgang pflegt. Gerechterweise muss man auch sagen, dass ich bisweilen mehr Zeit für einzelne Themen habe, da ich mich nicht komplett der Meeting-Kultur ausliefern muss. Grundsätzlich gilt: Wenn Sie nicht taktieren müssen, sind Sie sachorientierter. Das macht so manches einfacher und schneller. Aber das ist auch das, was von mir erwartet wird. Ich kann Themen vorantreiben und mich auch mal unbeliebt machen. Das tue ich auch, wenn ich vom Ergebnis überzeugt bin. Und dass ich von so manchem überzeugt bin, rührt aus meiner Erfahrung – die meisten Themen bin ich schlicht schon mehrere Male angegangen und weiß, wie sie enden bzw. enden können.

Orientieren Sie sich an der bisherigen Arbeitsweise desjenigen, dessen Platz Sie nun für eine gewisse Zeit ersetzen?

Knemeyer: Sagen wir mal so: Ich halte den Patienten nicht nur am Leben, ich operiere auch. Das bedeutet auch, dass ich Chancen nutze, die ich deshalb sehe, weil ich nicht „betriebsblind“ bin.

Zudem können sich Situationen in kurzer Zeit verändern und gänzlich neue Wege erfordern. Denken Sie an 2008, als wir von heute auf morgen Tausende in die Kurzarbeit schicken mussten. Und schon recht kurze Zeit später kämpften wir wieder mit einem Fachkräftemangel, der uns bis auf Weiteres begleiten wird. In wenigen Monaten kann also so viel passieren, dass eine eigenständige Arbeitsweise pure Notwendigkeit ist. Und entsprechend muss ich reagieren und handeln.

Sie halten also als Lückenbüßer nicht nur den Status Quo aufrecht ...

Knemeyer: Nicht nur Lückenbüßer aus Leidenschaft, sondern auch Überzeugungstäter – mit allen Konsequenzen.

2.3 Zu teuer? Was kostet der Einsatz eines Interim-Managers im Falle einer Überbrückung wirklich?

Drei Fragen an Christof Kerscher

Herr Kerscher, wenn die reinen Kosten eines Interim-Managers neben das Gehalt eines festangestellten Personalleiters gestellt werden, dann zuckt jeder, der dieses Budget verantworten muss, erst einmal kräftig – besonders bei einem reinen Überbrückungseinsatz ohne zusätzliches Budget. Hat er allen Grund dazu?

Christof Kerscher: Wenn wir von den „reinen“ Kosten für einen Interim-Manager sprechen, sollten wir gerechterweise die „reinen“ Personalkosten gegenüber stellen. Da ist beim Festangestellten zum einen der nicht unbeträchtliche Arbeitgeberanteil, aber auch Benefits wie Firmenwagen usw., die der Interim-Manager selbst mitbringt. Erhebliche Kosten entfallen bei Festangestellten auf Urlaub, Fortzahlung im Krankheitsfall oder Feiertage – währenddessen der

Interim-Manager nur für die tatsächlich geleistete Arbeitszeit bezahlt wird. Sonderzahlungen wie vermögenswirksame Leistungen, Boni oder Prämien inkl. der sich daraus ergebenden Verwaltungskosten bilden ebenfalls einen beträchtlichen Kostenblock und die Liste kann fortgesetzt werden mit Ausgaben für Weiterbildung, aber auch Rekrutierung oder Abfindung. Am Ende kommt es bei einer fairen Gegenüberstellung zu einer leichten Erhöhung, manche Studien sprechen gar von einem kostenneutralen Vergleichsergebnis. Und diese Kosten fallen bei einer Überbrückung ja nicht zusätzlich an, denn der Stelleninhaber wird bei Krankheit, Schwangerschaft oder Sabbatical nicht bzw. nur kurz vom Arbeitgeber weiterbezahlt. Und im Falle eines Sonderprojekts sind es reine Projektkosten, die oft nicht unter Headcount erscheinen, sondern einer anderen Kostenstelle zugeordnet werden.

Die günstigere Alternative, die viele wählen, ist das Aussitzen ... – kostet nichts, oder?

Christof Kerscher: Der Betriebswirt nennt dieses „Nichts“ Opportunitätskosten: Was kostet es, wenn die Stelle unbesetzt bleibt? Grundsätzlich gilt: Jede unbesetzte Stelle zieht ein Bündel von Folgeproblemen mit sich: Verbleibende überarbeitete und daher mindestens unmotivierte, wenn nicht gar kranke Mitarbeiter, damit potentielle Arbeitsrechtskonflikte, aufgeschobene Projekte einhergehend mit einer gehemmten Weiterentwicklung, unzufriedene Kunden, abgelehnte Aufträge – die negativen Folgen lassen sich stets belegen, wenn man ehrlich ist.

Bei einem reinen Überbrückungseinsatz reicht es möglicherweise, den Ausfall nur teilweise zu kompensieren. Mit dieser Flexibilität spart das Unternehmen am Ende sogar und sorgt gleichzeitig dafür, dass die Abteilung weiter gut läuft. Besonders im Personalmanagement, das sich in den letzten Jahren als Dienstleister bzw. Business Partner aufgestellt hat, ist das überaus wichtig.

Muss ich Abstriche machen?

Christof Kerscher: Im Gegenteil. Ein Interim-Manager bringt die Erfahrung von zig Projekten und Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen mit. Sie kaufen also nicht nur eine überaus routinierte „Ersatzkraft“ ein, sondern auch jede Menge Know-how. Das Unternehmen profitiert nicht nur, sondern spart möglicherweise durch die Vermeidung von Fehlentwicklungen. Bei der Kostenbetrachtung haben wir übrigens diesen „Mehrwert“, der nur schwer berechenbar ist, noch nicht einmal berücksichtigt.

Erfolgreiche Einsätze von Interim-Managern im
Personalwesen

Erfahrungsberichte von externen Personalprofis, ihren
Auftraggebern und Vermittlern

Kerscher, C.; Zumpe, U.; Kerscher, C.

2017, IX, 49 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-15630-5