

Merck

# Interimsmanager – die Feuerwehr für HR

HR-Interimsmanager springen oft kurzfristig ein, um dort zu helfen, wo es im Unternehmen brennt.



© Toa55/Stock/Thinkstock

**In Deutschland ist Interimsmanagement für HR noch unterentwickelt. Doch die Nachfrage nach Zeitarbeitern in Führungsfunktionen wächst vor allem in Großunternehmen wie Merck.**

Interimsmanager in HR sind oft Saisonarbeiter. So wie Frank Hoyck, der neben seiner Haupttätigkeit als Consultant selbst schon als Führungskraft auf Zeit für Geschäftskunden aktiv war. „Interimsmanager für Compensation & Benefits werden international gerne bei Spitzenbelastung angefragt, da die Prozesse oft auch saisonal getrieben sind“, erläutert der Vergütungsexperte. Das umfasse sowohl den Performance- als auch den Compensation-Review-Prozess und sei in vielen Ländern mit einem Benefit-Review verknüpft. „Diese Prozesse fallen jährlich an.“

Rund 10 Prozent der Interimsmandate in Deutschland entfallen auf HR-Funktionen, so das Ergebnis einer Studie der Vermittlungsagentur Ludwig Heuse GmbH interim-management.de aus Kronberg im Taunus. „Dieser Anteil ist über die vergangenen Jahre hinweg stabil geblieben“, berichtet der Geschäftsführer Ludwig Heuse. „Das konkret nachge-

fragte HR-Know-how variiert allerdings je nach Konjunkturlage.“

Laut den Heuse-Statistiken setzten im zurückliegenden Jahrzehnt zunehmend große Unternehmen auf HR-Interimsmanager, während sich kleine Unternehmen noch zurückhielten. „Das hat sicher auch mit dem Rückgang bei den Start-ups zu tun“, vermutet Ludwig Heuse. Einsätze in großen Unternehmen bedeuten für die Zeitarbeiter im Management aber nicht zwangsläufig lange Arbeitstage. „HR-Interimsmanager werden gerne über einen längeren Zeitraum in Teilzeit beschäftigt“, erklärt der Agenturinhaber. Häufig handle es sich dabei um spezielle Funktionen und Aufgaben, für die die Unternehmen keinen Mitarbeiter in Vollzeit benötigten.

## Agiles Unternehmen Merck

Beim Darmstädter Pharmakonzern Merck ist HR-Interimsmanagement gelebte Praxis. „Wir greifen in drei klas-

sischen Situationen auf HR-Interimsmanager zurück: zur Abdeckung von Aufgabenspitzen, wenn unsere Ressourcen im operativen HR nicht mehr ausreichen, für den Übergang bei Stellenwechseln im Management ohne sofortigen Nachfolger und für die strategische oder inhaltliche Besetzung eines neuen Themas auf Projektbasis“, erklärt Dietmar Eidens, Executive Vice President Group Human Resources bei Merck.

Der DAX-Konzern hat sich in den vergangenen Jahren auch bei HR als agiles Unternehmen aufgestellt und seine Strukturen und Prozesse auf Effizienz getrimmt. „Mit unseren angestellten Mitarbeitern decken wir heute ein vereinbartes Portfolio an HR-Leistungen im operativen HR-Geschäft ab“, berichtet Eidens. „Bei Spitzen in Volumen und Themen reagieren wir kurzfristig und versorgen uns über Interimsmanager schnell mit State-of-the-Art-Wissen in HR-Themen- →



**Ludwig Heuse,**  
Geschäftsführer, Ludwig Heuse  
GmbH [interim-management.de](http://interim-management.de)



**Frank Hoyck, geschäftsführender**  
Gesellschafter, Hoyck Management  
Consultants GmbH



**Dietmar Eidens,**  
Executive Vice President Group  
Human Resources, Merck

feldern.“ Um den temporären Bedarf an Führungskräften zu decken, sucht Merck in der Regel erfahrene HR-Generalisten und greift dafür auf ein Netzwerk aus Agenturen zurück. „Darunter sind sowohl große Anbieter von Generalisten als auch kleine Spezialagenturen, die beispielsweise Experten für das Reward- oder Talentmanagement vermitteln können“, verrät Eidens.

Wie sollten Unternehmen vorgehen, um den Bedarf mit einer passgenauen Lösung zu decken? Wenn Merck einen Interimsmanager für eine spezielle Funktion benötigt, ist es die Aufgabe von HR, zunächst das Profil abzustimmen. Weitgehend automatisiert ist die Identifikation von Interimskräften für das Sourcing, denn hierfür sind Szenarien etabliert, so dass HR ohne eine große Abstimmung mit den Geschäftsbereichen aktiv werden kann. Anders sieht es bei Führungsfunktionen aus. „Hier ist eine genaue Abstimmung mit dem internen Kunden, also der Fachabteilung, erforderlich“, betont Dietmar Eidens. „Interimsmanager müssen fundierte Kenntnisse des Geschäfts oder

des Themenfelds mitbringen, ebenso globale Berufserfahrung und Cultural Fit.“

Die Verantwortlichen bei Merck erwarten, dass Interimsmanager in Führungspositionen eine steile Lernkurve in Bezug auf die Unternehmenskultur aufzeigen. Frank Hoyck kennt die Situation aus eigenem Erleben. „Ein Interimsmanager als Business-Partner muss sich wie ein Consultant rasch in die Situation des Kunden einarbeiten“, beschreibt er. Oft habe der Zeitarbeiter nur wenig Zeit dafür, wenn er etwa eine Vakanz besetzen soll. „Ein Interimspartner muss sich schnell orientieren und wissen, wie er zu agieren hat, wie die Prozesse aussehen sollen und welche Schnittstellen er bedienen muss.“ Für Hoyck sind der Einstieg und der Ausstieg die kritischsten Etappen eines Interimsmanagements, denn beide Phasen sind oft sehr kurz.

Gerade am Anfang muss die neue Führungskraft schnell eine stabile Beziehung zum Team und zu den Kollegen an den Schnittstellen aufbauen. „Für einen Interimsmanager als Vorgesetzten ist es schwieriger, das Vertrauen des Teams

zu ihm aufzubauen, weil jeder weiß, dass er irgendwann wieder weggeht“, hebt Frank Hoyck hervor. Deshalb sollte eine temporäre Führungskraft Empathie und Motivationstalent besitzen. „Nur in einem Team mit anderen Gutgewillten kann der Interimsmanager mit seiner Tätigkeit die Hebelwirkung erzeugen, die zu den vom Management gewünschten raschen Ergebnissen führt“, erklärt Ludwig Heuse.

Interimsmanager sind laut Heuse im Durchschnitt an rund 160 von 220 Werktagen pro Jahr mit Projekten beschäftigt. Fast jeder dritte von ihnen wird gerufen, um in Unternehmen die Vakanz einer Position zu überbrücken. Das persönliche Risiko, über längere Zeiträume ohne Einsatz und damit ohne Einkünfte zu sein, lassen sich die Manager höher vergüten. „Ein gut ausgelasteter Interimsmanager wird wohl rund 20 Prozent mehr verdienen als sein festangestellter Kollege in der gleichen Funktion“, schätzt der Agenturinhaber. <