



Interview:

## Personalverantwortung befristet und extern

Autor: Katharina Schmitt  
Erschienen in: PM06/2003

**Jeder siebte Interimsmanager wird im Personalbereich eingesetzt. Gerade hier eignet sich kurzzeitig nutzbares Expertenwissen zur Überbrückung bei Vakanzen oder zur Übernahme von Schlüsselaufgaben in befristeten Projekten. Wir fragten eine Personalleiterin und einen Interimsmanager nach ihren Erfahrungen.**

**Personalmagazin: Herr Dr. Edelkraut, Sie arbeiten als Interimsmanager im Personalbereich. In welchen Fällen kommen Unternehmen auf Sie zu?**

**Frank Edelkraut:** Prinzipiell sind die Einsatzmöglichkeiten analog derer in anderen Unternehmensbereichen. Daher schlage ich vor, zuerst die möglichen Auslöser auf der Klientenseite anzuschauen. Ein möglicher Grund ist eine vakante Stelle, die nur temporär zu besetzen ist. Das ist möglich beispielsweise wegen einer längeren Kündigungsfrist des zukünftigen Stelleninhabers oder während des Mutterschutzes und Erziehungsurlaubs. Ein anderer Ausgangspunkt ist ein bestimmtes Projekt im HR-Bereich für das nicht genügend Mitarbeiter oder das benötigte Know-how zur Verfügung stehen. Und schließlich wird die Unterstützung eines Interimsmanagers auch benötigt in Zeiten großer Veränderung wie während extremen Wachstums oder einer Krise. Denn solche Zeiten bedeuten für die Personalabteilung häufig extreme Mehrarbeit.

**Personalmagazin: Und wo liegt der konkrete Vorteil eines Interimsmanagers im Personalbereich?**

**Frank Edelkraut:** Die einzelnen Aufgaben hängen, wie bei jeder Stellenbesetzung, von Bedarf und Qualifikation ab. Prinzipiell gehört das gesamte Spektrum der Personalarbeit dazu. Da der Interimsmanager vor Ort im Unternehmen arbeitet, besteht kein Unterschied zu einem fest angestellten Personaler. Der primäre Nutzen: Akuter Bedarf wird schnell und kompetent gedeckt.

**Personalmagazin: Frau Vaupel, was waren für Sie die Argumente, einen Interimsmanager einzusetzen?**

**Bettina Vaupel:** Ebay hat in den letzten Jahren stark expandiert. Wir sind nun das größte Internet-Auktionshaus weltweit und entwickeln unser Geschäft auch in anderen Bereichen stetig weiter. Das Wachstum und die neuen Produktlinien bedeuteten für die Personalarbeit eine besondere Herausforderung, neue Mitarbeiter müssen rekrutiert und eingearbeitet werden, die Personalentwicklung wird ebenfalls immer umfangreicher und komplexer. Im Zuge wachstumsbedingter Strukturmaßnahmen wechselten mehrere Mitarbeiter der Personalabteilung in den internationalen Bereich von Ebay. Für den Personalbereich mussten deshalb neue Leute gesucht werden. Die Lücke, die zwischen dem Wechsel der alten Mitarbeiter und der Einarbeitung der neuen Mitarbeiter entstand, haben wir mit einem Interimsmanager überbrückt.

**Personalmagazin: Gab es einen Zeitplan?**

Wir baten Dr. Edelkraut um Unterstützung, und bereits in der Folgeweche nahm er seine Arbeit in Berlin auf.

**Personalmagazin: Das ging ja flott. Konnte das Tempo denn während des Einsatzes gehalten werden?**

**Bettina Vaupel:** Ja, zu unserer positiven Überraschung schon. Im Vorfeld gab es Überlegungen über den Sinn eines Interimseinsatzes, da wir unter anderem auch eine längere Einarbeitungszeit befürchteten.

