

Interim Management löst Probleme des Unternehmenswachstums: Ein Blick hinter die eBay-Kulissen

Ein externer Personalexperte im Einsatz auf Zeit

Dr. Vera Bloemer*

Was macht man, wenn in einem stark wachsenden Unternehmen aus eigenen Kräften im Personalbereich die anstehenden Aufgaben nicht mehr bewältigt werden können? Die Expansion bremsen oder sich mit externem Know-how in Form eines Interim Managers verstärken, um so schnell zu einer passenden Lösung zu kommen. eBay wählte den Einsatz eines externen Personalspezialisten und konnte so eine adäquate Projektarbeit sicherstellen.

Die Ausgangssituation

eBay ist eines der Erfolgsunternehmen mit stetigem Wachstum. Doch wie meistert man das Wachstum bei begrenzten Management- und Personalressourcen? Für das Management von eBay erwies sich der Einsatz eines Interim Managers als die ideale Lösung. Seit 2001 ist der Interim Manager Frank Edelkraut mehrfach für eBay im Einsatz. Als neutraler externer Personalfachmann übernahm er unter anderem die Organisation und Moderation der quartalsweise stattfindenden Strategiemeetings für den europäischen Customer Support. Dies vertiefte die Vertrauensbasis zu Anton von Rüden, der 2003 als Managing Director die Leitung der neu gegründeten eBay-Landesgesellschaften für die Schweiz und Österreich (CHAT) übernahm.

Das eBay-Büro in Bern, das gleichzeitig das europäische Hauptquartier beheimatet, wurde für einige Mitglieder des Teams aus Berlin zur neuen Wirkungsstätte. Darüber hinaus wurden neue lokale Mitarbeiter eingestellt und ein weiterer Standort in Wien aufgebaut. Die Mitarbeiter an den nun drei Standorten Berlin, Bern und Wien sollten so schnell wie möglich zu einem Team geformt werden. Dazu treffen sich quartalsweise alle Mitglieder in Meetings, die von Frank Edelkraut geleitet werden.

Der promovierte Chemiker Frank Edelkraut, 42, hatte viele Jahre im Personalmanagement und als Personalleiter gearbeitet, bevor er sich 2001 als Interim Manager im Personal- und Projekt-



Dr. Vera Bloemer

management selbständig machte. In einer seiner früheren Tätigkeiten hatte ihn Anton von Rüden als kompetenten Partner schätzen gelernt. Der Schwerpunkt liegt bei diesen bis heute turnusmäßig stattfindenden Workshops auf der Teambildung. Edelkraut kann durch seine langjährigen Erfahrungen im Projektmanagement, im Personalbereich und aufgrund seiner Kenntnisse des Unternehmens eBay einen substantiellen Beitrag liefern. Als Interim Manager bringt er externes Know-how ein und kann punktuell die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen, die im Unternehmen nicht vorhanden waren.

Interim Management war die adäquate Lösung laut Anton von Rüden: „Zunächst einmal kannte ich Frank Edelkraut aus einer früheren Zusammenarbeit und wusste, dass er die Kompetenzen mitbringt, die wir in der damaligen Situation brauchten. Ein Anruf genügte, und die Arbeit wurde erledigt.“ Die Entscheidung und Auswahl des Interim Managers wurde von der Geschäftsführung übernommen. Kooperativ lief die Zusammenarbeit mit den Personalverantwortlichen, die als Teil des Teams und Teilnehmer der Strategieworkshops eine Rolle als Moderator nicht übernehmen konnten. Für diese Funktion und punktuellen Einsätze bei den Offsites einen eigenen Personalexperten einzustellen lohnt sich in der schlanken Organisation des Hauses eBay nicht. Aus diesem Grund hat sich seit mehreren Jahren die Zusammenarbeit zwischen eBay und dem Interim Manager Edelkraut bewährt, so dass er weiterhin als Moderator aktiv ist, aber auch projektbezogen angefragt wird.

2004 ergab sich ein Personalengpass im Berner eBay-Büro. Man hatte Rekrutierungsmaßnahmen eingeleitet, und nun fehlten die Kapazitäten, um den Bewerberstrom zu koordinieren. Auch hier konnte Frank Edelkraut kurzfristig einspringen und für das Headquarter und das CHAT-Team, den Prozess gestalten und in Abstimmung mit den Fachbereichen die geeigneten Kandidaten einstellen. Nach erfolgreichem Abschluss der Bewerbungsaktion beendete der Interim Manager nach einigen Wochen seinen Einsatz. Die Personalabteilung des Headquartiers in Bern übernahm die weitere Betreuung der neuen Mitarbeiter. Die Zusammenarbeit mit den Human Resource Spezialisten war kooperativ, man war erleichtert, dass eine schnelle Lösung gefunden war und das operative Geschäft noch besser unterstützt werden konnte.

Unmittelbar nach dem Einsatz des HR Interim Managers benötigte das CHAT-Team kurzfristig einen Marketing Experten für eine größere Marketingkampagne. Auch hier wurde Frank Edelkraut hinzugezogen, um einen geeigneten Interim Kandidaten zu finden. Als Interim Manager weiß er aus jahrelanger Erfahrung, worauf es bei der Aufgabenbeschreibung und der Auswahl ankommt. Zudem kennt er das eBay-Team aus der Zusammenar-