Doch Herr Edelkraut hatte bereits am zweiten Tag das erste Rekrutierungsprojekt auf die Beine gestellt, in dieser Geschwindigkeit ging es dann weiter.

**Frank Edelkraut:** Im Bereich der Rekrutierung ist zügiges Arbeiten kein Problem, wenn professionelle Führungskräfte die Personaler unterstützen. Bei anderen Aufgaben kann die Einarbeitung schon mal etwas länger dauern. Doch wird ein Interimsmanager immer versuchen, unproduktive Zeiten zu minimieren. Wir werden schließlich am Ergebnis gemessen.

**Personalmagazin: Und das Resümee? Wie bewerten Sie die Ergebnisse des Interimseinsatzes? Hat es sich für Ebay unterm Strich gelohnt?**

**Bettina Vaupel:** Ja, unbedingt. In der Rekrutierung wurden unsere Erwartungen weit übertroffen. Hier spielt auch hinein, dass Dr. Edelkraut durch seine Erfahrungen und Kontakte die durchschnittlichen Rekrutierungskosten deutlich senken konnte.

**Personalmagazin: Ist das Projekt nun damit beendet?**

**Bettina Vaupel:** Wir haben Dr. Edelkraut gebeten, uns insbesondere in der Personalentwicklung zukünftig als Trainer zu unterstützen. Denn nun kennt er unser Geschäft und die Mitarbeiter so gut wie kein anderer Externer.

**Personalmagazin: Aber ganz offen: Ist ein Interimsmanager für das Unternehmen nicht sehr teuer?**

**Frank Edelkraut:** Zugegeben, die absoluten Zahlen sind auf den ersten Blick hoch. Sie können von Kosten ausgehen, die 20 bis 30 Prozent über den Vollkosten eines Festangestellten gleicher Qualifikation liegen. Wenn man allerdings einrechnet, dass die Lohnnebenkosten, sämtliche Arbeitsmittel und die ständige Weiterbildung durch den Interimsmanager selbst getragen werden, relativieren sich die Zahlen erheblich. Hinzu kommt, dass das Risiko für das Unternehmen im Vergleich zu einem Festangestellten sehr gering ist: Es gibt für den Interimsmanager keine Kündigungsfristen und keine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, er kann flexibel für beliebige Zeiträume eingesetzt werden und ist mobil. Letztlich wird das Unternehmen sich überlegen, in welchem Verhältnis erwartete Nutzen und die Kosten stehen.

**Personalmagazin: Dann bleibt noch die Frage, wie interessierte Unternehmen überhaupt einen guten Interimsmanager finden oder mit diesem in Kontakt treten können.**

**Frank Edelkraut:** Viele Aufträge resultieren noch immer aus persönlichen Kontakten und Empfehlungen. Mit zunehmender Verbreitung des Interimsmanagements werden allerdings einschlägige Agenturen wie Faber Consult in München, die Management Angels in Hamburg oder die DGFP mbH in Düsseldorf in diesem Bereich immer wichtiger.

#### **Kurzprofil**

**„Interimsmanager werden unproduktive Zeiten immer minimieren, denn sie werden am Ergebnis gemessen“**

**Dr. Frank Edelkraut** ist Interimsmanager und Projektmanager. Er unterstützt Unternehmen temporär im Personalbereich und bei größeren Projekten. Bei der Ebay GmbH in Berlin war er drei Monate als Interimsmanager im Personalbereich eingesetzt und betreut die Firma nun noch zeitweise.

**[www.edelkraut.net](http://www.edelkraut.net)**

**„Es hat sich gelohnt. In der Rekrutierung wurden unsere Erwartungen weit übertroffen“**

**Bettina Vaupel** ist HR-Managerin der Ebay GmbH in Berlin. Sie beschäftigte einen Interimsmanager in der Personalabteilung. Die Ebay GmbH musste die Personalabteilung infolge ihres ausgeprägten Wachstums stark aufstocken und übertrug die Rekrutierung einem Interimsmanager.