* Dr. Vera Bloemer begann ihre Karriere bei McKinsey und ist Unternehmensberaterin und Coach in Sachen Interim Management. Adresse: Dr. Bloemer Consulting, Liebigstraße 50, 60323 Frankfurt/Main, Tel./Fax: 069/72 21 80, E-Mail: Vera.Bloemer@web.de

beit und überschaut, was fachlich ebenso wie persönlich gefordert wird, denn letztendlich muss auch die Chemie zwischen den Beteiligten stimmen. Um schnell den besten Kandidaten zu finden, kontaktierte er einen Interim Management Provider, die Management Angels in Hamburg, definierte das spezifische Anforderungsprofil nach Absprache mit dem CHAT-Team, führte die Vorgespräche und innerhalb weniger Tage wurde ein geeigneter externer Manager gefunden, der das Berner Team unterstützte. „Wichtig ist ein klares Anforderungsprofil, welche Fachkenntnisse und spezifischen Erfahrungen gesucht werden, dann können wir aufgrund unseres Netzwerkes und hochqualifizierten Pools kurzfristig geeignete Kandidaten vorstellen“, so Thorsten Becker, Geschäftsführer der Management Angels. Nachdem das Suchprofil vorlag, war innerhalb einer Stunde die Shortlist der Kandidaten gebildet, in den darauffolgenden Tagen fanden die Gespräche statt, und eine Woche später war der externe Marketingspezialist an Bord. „Für den Kunden ist es wichtig, einen Experten zu finden, der mit Einsatzbeginn produktiv arbeitet, aufgrund seiner vielfältigen Erfahrungen keine Einarbeitungszeit benötigt, nach erfolgreichem Abschluss der Aufgabe ausscheidet und nicht mehr auf der Payroll steht“ sagt Thorsten Becker aufgrund der zahlreichen durchgeführten Projekte und das positive Feed Back der Kunden gibt ihm Recht.

2. Vorteile des IM-Einsatzes

Für Anton von Rügen, den eBay-Manager, liegen die Vorteile auf der Hand „eBay generell und das CHAT-Team im besonderen entwickelten sich sehr dynamisch. Wir wollten und mussten viele Aufgaben parallel bewältigen und dies häufig unter immensem Zeitdruck. Da sind Interim Manager sehr interessant, denn sie bringen die benötigten Erfahrungen und Know-how mit und sind schnell verfügbar. Das war genau, was wir brauchten!“

Wie reagieren Kollegen und Mitarbeiter, wenn ein externer Manager ins Unternehmen kommt: „Die Entscheidung für Interim Management erfolgt in vielen Fällen sehr spät. Erst wenn es wirklich brennt, wird nach einer externen Lösung

gesucht. Da ist Erleichterung auf allen Seiten, wenn das Problem professionell und kompetent gelöst wird“ ist die Erfahrung von Frank Edelkraut. Natürlich muss mit persönlicher Autorität und mit Know-how die Anerkennung des Teams erworben werden. Bei akuten Problemen „beseitigt der Interim Manager erst einmal Arbeit, ein Berater macht zunächst Arbeit im Unternehmen“ berichtet Edelkraut aus seiner Erfahrung. „Ich stürze mich in die Arbeit, verstehe die Probleme und packe sie an. Wenn der Schreibtisch geräumt ist, dann analysiere ich mit dem Team, wie das Problem entstanden ist und künftig vermieden werden kann. Über die Tätigkeit verstehe ich die Probleme, löse Engpasssituationen oder beende die Krise.“ Der Interim Manager zieht den Vergleich zum Arzt: Bei akuten Schmerzen sucht man schnelle Abhilfe und Beseitigung, dann sei man bereit, eine langfristige Therapie anzugehen.

Die Frage nach der Kosten-Nutzen-Relation eines Interim Einsatzes: Betrachtet man sämtliche fixen und variablen Kosten einer Festeinstellung, ist Interim Management bei zeitlich begrenzten Projekten eine sehr günstige Alternative. Die weitergehende Betrachtung, welcher Schaden bei Nichtdurchführung eines Projektes entsteht, gibt dann häufig den Ausschlag für den Einsatz eines Interim Managers. Der Nutzen eines selbständigen auf Tagessatzbasis arbeitenden externen Interim Managers lässt sich in Relation hierzu schnell nachweisen.

Häufig ist der Experte von außen für die Aufgaben leicht überqualifiziert. Das gibt ihm die Chance sofort zu agieren, denn er kennt vergleichbare Fragestellungen aus ähnlichen Situationen in anderen Unternehmen. Darüber hinaus kann er sein Know-how an das Team weitergeben, Mitarbeiter schulen und eine Rolle als Coach übernehmen. Hier sieht Frank Edelkraut einen weiteren wichtigen Zusatznutzen, den er als Manager auf Zeit einbringen kann. Wenn die Aufgabe es beinhaltet, zieht er seinen Nachfolger heran und führt ihn ein. Doch der Focus ist klar: Zügig die Aufgabenstellung lösen und sich selbst überflüssig machen. Manchmal erhält der Interim Manager vom Auftraggeber ein Angebot für eine Festanstellung. Das sieht Edelkraut als sehr positives Feedback, doch er sei nicht mehr der Typ für eine Festanstellung, der Reiz der wechselnden Projekte und Kunden hat ihn gefangen und bei jedem Auftrag lernt er selbst auch noch hinzu.

3. Fazit

Mit dem Einsatz eines Interim Managers im HR Bereich stellte eBay sicher, dass zeitkritische Projekte, die aufgrund der Überbelastung des eigenen Teams mit eigenen Kräften nicht mehr darstellbar waren professionell begleitet wurden. Mit der Entscheidung für den Einsatz eines Interim Managers konnte ein Personalspezialist gefunden werden, der professionell und kompetent schnell die anstehenden Projekte löste und zudem auch flexibel einsetzbar war. Das betraf Einsätze an verschiedenen Standorten und bei unterschiedlichen Personalthemen wie Organisation, Moderation und Rekrutierung. Das Ergebnis zeigt, alle Beteiligten sprachen sich durchweg positiv über den Einsatz von Interim Management als professionelle und adäquate Lösung auch unter Kosten-Nutzen Aspekten aus.